

Dipartimento di Gestione D'Impresa

Cattedra di Gestione dei Media

**LA CRISI DEL THEATRICAL
E LE NUOVE STRATEGIE
DELL'INDUSTRIA
CINEMATOGRAFICA**

RELATORE

Balestrieri

Luca

CORRELATORE

Comin

Gianluca

CANDIDATO

Riccardo

Caiazzo

Anno accademico 2022/2023

LA CRISI DEL THEATRICAL E LE NUOVE STRATEGIE DELL'INDUSTRIA CINEMATOGRAFICA

INTRODUZIONE

CAPITOLO 1:IL SETTORE CINEMATOGRAFICO

- 1 Il settore cinematografico: una produzione di *experience good* in continua evoluzione
- 2 Le fasi della filiera: dalla produzione alla distribuzione in commercio
 - 2.1 La produzione in Italia e nel contesto globale
 - 2.2 La distribuzione in Italia e nel contesto globale
- 3 Il *risk management* applicato al settore cinematografico

CAPITOLO 2: I FATTORI CHE CONDIZIONANO LE STRATEGIE DI OFFERTA

- 1 La progressiva crisi del *Theatrical*
- 2 L'incremento graduale dell'offerta di servizi *Streaming*
- 3 La pandemia da Covid-19 e gli effetti sul settore cinematografico
- 4 Il post-pandemia da Covid-19: possibili strumenti di intervento per creare valore nella distribuzione
 - 4.1 La sostenibilità e l'efficienza delle strategie di intervento

CAPITOLO 3: LE STRATEGIE DI OFFERTA

1. Il *Theatrical*: la distribuzione attraverso i *box office*
2. L'*Home Video*
3. Il *Video On Demand* e la *Pay-Per-view*
4. I canali digitali di distribuzione
 - 4.1. Lo *Streaming*

4.2. Il modello *Day and Date*

4.3. La filiera corta

5. I film *Blockbuster*

6. Gli *Over The Top* (OTT)

CAPITOLO 4: LA CREAZIONE DI UN NUOVO EQUILIBRIO E LE PREFERENZE DEL CONSUMATORE

1. La creazione di un nuovo equilibrio tra sale cinematografiche e piattaforme *streaming*.

1.1 L'importanza di un nuovo equilibrio

1.2 Le opzioni per la creazione di un nuovo equilibrio: le piattaforme *streaming* diventano alleate della sala

1.2.1 Livellare la durata delle finestre di sfruttamento.

2. Eliminare la discrepanza fra consumatore e sale cinematografiche: come attirare più persone al cinema.

2.1 Sondaggio al consumatore americano: preferenze, attitudini e opinioni riguardo le *windows*.

2.1.1 Preferenze e attitudini del consumatore americano.

2.1.2 *Day and Date* o riduzione delle *windows*? Le opinioni dei consumatori.

CONCLUSIONI

APPENDICE: Indagine empirica: l'impatto della pandemia da Covid-19 sulle strategie di distribuzione attuate dalle principali case di distribuzione americane (*Walt Disney, Paramount; Warner Bros; Universal*) nel periodo 2019 - 2022

**DOMANDA DI RICERCA: GLI EFFETTI DELL'EVOLUZIONE
TECNOLOGICA NELLE STRATEGIE DI DISTRIBUZIONE DI
PRODOTTI CINEMATOGRAFICI DAL THEATRICAL ALLO
STREAMING**

BIBLIOGRAFIA

SITOGRAFIA

INTRODUZIONE

L'industria cinematografica è un settore produttivo dinamico e in continua evoluzione.

Tradizionalmente, essa viene collocata all'interno delle "industrie culturali" comprendenti i film, la radio, l'editoria, il teatro, la televisione, i video e i canali multimediali, che vantano il pregio "*di aver realizzato con estrema energia, e di aver eretto a principio, la trasposizione dell'arte nella sfera del consumo*"¹.

Allo stesso tempo, l'industria cinematografica costituisce un complesso apparato imprenditoriale "*da intrattenimento*" il cui principale obiettivo è fornire al pubblico prodotti di consumo e svago che consentano di far vivere ed immaginare mondi alternativi, a prescindere che lo spettatore si trovi all'interno di una sala cinematografica o che sia comodamente seduto davanti ad un televisore all'interno delle mura domestiche, in compagnia o da solo².

I prodotti ed i servizi offerti dall'industria cinematografica hanno un peso determinante in termini di numero di imprese coinvolte, flussi monetari investiti, fatturati realizzati, tipologie di prodotti distribuiti (sia attraverso i *box office* che le piattaforme digitali) e tempo dedicato da parte del pubblico³.

Nel corso degli anni il settore cinematografico ha dovuto affrontare non poche sfide e cambiamenti che ne hanno radicalmente modificato i rapporti con il pubblico.

In particolare, a decorrere dai primi anni Duemila il radicale processo di trasformazione tecnologica e la diffusione di nuovi *media* hanno profondamente condizionato l'organizzazione ed il funzionamento del settore cinematografico, determinando l'immissione in commercio di nuovi prodotti e servizi al pubblico, con una conseguente progressiva erosione dei confini dei mezzi e dei mercati tradizionali dell'intrattenimento⁴.

Si tratta delle piattaforme video *on-line* che erogano servizi e prodotti attraverso il *web* e che, in particolar modo negli ultimi anni, hanno progressivamente guadagnato rilevanti porzioni di mercato, sia a discapito del comparto *Theatrical* che di quello dell'*Home Video*.

¹M. HORKHEIMER & T. ADORNO, *Dialettica dell'illuminismo*, in F. DE LUISE, G. FARINETTI, *Lezioni di storia della filosofia*, Bologna, 2010, 132 ss. In particolare, ADORNO osserva che "[...L'industria culturale può vantarsi di avere realizzato con estrema energia, e di avere eretto a principio, la trasposizione – che era stata spesso, prima di essa, goffa e maldestra – dell'arte nella sfera del consumo...]"

²F. PERRETTI, G. NEGRO, *Economia del cinema. principi economici e variabili strategiche del settore cinematografico*, Milano, 2003, 78.

³Secondo il rapporto CINETEL datato 20 gen. 2022, nel corso dell'anno 2021 al *box office* italiano si sono incassati € 169.395.229 per un numero di presenze in sala pari a 24.801.770. http://www.anica.it/documentazione-e-dati-annuali-2/cinetel_i-dati-del-mercato-cinematografico-2021

⁴A.M. BAGNASCO, *Il settore cinematografico*, Milano, 2019, 43.

L'obiettivo del presente elaborato è quello di analizzare, all'interno della filiera cinematografica, la fase della distribuzione, con particolare riferimento alle possibili strategie attuabili dai soggetti responsabili della promozione e della commercializzazione dei prodotti cinematografici per massimizzare i ricavi.

In particolare, il primo Capitolo fornisce una generale descrizione del settore cinematografico, ponendo particolare attenzione sul concetto di “*experience good*” in continua evoluzione.

Segue una descrizione della struttura e del funzionamento della filiera cinematografica e delle diverse fasi che la compongono, dall'ideazione del prodotto cinematografico alla sua realizzazione fino alla commercializzazione, dapprima attraverso il *box office*, successivamente attraverso gli altri canali di distribuzione⁵.

Nello specifico, il Capitolo descrive le tre fasi in cui si articola la filiera – la produzione, la distribuzione ai canali di programmazione per il pubblico, infine la commercializzazione attraverso le sale e, in tale ambito, è posta maggiore attenzione nei confronti della distribuzione, con l'obiettivo di comprendere le differenti strategie adottate dagli operatori del settore – in particolare le *Major* – per massimizzare i ricavi e il valore nel tempo dell'*asset*⁶.

La fase della distribuzione rappresenta, infatti, l'elemento fondamentale di raccordo tra la fase (iniziale) della produzione del film e quella (finale) dell'utilizzazione da parte del pubblico attraverso la programmazione della visione partendo dalle sale cinematografiche fino ad arrivare alle diverse piattaforme disponibili (l'*home video* e i canali digitali).

L'elaborato analizza, inoltre, il concetto di *risk management* applicato al settore cinematografico, per poi esaminare tutti i fattori – interni ed esterni al settore – e le variabili che possono condizionare il processo di distribuzione e le relative strategie di uscita dei film attraverso i diversi canali.

Nel secondo Capitolo sono descritti i fattori che condizionano le diverse strategie di offerta di prodotti cinematografici al pubblico.

I cambiamenti tecnologici, economici e sociali degli ultimi decenni, derivanti dalla svolta digitale del settore audiovisivo, hanno portato alla progressiva crisi del *Theatrical* e alla graduale diffusione di nuovi strumenti e modalità di intrattenimento, quali i *nuovi canali di distribuzione digitali*⁷.

⁵ F. PERRETTI, G. NEGRO, *Economia del cinema. principi economici e variabili strategiche del settore cinematografico*, Milano, 2003, 91 s.

⁶ A. M. BAGNASCO, *il settore cinematografico*, Milano, 2019, 50

⁷ F. ZECCA, *Il cinema della convergenza, industria, racconto, pubblico*, Milano – Udine, 2012, 9.

Questa serie di trasformazioni derivanti dalla trasformazione digitale ha coinvolto in maniera determinante il comparto cinematografico che si è visto protagonista dei seguenti cambiamenti:

1. la progressiva rilocalizzazione del cinema dagli spazi fisici (comparto *theatrical*) verso quelli virtuali;
2. la graduale diffusione di contenuti di intrattenimento su differenti piattaforme digitali;
3. la maggiore cooperazione tra i diversi settori dell'industria dei *media* (spettacolo, intrattenimento e cultura);
4. la continua ricerca da parte del pubblico di nuove esperienze di intrattenimento.

Tali cambiamenti vanno iscritti in processi più generali del comparto dei *media*, quali la globalizzazione e la digitalizzazione; processi creatori nel settore di una discontinuità che si è accentuata negli ultimi anni, caratterizzati dalla crisi pandemica generata dal *virus* Covid-19, e che in questi decenni ha condizionato fortemente le abitudini ed il comportamento del pubblico e, di conseguenza, anche il suo modo di rapportarsi al settore cinematografico⁸.

In particolare, la crisi pandemica da Covid-19 ha influito notevolmente sul cinema in sala, tenuto conto che i dati del *box office* che si sono registrati a decorrere da febbraio 2020 hanno visto una inversione di tendenza e, di conseguenza, una forte diminuzione degli incassi e delle presenze al botteghino rispetto all'anno precedente⁹.

Tale circostanza, come si approfondirà più avanti, ha contribuito a condizionare la *strategia* delle società di distribuzione di prodotti cinematografici che, a fronte di un considerevole calo delle presenze e di prolungate chiusure dei cinema a causa dell'emergenza sanitaria – controbilanciate da una graduale crescita degli abbonamenti *on-line* – hanno consolidato e sperimentato nuove modalità di distribuzione attraverso i canali digitali.

Il terzo Capitolo propone un'analisi qualitativa delle strategie di offerta di prodotti cinematografici, destinati ad un mercato sempre più interconnesso e globalizzato, oltre che estremamente competitivo.

Negli ultimi anni, infatti, il sistema delle comunicazioni e dei media digitali ha vissuto una fase di profonda e rapida trasformazione; in particolare, il forte impatto della digitalizzazione ha gradualmente spostato l'equilibrio del mercato da una concorrenza nazionale tra fornitori di

⁸ H. JENKINS, *Convergence Culture. Where Old and New Media Collide*, New York University, New York, Usa, 2006, trad. it. *Cultura convergente*, Apogeo, Milano 2007, p. XXV.

⁹ In tal senso, CINETEL, *I dati del mercato cinematografico 2020*, 1 ss. Secondo lo studio, Nell'anno 2020 al *box office* nazionale sono stati incassati circa € 182.509.209 a fronte di un numero di presenze in sala pari a 28.140.682. Rispetto al 2019 sono diminuiti sia gli incassi che le presenze rispettivamente del 71,30% e del 71,18%. Anche il mercato USA ha registrato una forte diminuzione degli incassi al botteghino. In particolare, E' diminuita con % maggiori la quota del cinema statunitense con un risultato sul totale del 28,42% (era del 65,15% nel 2019) per un incasso di circa 51.8 milioni di € (414.3 milioni nel 2019; -87,48%)

servizi TV e Video *On Demand*, verso una competizione a livello internazionale che vede protagonisti nuovi *player* (ad esempio *Netflix*, *Amazon Prime*, *MyMovies*, *Disney+* ed *Apple TV+*) che sono in grado di investire enormi capitali per fornire i servizi *Over The Top* (OTT)¹⁰. Come si approfondirà nel corso dell'elaborato, questo comporta due effetti: dal lato dell'offerta, l'arrivo nel mercato dei nuovi *competitor* genera uno sconvolgimento delle tradizionali filiere di distribuzione al pubblico; dal lato della domanda, il pubblico si ritrova di fronte ad una vasta quantità di opzioni per intrattenimento (film, tv show, *social media*, etc.,) oltre che a una varietà di piattaforme di cui disporre.

Tutto questo rende il mercato più competitivo e, nel contempo, più complicato per gli operatori tradizionali raggiungere il pubblico¹¹.

L'elaborato prosegue, inoltre, con un'analisi del comportamento del consumatore, proprio alla luce dei cambiamenti e delle trasformazioni che hanno avuto ad oggetto l'industria cinematografica.

Come si approfondirà più avanti, si parla di “pubblico connesso”, per descrivere il comportamento del consumatore che si trasforma in un potenziale *prosumer*, ossia in un utente in grado di (re)impiegare i contenuti medialti come espressione della propria identità politico-culturale e, nel contempo, come strumento efficace di connessione ed interazione sociale¹².

La nozione di *prosumer* è collegata al concetto generale di “cambiamento digitale” che, in particolar modo a decorrere dai primi anni Duemila, ha condizionato il comportamento del consumatore, rendendolo in grado di interagire in maniera più diretta con la fase della produzione e della distribuzione in commercio di un bene o un servizio¹³.

Il quarto Capitolo prende in esame il comportamento del pubblico contemporaneo, oggi più che in passato, sempre più “connesso” e alla continua ricerca di nuove esperienze “partecipative” di intrattenimento, soprattutto attraverso il *web* e i *social*.

Questo comportamento è una delle conseguenze delle innovazioni che negli ultimi anni hanno caratterizzato il mercato della distribuzione di prodotti cinematografici, derivanti dal progressivo sviluppo dei servizi di *hosting* che, rispetto al passato, hanno condizionato

¹⁰ G VANNUCCHI, *Internet e le dinamiche dei ruoli degli OTT (Over The Top) e TelCo (Telecommunication Company) nel panorama ICT (Information and Communications Technology)*

¹¹ N. BORRELLI, *Economia dei media e produzione cinematografica*, 2020, 29/376.

¹² A. TOFFLER, *The Third Wave*, Bantam Book, New York 1980, trad. it, *La terza ondata*, Sperling & Kupfer, Milano, 1987, in F. ZECCA, *Il cinema della convergenza, industria, racconto, pubblico*, Milano – Udine, 2012, 11.

¹³ C. ANDERSON, *Free, the past and the future of a radical price*, 2009, (trad. in it. *Gratis*, Milano, 2010 68 s.

fortemente la società attuale che, grazie ad *internet* e ai *social network*, ha subito profonde trasformazioni che ne hanno trasformato gli equilibri e i valori¹⁴.

L'analisi si focalizza dunque sui comportamenti e le strategie distributive di alcune *major* – *Disney, Paramount, Warner Bros e Universal* – per cercare di comprenderne le strategie di distribuzione in un momento di particolare e forte crisi del *theatrical* determinata dalla pandemia, che ha squilibrato il rapporto preesistente tra distribuzione *theatrical* e *on-line*.

A valle di tale indagine, si avanzeranno alcune ipotesi su quali possano essere le soluzioni per stimolare il ritorno del pubblico nella sale ed invertire il *trend* che attualmente vede una maggiore preferenza per i prodotti *streaming* rispetto al tradizionale *theatrical*.

¹⁴ F. ZECCA, *Il cinema della convergenza, industria, racconto, pubblico*, Milano – Udine, 2012, 11.

CAPITOLO I: IL SETTORE CINEMATOGRAFICO

1 Il settore cinematografico: una produzione di *experience good* in continua evoluzione

All'interno del macro-settore dello spettacolo, l'industria cinematografica costituisce un importante comparto produttivo, considerata la ingente quantità di risorse umane, materiali e finanziarie che sono – a vario titolo – coinvolte nelle fasi che vanno dalla produzione alla distribuzione in commercio di un prodotto filmico.

Oggi, più che in passato, l'industria cinematografica costituisce un complesso apparato imprenditoriale caratterizzato da un elevato livello di produttività ed in continua evoluzione, orientato al soddisfacimento delle esigenze dei consumatori ed in grado di affiancare alla tradizionale offerta di lungometraggi destinati al pubblico in salai prodotti digitali innovativi di regola fruibili all'interno di uno spazio domestico attraverso le piattaforme digitali.

Allo stesso tempo, l'industria cinematografica rientra, a pieno titolo, nel comparto dei classici mezzi di comunicazione di massa¹⁵.

Come si approfondirà di seguito, la struttura del settore cinematografico è alquanto complessa e articolata e comprende una serie di soggetti che, a vario titolo, interagiscono tra loro attraverso le tre fasi tradizionali che compongono la filiera: la produzione, la distribuzione e la commercializzazione.

Ciò significa che il prodotto filmico rappresenta il risultato finale dell'interazione tra queste fasi e, una volta realizzato, viene destinato alla visione al pubblico attraverso le sale cinematografiche e gli altri canali di distribuzione¹⁶.

Il prodotto filmico è un bene che possiede una sua propria valenza culturale, in quanto è una costruzione di immaginario, rappresentazione simbolica della realtà e realizzazione di mondi possibili: una produzione in grado di esercitare un'influenza – più o meno forte – sulla personalità dello spettatore e, di conseguenza, anche sull'identità culturale e sociale del pubblico che ne fruisce¹⁷.

¹⁵ A.M. BAGNASCO, *Il settore cinematografico*, Milano, 2019, 43.

¹⁶ F. PERRETTI, G. NEGRO, *Economia del cinema. principi economici e variabili strategiche del settore cinematografico*, Milano 2003, 90 ss.

¹⁷ N. BORRELLI, *Economia dei media e produzione cinematografica*, 2020, 26/376.

Il cinema è stato oggetto di particolare attenzione dai critici dell'industria culturale fin dalla prima metà del '900. Ad esempio, i principali esponenti della Scuola di Francoforte, M. Horkheimer e T. Adorno, hanno visto nel prodotto filmico un bene-esperienza in grado di catturare efficacemente l'attenzione del consumatore e coinvolgerlo fino a privarlo delle sue facoltà creative e di pensiero; secondo questa tesi, un film diventa un prodotto esperienziale nel momento in cui “*attraverso i gesti le immagini e le parole è completamente in grado di assorbire l'attività mentale o intellettuale dello spettatore, se questi non vuole perdere i fatti che gli sgusciano rapidamente avanti*”¹⁸.

Un'altra tesi, facendo riferimento al concetto di cinema come “esperienza spettatoriale” argomenta che, dal momento in cui entra in relazione con il prodotto filmico, attraverso una sala cinematografica o i *networked publics*¹⁹, lo spettatore viene coinvolto in una “esperienza” individuale di partecipazione, che gli consente di creare circuiti di conversazione con persone sia a lui note sia sconosciute, e condividere con costoro l'esperienza derivante dalla visione del film e dalla riflessione sui suoi contenuti²⁰.

Dal punto di vista del consumatore, questa nuova “esperienza” rappresenta il risultato del rapporto sussistente tra il costo sostenuto per l'acquisto del prodotto (biglietto al cinema o abbonamento per la fruizione domestica) e il livello di soddisfazione – positiva o negativa – raggiunto al termine dell'esperienza. In altre parole, il rapporto che si instaura tra lo spettatore-consumatore e il prodotto filmico (inteso quale *experience good*) può essere suddiviso in tre fasi tra loro collegate²¹:

- a) la fase di pre-consumo (cd. *pre-consumption experience*) durante la quale il consumatore, in base alle proprie aspettative, decide di acquistare il prodotto filmico per vivere l'esperienza;
- b) la fase dell'esperienza in cui lo spettatore assiste alla proiezione (cd. *purchase experience*);
- c) la fase post-consumo durante la quale lo spettatore esprime il proprio giudizio e il proprio livello di soddisfazione (o di insoddisfazione), tenuto conto delle aspettative e dei costi sostenuti per aver fruito del prodotto.

¹⁸M. HORKHEIMER & T. ADORNO, *Il cinema come industria culturale in Dialettica dell'illuminismo*, in F. DE LUISE, G. FARINETTI, *Lezioni di storia della filosofia*, Bologna, 2010, 132 ss.

¹⁹Oggi, oltre alla classica sala cinematografica, anche i *social network* e i *blog* costituiscono un terreno fertile di sperimentazione di nuove forme di accesso, fruizione e sperimentazione dei prodotti filmici.

²⁰E. LOCATELLI E S. SANPIETRO, *Dalla sala cinematografica ai networked publics: la nuova esperienza spettatoriale in rete*, in F. ZECCA, *il cinema della convergenza: industria, racconto, pubblico*, Milano 2012, 219

²¹M. FERRARESI, B.H. SCHMITT, *IlMarketing esperienziale: come sviluppare l'esperienza di consumo*, Milano 2006, 10 ss.

Il prodotto filmico è anche definito un bene *time consuming*, ossia un prodotto di svago che assorbe il tempo del consumatore, un servizio di intrattenimento che consente allo spettatore di vivere ed immaginare mondi alternativi, a prescindere che si trovi all'interno di una sala cinematografica o che sia in un ambiente domestico²².

L'esperienza filmica consente, infatti, allo spettatore di dedicare una parte del proprio tempo per condividere un momento esperienziale fatto di emozioni e partecipazione²³.

Allo stesso tempo, il prodotto filmico possiede una natura prototipale perché rappresenta il risultato unico della convergenza di differenti fattori, quali la produzione, la regia, il *cast*, la scenografia, la sceneggiatura, la colonna sonora²⁴.

L'industria cinematografica in quanto industria di prototipi, offre prodotti unici e tra loro necessariamente differenti; essa è, pertanto, un'attività caratterizzata da elevato livello di incertezza e di rischio relativamente al gradimento da parte dello spettatore, perché non è possibile determinare *a priori* il giudizio che il pubblico esprimerà dopo la fruizione effettiva²⁵. Per un produttore, il prodotto filmico presenta, dunque, un duplice profilo di rischio: per quanto attiene al finanziamento per la realizzazione dell'opera e per quanto concerne le difficoltà di prevedere i ricavi che potrebbero essere ottenuti una volta che il prodotto è stato immesso in commercio.

Di conseguenza, in un settore ad alta creatività ed elevata intensità di capitale come quello cinematografico, considerati la natura prototipale del prodotto filmico e il carattere di *experience good* che rendono difficile determinare *ex-ante* la risposta degli spettatori in termini di apprezzamento e soddisfazione nei confronti del prodotto, gli investimenti sono caratterizzati da un forte profilo di rischio²⁶.

Tale circostanza porta a concludere che il prodotto filmico sia un bene-esperienza la cui utilità percepita dal consumatore non è prevedibile, perché sarà possibile valutarne i risultati in termini di successo – e di incassi – solo successivamente alla sua fruizione da parte del pubblico²⁷.

Da tale assunto è possibile affermare che il prodotto filmico sia caratterizzato da un elevato profilo di rischio, sia per il produttore che per lo spettatore.

Il primo non è in grado di determinare *a priori* il gradimento del pubblico e di conseguenza il successo del film, ma può valutare la redditività dell'investimento solo in un momento

²² F. ZECCA, *Il cinema della convergenza, industria, racconto, pubblico*, Milano – Udine, 2012, 106 s.

²³ M. CUCCO, *Economia del film. Industria, politiche e mercati*, Roma 2020, 13 ss.

²⁴ F. PERRETTI, G. NEGRO, *Economia del cinema. principi economici e variabili strategiche del settore cinematografico*, Milano 2003, 80 s.

²⁵ N. BORRELLI, *Economia dei media e produzione cinematografica*, 2020, 27/376.

²⁶ A.M. BAGNASCO, *Il settore cinematografico*, Milano, 2019, 83.

²⁷ G. CELATA, F. CARUSO, *Cinema. Industria e marketing*, Milano 2003, 80 ss.

successivo, quando il prodotto è stato immesso nel mercato e i costi (irrecuperabili) di produzione del prototipo sono già stati sostenuti.

Il secondo non può esprimere alcun giudizio – se non indirettamente, ossia *de relato* – prima di aver acquistato e “provato” il prodotto.

2. La struttura e il funzionamento del settore cinematografico

Il settore cinematografico è una attività di impresa finalizzata all'intrattenimento dello spettatore-consumatore.

Esso è caratterizzato da una particolare complessità in quanto, nell'ambito del macro-settore dello spettacolo, è un settore che coinvolge ingenti risorse (materiali, umane e finanziarie) che, a vario titolo, interagiscono tra loro per la realizzazione di un prodotto filmico²⁸.

Tradizionalmente, il settore cinematografico presenta una struttura organizzativa “a filiera”, comprendente tre fasi tra loro collegate:

- 1) la produzione;
- 2) la distribuzione e promozione;
- 3) l'esercizio (*theatrical*) e la più generale commercializzazione all'utente finale.

Ciascuna di queste fasi vede protagonista uno o più operatori, ognuno dei quale assolve ad un ruolo e compito ben definito, che sarà oggetto di approfondimento nei paragrafi seguenti.

La digitalizzazione ha coinvolto tutte le fasi della filiera cinematografica, in particolare la fase dell'esercizio, che è stata caratterizzata da una maggiore rispondenza alle esigenze del pubblico in termini di qualità della proiezione dei film digitali rispetto a quelli in pellicola²⁹.

Tuttavia, prima di illustrare le singole fasi che la compongono si ritiene opportuno, ai fini della presente disamina, fornire una descrizione del termine filiera, al fine di comprenderne meglio l'organizzazione e il funzionamento.

In termini generali, il concetto di filiera indica una serie di soggetti che, direttamente o indirettamente individuano e delimitano l'*iter* che un bene deve percorrere per giungere dalla fase (iniziale) di produzione a quella (finale) di utilizzazione da parte del consumatore, nonché l'insieme delle interazioni che si svolgono tra i suddetti soggetti³⁰.

²⁸ A.M. BAGNASCO, *Il settore cinematografico*, Milano, 2019,45.

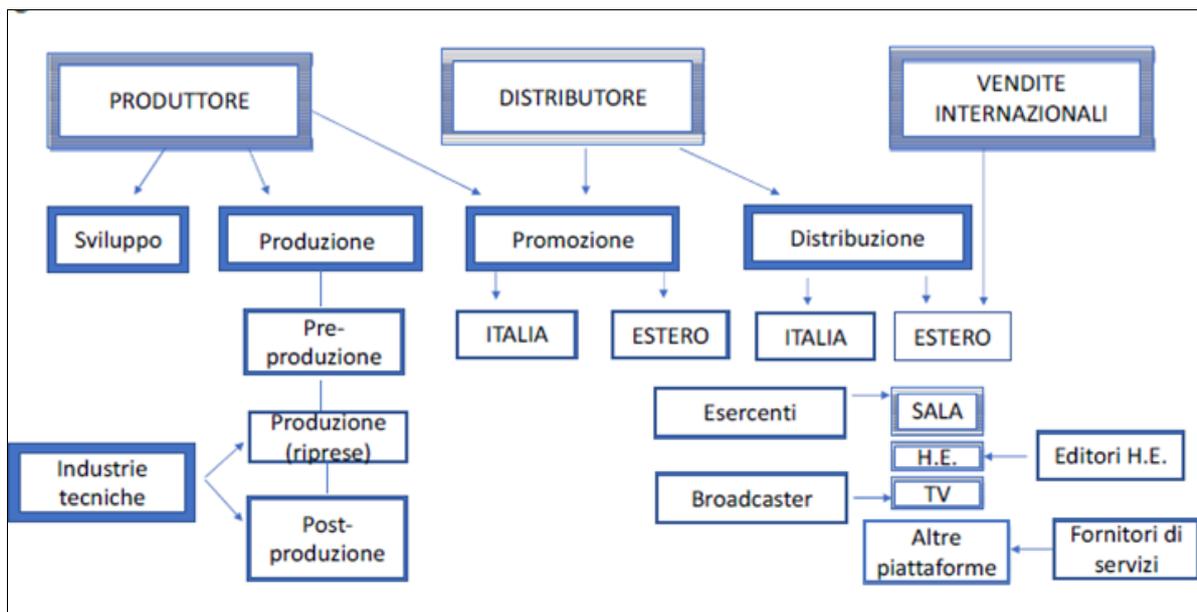
²⁹ M. CUCCO, *L'economia del film: industrial politiche e mercati*, Roma 2020, 32 ss.

³⁰ V. SACCOMANDI, *Economia dei mercati*, Bologna, 1999, 22.

In altre parole, il termine filiera indica l'iter che segue un prodotto all'interno di un (più ampio) sistema produttivo e che coinvolge una serie di soggetti, a vario titolo protagonisti.

Applicato al settore cinematografico, il concetto assume il significato di un complesso di attività che partono dallo sviluppo (iniziale) del prodotto filmico per giungere alla sua distribuzione e (successiva) commercializzazione nelle sale cinematografiche, ovvero attraverso i canali alternativi di consumo da parte dello spettatore³¹.

Il grafico che segue mostra le diverse fasi che compongono la filiera cinematografica.



Fonte: A.M. BAGNASCO, *Il settore cinematografico*, Milano, 2019

Dall'immagine è possibile comprendere che la progressiva diffusione di tecnologie alternative per l'offerta e la fruizione del prodotto filmico ha gradualmente modificato ed arricchito la filiera del settore cinematografico, affiancando alla tradizionale sala cinematografica, che ancora riveste un ruolo fondamentale per il successo di un film, altri canali di produzione e divulgazione dell'opera filmica e, di conseguenza, nuovi interlocutori complementari che fanno parte sia della fase della produzione che della distribuzione.

Considerata, dunque, la particolare complessità che caratterizza l'attuale filiera cinematografica si ritiene necessaria una approfondita analisi delle diverse fasi che la compongono, partendo dalla produzione fino alla fase del consumo finale.

³¹ Come già anticipato, i canali alternativi di consumo comprendono la televisione, l'home video e le piattaforme digitali. In tal senso, F. PERRETTI, G. NEGRO, *Economia del cinema. principi economici e variabili strategiche del settore cinematografico*, Milano 2003, 90 s.

2.1 La produzione cinematografica

All'interno della filiera cinematografica, la fase della produzione rappresenta il momento iniziale del (più ampio) procedimento che conduce alla realizzazione della cd. copia campione del film, destinata alla successiva distribuzione e commercializzazione al pubblico³².

Come anticipato nel precedente paragrafo (vds grafico pag. precedente), la fase della produzione è scindibile in quattro sotto-fasi, comprendenti: 1) lo sviluppo, 2) la pre-produzione; 3) la produzione; 4) la post-produzione.

Poiché il film rappresenta la trasposizione in chiave cinematografica del testo contenuto in un'opera letteraria (che può essere un soggetto originale, pensato per il cinema, oppure può derivare da una precedente opera, come romanzo, un'opera teatrale, etc.) affinché la produzione possa essere avviata occorre che il produttore acquisti i diritti sulla proprietà intellettuale della stessa³³.

Una volta acquisiti i diritti sulla proprietà intellettuale, sul soggetto o sull'opera da cui si vuole ricavare un soggetto cinematografico, si passa alla stesura della sceneggiatura del film. Siamo alla fase dello sviluppo.

Il soggetto indica il contenuto narrativo del film, che viene messo per iscritto; in altre parole, è la storia sotto forma di breve racconto letterario, che deve necessariamente contenere indicazioni sintetiche ed esaustive di tutti gli elementi-chiave della vicenda: il protagonista e i personaggi principali, la localizzazione, l'inizio, lo svolgimento e la conclusione della storia³⁴. La "scaletta" indica lo scheletro del film, ossia il progetto di sceneggiatura con l'elencazione degli eventi principali del racconto, organizzata per punti, ossia per scene-azioni numerate e catalogate in successione³⁵.

La sceneggiatura riveste un ruolo fondamentale in quanto consente di acquisire le informazioni necessarie a comprendere i costi e la fattibilità operativa del film³⁶.

Talvolta può accadere che le riprese del film comincino prima dell'elaborazione finale della sceneggiatura, ovvero prima del suo completamento.

Una volta definiti soggetto e scaletta, si passa alla successiva sotto-fase, la pre-produzione.

³² A.M. BAGNASCO, *Il settore cinematografico*, Milano, 2019,45.

³³ F. PERRETTI, G. NEGRO, *Economia del cinema. principi economici e variabili strategiche del settore cinematografico*, Milano 2003, 93.

³⁴ V. BUCCHERI, *Il film. Dalla sceneggiatura alla distribuzione*, Roma, 2003, 14 ss.

³⁵Id., 24.

³⁶ M. CUCCO, *L'economia del film: industrial politiche e mercati*, Roma 2020, 23.

La pre-produzione è l'insieme di attività che, di fatto, precedono le riprese.

Essa coinvolge diverse figure professionali e comprende, a sua volta la progettazione, la pianificazione e la preparazione del film, ossia lo sviluppo finale della sceneggiatura, la selezione dei principali *input* creativi (regista, direttore della fotografia, altre figure professionali necessarie alla realizzazione del film, nonché ovviamente gli attori), la scelta delle location, le prove artistiche e la predisposizione di tutte le condizioni tecnico- operative necessarie alla fase successiva di produzione.

Si articola nei seguenti momenti³⁷:

1. pianificazione e preparazione delle componenti artistiche e tecniche necessarie per l'esecuzione del progetto³⁸;
2. stima dei costi di produzione, predisposizione del *budget* e reperimento dei finanziamenti per il pagamento delle componenti artistiche e tecniche.

A valle della predisposizione del *budget* preventivo di spesa, il produttore che, di fatto, è il responsabile del reperimento dei capitali per il film, decide se intraprendere la produzione e reperire i fondi per finanziare il progetto.

Oggi, più che in passato, in una realtà come quella del cinema italiano il produttore/finanziatore rischia solo in parte capitali personali, ma preferisce ricorrere a forme di finanziamento quali prestiti privati, fondi statali, vendita e concessione dei diritti di distribuzione e sfruttamento dell'opera filmica³⁹.

Nel vecchio continente, sono previste forme di finanziamento di provenienza dell'Unione Europea, statale e locale mentre negli Stati Uniti, l'unica fonte di provenienza pubblica che si affianca a quella di natura privata è data dalle agevolazioni fiscali fruibili dalle produzioni che decidono di effettuare le riprese all'interno di aree geografiche nazionali che offrono tale possibilità⁴⁰.

In questa fase, un'altra figura importante è il produttore esecutivo (*executive producer*) che si occupa della realizzazione del progetto filmico impiegando il *budget* messo a disposizione dal produttore.

³⁷ A.M. BAGNASCO, *Il settore cinematografico*, Milano, 2019,46.

³⁸ Le componenti artistiche comprendono regista, attori (principali e non), scenografi, costumisti; le componenti tecniche comprendono cameraman, fotografi, attrezzisti di scena, truccatori e parrucchieri (che ricevono dal costumista i bozzetti per la creazione delle parrucche di scena), elettricisti, assistenti.

³⁹ V. BUCCHERI, *Il film: dalla sceneggiatura alla distribuzione*, Roma, 2003.

⁴⁰ M. CUCCO, *L'economia del film: industria, politiche e mercati*, Roma 2020, 23, s.

Terminata la pre-produzione, si passa alla produzione vera e propria, nel corso della quale la sceneggiatura prende forma attraverso le riprese e, al cui esito, si passa all'assemblaggio delle componenti artistiche e di quelle tecniche.

La produzione è una fase complessa per l'elevato numero di figure professionali che vi prendono parte e, allo stesso tempo delicata, in quanto ciascuno di essi riveste un ruolo e un compito ben precisi, il cui puntuale e corretto svolgimento in maniera è funzionale al buon esito dell'intera opera filmica.

Il regista è il soggetto responsabile della direzione creativa di tutta l'opera filmica. In particolare, si occupa dell'adattamento delle scene del film, delle inquadrature e della scenografia, alla sua visione della storia oltre che di supervisionare i costumi, le *location* e la fotografia. Si avvale dell'apporto di altre figure quali l'aiuto regista, l'assistente alla regia, il direttore della fotografia e il segretario di edizione.

In particolare, l'aiuto regista è responsabile della supervisione e del controllo del lavoro dei tecnici e degli attori; coordina, inoltre, le comparse e si occupa della redazione dell'ordine del giorno.

Il direttore della fotografia si assicura che le inquadrature e le luci siano corrispondenti alle esigenze espresse dal regista.

Il termine delle riprese coincide con l'inizio del fase di post-produzione.

La post-produzione comprende tutte quelle attività necessarie alla realizzazione della copia campione, ossia l'originale destinato ad essere riprodotto per la successiva fase di distribuzione commerciale.

Durante questa fase, tutto il materiale prodotto attraverso le riprese viene sottoposto ad una serie di attività, comprendenti il montaggio delle scene; l'aggiunta di effetti speciali e visivi (in modalità digitale); il *colouring*; l'inserimento di effetti sonori e della colonna sonora.

Il tutto è finalizzato alla realizzazione della copia originale destinata alla riproduzione e all'immissione in commercio.

Grazie all'utilizzo della tecnologia digitale, tutte le fasi che compongono la post-produzione sono meno complicate e, di conseguenza, oggi sono meno costose rispetto al passato. Naturalmente, quando il film, come i *blockbuster* di *Disney-Marvel*, è fondato sull'utilizzo massiccio di effetti speciali digitali, il costo della post-produzione diventa determinante.

2.2 La distribuzione

La fase della distribuzione è decisiva per la valorizzazione del prodotto all'interno della filiera cinematografica.

Essa si sostanzia nelle attività di promozione, diffusione e commercializzazione del prodotto filmico attraverso i diversi canali di programmazione per il pubblico: sala cinematografica, *home video*, televisione, servizi *streaming* in modalità *on-demand*.

I soggetti responsabili della distribuzione di prodotti cinematografici (che possono essere sia soggetti fisici che imprese assolvono, infatti, ad un rilevante ruolo economico, che è quello di intermediazione tra la fase della produzione del film e il suo esercizio, ossia la fase finale della proiezione al pubblico⁴¹.

I distributori si dividono in due macro-categorie: le *major hollywoodiane*, che operano trasversalmente all'interno del mercato globale, potendo offrire una distribuzione di prodotti filmici nell'intero panorama internazionale, e i distributori nazionali, che coprono il mercato all'interno di una determinata area geografica, di regola corrispondente al Paese di appartenenza.

Alla prima macro-categoria – le *major* – appartengono le seguenti case di produzione e distribuzione statunitensi, veri e propri giganti multimediali globali: *Warner Bros*, *20th Century Fox*, *Universal* e *The World Disney Company*⁴².

Nella seconda macro-categoria – i distributori nazionali – possiamo distinguere due tipi di operatori:

- a) i distributori che hanno legami con i *broadcaster*;
- b) i distributori indipendenti.

Per quanto riguarda la distribuzione nazionale, nel primo gruppo – i Circuiti – rientrano i seguenti distributori: *01 Distribution*, *Medusa Film* e *Vision Distribution*.

Nel secondo gruppo rientrano, invece: *Lucky Red* Distribuzione, *Notorious Pictures*, *Leone Film Group*, *Videa*, *GoodFilms*, *Koch Media*, *BIM*, *M2Pictures*, *Cinema Srl* e *Adler Entertainment*.

Sempre in ambito nazionale, operano anche i distributori a livello locale – all'interno di una singola regione o a livello pluri-regionale – i quali mantengono rapporti commerciali con i

⁴¹ M. CUCCO, *L'economia del film: industrial politiche e mercati*, Roma 2020, 75 ss.

⁴² A.M. BAGNASCO, *Il settore cinematografico*, Milano, 2019, 51.

distributori di livello nazionale, dai quali ricevono le linee guida per la durata ed il numero di copie che devono distribuire⁴³.

Analizzando in dettaglio la fase della distribuzione si può individuare una struttura modulare, anch'essa a filiera, capace di adattarsi alle mutevoli esigenze e tendenze del settore cinematografico che si articola in "livelli".

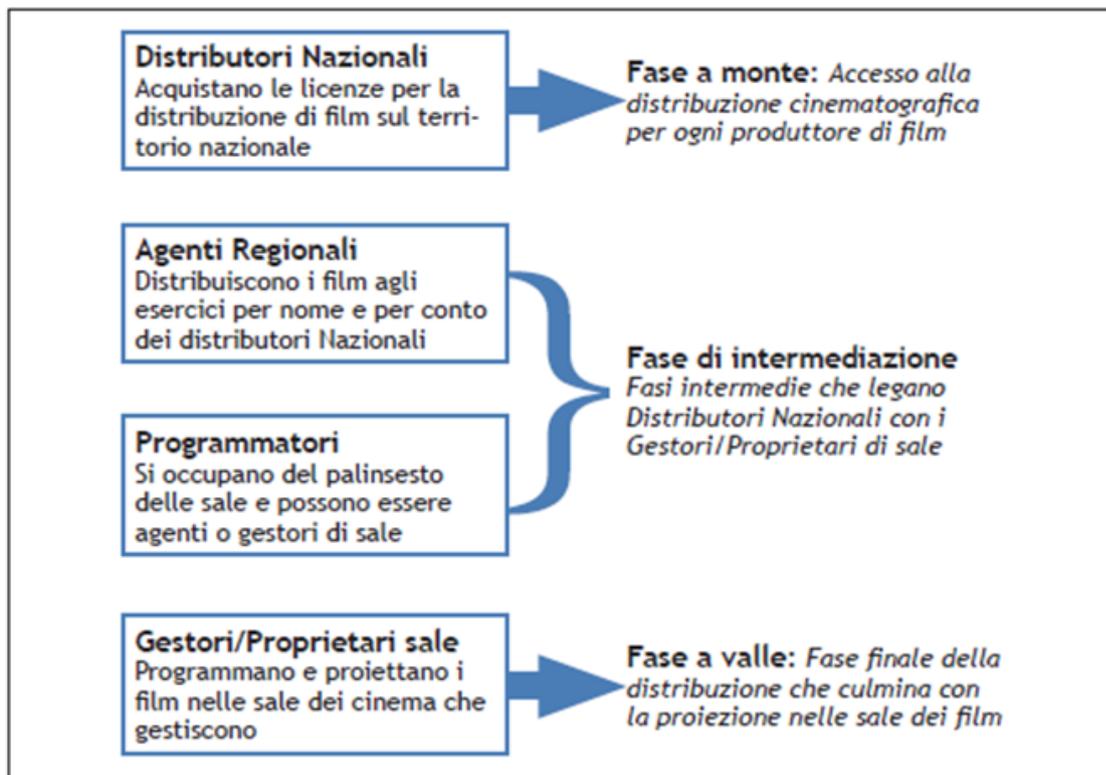
In particolare, tenuto conto dei diversi operatori che sono attivi all'interno della filiera distributiva è possibile distinguere tra⁴⁴:

1. una distribuzione di livello nazionale (DN) che rappresenta l'ingresso principale alla distribuzione cinematografica da parte dei produttori;
2. una distribuzione di livello locale (DL) che si sostanzia nella intermediazione che collega i DN agli esercizi cinematografici, vale a dire i cinema, per il tramite degli Agenti Regionali (AR) e dei Programmatori;
3. una fase finale che si colloca "a valle" della filiera distributiva e che si sostanzia nella proiezione dei film all'interno delle sale cinematografiche.

L'immagine sottostante illustra in maniera sintetica la filiera della distribuzione cinematografica "classica", ossia quella configuratasi prima che le piattaforme digitali complicassero e destrutturassero il quadro.

⁴³ In tal senso, A.M. BAGNASCO, *Il settore cinematografico*, Milano, 2019, 50 s. Nella circostanza, l'Autrice afferma che i distributori di livello locale sono quelli che si occupano della promozione e della commercializzazione dei prodotti filmici per gli esercizi cinematografici indipendenti dai circuiti ed operano tramite mandato esclusivo conferito dai distributori di livello nazionale.

⁴⁴ In tal senso, AUTORITÀ GARANTE DELLA CONCORRENZA E DEL MERCATO (AGCM) *Relazione annuale sullo stato della concorrenza nel settore della distribuzione cinematografica*, 2021, con riferimento alla filiera della distribuzione, già illustrata all'interno della precedente Relazione, datata 2017 Cap. V, 275 - 281s.



Fonte: AGCM, *Relazione annuale nel settore della distribuzione cinematografica, 2017*

Il distributore è colui che si occupa della composizione del catalogo dei prodotti filmici da destinare al mercato (tipologia di film e numero di copie) oltre che dell'attuazione delle diverse strategie di commercializzazione (distribuzione per aree geografiche e su piattaforme digitali e attività pubblicitaria e di promozione e diffusione del *trailer* nei diversi canali – TV, Radio, sale cinematografiche e spazi di conversazione come *social network, forum, blog* – e proiezione di anteprime del film, con l'obiettivo di catturare l'interesse del pubblico)⁴⁵.

All'interno della filiera cinematografica, al distributore compete l'effettuazione delle spese necessarie per⁴⁶:

- a) l'acquisto dei diritti del film per la proiezione in una determinata area geografica e attraverso i canali digitali alternativi⁴⁷;

⁴⁵In tal senso, A. PASQUALE, *Investire nel cinema. Economia, finanza, fiscalità del settore audiovisivo*, 35. Al riguardo è possibile osservare che oggi, a valle dei processi di digitalizzazione che hanno coinvolto la filiera cinematografica, l'*advertising* consiste nella pubblicazione di annunci pubblicitari sui siti *web* sotto forma di *banner*, sulle piattaforme *social* e sui *community site* con l'obiettivo di: 1) interagire direttamente con gli utenti; 2) comprendere le loro esigenze; 3) cercare di adattare i prodotti e servizi alle richieste dei consumatori.

⁴⁶A.M. BAGNASCO, *Il settore cinematografico*, Milano, 2019,46.

⁴⁷Come già osservato nell'introduzione al presente elaborato, si tratta della piattaforme video che consentono l'accesso ai contenuti disponibili per lo spettatore in modalità *streaming* e *on demand*.

- b) la duplicazione delle copie⁴⁸;
- c) la promozione e il lancio del prodotto filmico.

Trattandosi di un'attività decisamente complessa, anche per il distributore vige il principio del rischio di impresa, considerata l'impossibilità di prevedere con certezza il successo del prodotto filmico nel mercato di destinazione e l'irreversibilità degli investimenti sostenuti (e dei corrispondenti costi per la duplicazione e commercializzazione) prima del consumo da parte dello spettatore.

Di conseguenza, l'elevato grado di incertezza che caratterizza la fase della distribuzione può indurre il distributore ad essere prudente e a raccogliere maggiori informazioni sulle condizioni del mercato di sbocco prima di investire nell'operazione⁴⁹.

Per quanto concerne le strategie di commercializzazione dei prodotti filmici, esse possono variare a seconda che si tratti di una grande casa di distribuzione (ad esempio le major americane) oppure di una casa di distribuzione che presenti dimensioni ridotte e operi in maniera indipendente.

I rapporti che intercorrono tra i diversi livelli di distribuzione – nazionale e locale – sono di carattere commerciale e hanno natura contrattualistica, trattandosi di contratti di agenzia di durata variabile, che prevedono, generalmente, una remunerazione tramite provvigioni che sono calcolate sulla base degli incassi ottenuti al *box office*⁵⁰.

In particolare, detti contratti definiscono le modalità di suddivisione degli incassi tra produttore e distributore, le aree geografiche di destinazione, i tempi e le modalità di consegna del prodotto filmico⁵¹.

Analizzando la posizione del distributore sotto un profilo strettamente economico, emerge che il principale obiettivo è quello della massimizzazione dei profitti; pertanto possono essere adottate differenti strategie (o formule) distributive.

Trattandosi, dunque, di un bene a utilità ripetuta, ossia di un asset il cui sfruttamento si dispiega nel tempo, la tradizionale strategia di distribuzione del prodotto filmico prevede innanzitutto la sua diffusione attraverso il mercato primario mediante la produzione nelle sale cinematografiche; a questa fa seguito la diffusione attraverso i canali secondari.

⁴⁸Il processo di digitalizzazione ha condizionato anche la fase della duplicazione delle copie, in ragione della graduale sostituzione della pellicola con i supporti digitali.

⁴⁹F. PERRETTI, G. NEGRO, *Economia del cinema. principi economici e variabili strategiche del settore cinematografico*, Milano 2003, 75 ss.

⁵⁰A.M. BAGNASCO, *Il settore cinematografico*, Milano, 2019, 51 s

⁵¹F. PERRETTI, G. NEGRO, *Economia del cinema. principi economici e variabili strategiche del settore cinematografico*, Milano 2003, 175 ss.

Nel settore della distribuzione non è raro il fenomeno della integrazione verticale, sia a monte con la precedente fase della produzione che a valle con la successiva fase della programmazione e dell'esercizio delle sale cinematografiche⁵².

L'integrazione a monte consente ai distributori di partecipare ai costi di produzione di un'opera filmica e, di conseguenza, di controllare le modalità in cui viene assicurata la fornitura del prodotto una volta realizzato.

L'integrazione a valle, consente, invece, al distributore di controllare la fase dell'esercizio e di evitare che una troppo breve programmazione del film nelle sale impedisca il ritorno degli investimenti sostenuti, ovvero una insufficiente ed inadeguata valorizzazione dell'opera filmica ai fini della successiva proiezione attraverso i mercati secondari (TV a pagamento, *Home Video*, *Internet* etc.).

Una strategia distributiva che si reputa meritevole di attenzione è quella della cd. "saturazione degli schermi e dei cinema", che consiste nella diffusione del film nel maggior numero di sale cinematografiche per massimizzare i ritorni al box office nel minor tempo possibile.

Si tratta di una formula distributiva finalizzata a perseguire una serie di vantaggi⁵³:

- a) ottenere elevati incassi in un orizzonte temporale di breve termine;
- b) contrastare efficacemente la concorrenza, in particolar modo nei periodi caratterizzati da elevato afflusso di spettatori;
- c) distribuire il film prima di una eventuale diffusione di giudizi e recensioni negative sulla sua qualità;
- d) anticipare la diffusione di copie pirata.

A ciò si aggiunga che la strategia della "saturazione" consente l'attuazione di un veloce ricambio dei film in programmazione, rendendo l'offerta distributiva più flessibile e adattabile alle mutevoli esigenze e preferenze del pubblico – in particolare quello giovanile – che oggi rappresenta il principale *target* delle produzioni ad alto costo.

La "saturazione" delle sale è una strategia tipica delle *major* per promuovere la proiezione dei *blockbuster*.

Nel rimandare al Capitolo III l'approfondimento della tematica relativa ai *blockbuster*, al momento ci si limita ad osservare che si tratta di film caratterizzati da alti costi di produzione e da un elevato potenziale in termini di incassi, tuttavia non esenti da incertezze e rischi di insuccesso al *box office*.

⁵² A.M. BAGNASCO, *Il settore cinematografico*, Milano, 2019, 51 – 52.

⁵³ M. CUCCO, *Economia del film, industria, politiche e mercati*, Roma 2020, 78.

Un classico esempio di “saturazione delle sale” è il film “Lo squalo”, che nel weekend di uscita fu proiettato contemporaneamente in un notevole numero di sale cinematografiche, riscuotendo un elevato successo in termini di incassi.

Direttamente collegata alla fase della distribuzione è la promozione, che è un’attività finalizzata a fornire allo spettatore degli elementi informativi relativamente al contenuto del prodotto filmico, al fine di stimolare il suo interesse e invogliarlo alla sua visione.

La promozione può essere effettuata anche prima della realizzazione del prodotto filmico, in modo da aumentare la curiosità del pubblico, attraverso interviste al regista o agli attori protagonisti, ovvero attraverso la diffusione di scene e fotografie del film in corso d’opera.

In merito alle attività di promozione di un film prima della sua uscita, si distingue tra *trailer* e *teaser*. Il *trailer* è un breve filmato, della durata di circa due minuti, che comincia a circolare un paio di mesi prima della data di uscita del film, il cui obiettivo è quello di fornire al pubblico un’idea su genere e trama; differisce da *teaser*, della durata di circa 30 secondi, che comincia a circolare circa sei mesi prima della data di uscita del film e che non fornisce informazioni su genere e trama, ma anticipa l’atmosfera e le sensazioni che il film è in grado di provocare nel pubblico.

Un altro strumento per la promozione dei film, in particolare quelli caratterizzati da un limitato *budget* destinato alle attività di promozione, è il *festival*, che consente, allo stesso tempo, di conquistare l’attenzione della stampa e assicurare la conoscenza del prodotto filmico da parte del pubblico.

Da ultimo, si ritiene utile evidenziare che l’avvento della tecnologia digitale ha notevolmente sviluppatola fase della distribuzione delle opere cinematografiche consentendo⁵⁴:

- a) l’utilizzo del supporto digitale in sostituzione della tradizionale pellicola – il *Digital Cinema Package* (DCP) è un “pacchetto” contenente un’opera audiovisiva in formato digitale – con conseguente riduzione dei tempi e dei costi per la realizzazione e per la disseminazione delle copie destinate alla proiezione;
- b) la possibilità all’ esercente della sala cinematografica di proiettare un maggior numero di film nell’arco della giornata, attraverso il cambiamento di titoli e orari e, di conseguenza, diversificare l’offerta rispetto alla programmazione *standard*;
- c) la possibilità di aumentare i mercati di sbocco, attraverso un passaggio più rapido ed economico dal mercato primario ai mercati secondari;

⁵⁴ In tal senso, *Digital Cinema Package (DCP)* in *Il cinema digitale in Europa: analisi delle potenzialità del digitale nel settore cinematografico*, a cura Ministero per i Beni e Attività Culturali, Osservatorio dello Spettacolo

- d) la possibilità di distribuire l'opera sotto forma di *file* in più lingue contemporaneamente, o con sottotitoli, a costi notevolmente inferiori rispetto alla pellicola.

2.3 L'esercizio cinematografico

L'esercizio cinematografico è l'ultima fase in cui si articola la filiera, classica, precedente cioè il modello introdotto da Netflix che tendenzialmente riduce la distribuzione allo S-VOD (*Subscription Video On Demand*).

Tradizionalmente, il termine indica la sala di proiezione, che costituisce il principale canale di valorizzazione del prodotto filmico anche se, come noto, nel corso degli anni il processo di digitalizzazione ha progressivamente favorito la diffusione dei canali alternativi di proiezione. All'interno dell'esercizio cinematografico si distingue tra un mercato primario e uno secondario.

Il mercato primario fa riferimento alla tradizionale sala cinematografica, destinata alla proiezione della pellicola agli spettatori; il mercato secondario fa, invece, riferimento ai canali digitali alternativi o successivi alla sala, che consentono l'accesso e la visione del prodotto filmico in modalità *streaming* e *on demand*.

Nonostante la progressiva diffusione dei canali alternativi alla sala cinematografica abbia ridotto la rilevanza economica di quest'ultima, essa conserva ancora un evidente valore strategico nel ciclo di vita di un film: l'indagine empirica avente ad oggetto il processo di distribuzione dei film dapprima all'interno delle sale cinematografiche, successivamente attraverso i canali digitali ha mostrato che in generale, l'andamento di un film al *box office* rappresenta un valido indicatore del successo che lo stesso può ottenere nei successivi canali di diffusione e, pertanto, può costituire un importante punto di riferimento per prevedere l'andamento della distribuzione all'interno delle piattaforme alternative alla sala.

Passando alla descrizione del comparto delle sale cinematografiche, è possibile individuare al suo interno una molteplicità di esercenti (operatori), riconducibili a due macro-tipologie di esercizio⁵⁵:

⁵⁵ AUTORITÀ GARANTE DELLA CONCORRENZA E DEL MERCATO (AGCM) *Relazione annuale sullo stato della concorrenza nel settore della distribuzione cinematografica*, 2021, 19 s.

- a) i Circuiti, che sono generalmente società che si occupano della gestione di più esercizi cinematografici ampiamente diffusi all'interno del territorio nazionale; dette società sono in grado di relazionarsi direttamente con i distributori⁵⁶;
- b) gli esercizi indipendenti, ossia i singoli esercizi cinematografici, di regola strutturati con un mono-schermo o con un numero ridotto di sale.

I Circuiti differiscono dagli esercizi indipendenti sia per quanto concerne l'aspetto organizzativo che funzionale.

Rispetto agli esercizi indipendenti che, operando a livello locale devono necessariamente rivolgersi agli Agenti Regionali (AR), i Circuiti rappresentano circa il 70% del mercato della proiezione cinematografica nelle sale in termini di incassi al *box office* e, pertanto, esprimono un maggiore potere contrattuale sia nella negoziazione "diretta" con i Distributori Nazionali (DN) che nelle modalità di reperimento dei prodotti filmici⁵⁷.

Inoltre, da un punto di vista strutturale, le sale cinematografiche destinate alla proiezione dei film presentano caratteristiche e dimensioni diverse, che vanno dal tradizionale cinema mono-schermo, ai multi-proiezione, i cd. *multiplex*.

Il *multiplex* nasce negli Stati Uniti a cavallo tra gli anni '60 e '70' e nel giro di pochi anni approda anche nel vecchio continente; esso rappresenta la naturale evoluzione del mono-sala, con l'obiettivo di rendere l'esercizio cinematografico più attraente per lo spettatore, potendo costui scegliere quale film vedere tra le diverse alternative disponibili all'interno di una singola struttura provvista di più sale di proiezione⁵⁸.

In conclusione, l'esercizio nel complesso è un comparto dinamico in evoluzione e, pertanto, è alla continua ricerca di una "struttura morfologica" che sia in grado di soddisfare le esigenze del pubblico e assicurare elevate percentuali di rendimento delle sale. Come si approfondirà nel Capitolo II, la graduale riduzione del numero di strutture presenti all'interno di un territorio può essere controbilanciata dal graduale aumento del numero di strutture di piccole dimensioni e con meno poltrone che, senza dubbio, sono gestibili con maggiore facilità⁵⁹.

3. Il *risk management* applicato al settore cinematografico

⁵⁶In ambito nazionale, i circuiti di cinema comprendono UCI Cinemas, The Space Cinema, Circuito Cinema e UniCi. Oltre a questi, vi sono altri circuiti più piccoli come Cinelandia, De Laurentis, Stella, Ferrero, Quillieri e Starplex.

⁵⁷ A.M. BAGNASCO, *Il settore cinematografico*, Milano, 2019, 57 - 58.

⁵⁸ M. CUCCO, *Economia del film, industria, politiche e mercati*, Roma 2020, 90.

⁵⁹A.M. BAGNASCO, *Il settore cinematografico*, Milano, 2019, 58 s.

A conclusione del presente Capitolo si ritiene opportuno fornire una breve descrizione del concetto di *risk management* applicato al settore cinematografico.

Il termine *risk management* indica letteralmente la gestione del rischio, che consiste in una condizione di incertezza collegata all'organizzazione e al funzionamento dell'impresa, il cui verificarsi è suscettibile di condizionare il perseguimento della *mission* aziendale, con evidenti impatti sull'operatività, sulla *performance* economico-finanziaria, sulla reputazione e, di conseguenza, sul perseguimento degli obiettivi prefissati dal vertice decisionale⁶⁰.

Secondo uno studio, il concetto di rischio applicato al settore delle imprese assume un duplice significato: da un lato, può essere visto come la possibilità che si verifichi un evento che incide in maniera negativa sulla *performance* aziendale; dall'altro – qualora l'organizzazione aziendale sia in grado di prevederlo, individuarlo e gestirlo attraverso un'efficace *policy* di *risk management* – può costituire un'opportunità per conseguire vantaggi e, di conseguenza, creare valore⁶¹.

Un altro studio osserva che il *risk management* è un processo trasversale che coinvolge complessivamente l'intera strategia dell'azienda, in quanto rappresenta l'anello di congiunzione tra il vertice e i lavoratori e si sostanzia in una serie di attività e funzioni tra loro collegate – vigilanza, controllo, individuazione, intervento e *reporting* – la cui finalità è quella di salvaguardare il processo aziendale da eventi ostili e, nel contempo, assicurare l'efficace perseguimento della *mission* operativa⁶².

Come finora descritto, il settore cinematografico è in continua trasformazione e, in quanto industria di prototipi, è un'attività caratterizzata da incertezza ed elevato profilo di rischio per due motivi fondamentali:

- a) i costi fissi irrecuperabili (*sunk costs*) che devono essere interamente sostenuti prima della distribuzione del prodotto attraverso il mercato primario e secondario;
- b) l'incertezza sugli incassi derivanti dalla distribuzione e proiezione.

Analizzando le dimensioni dell'offerta e della domanda di prodotti filmici, emerge che⁶³:

- a) dal lato dell'offerta, poiché il successo di un film è determinato in via principale dal giudizio del pubblico, risulta fondamentale lo svolgimento di un'attività di promozione finalizzata a

⁶⁰R. CARTER, M. DOHERTY, *The development and scope of Risk Management, Handbook of risk management*, Kluwer-Harrap Hand-Books, 1984, 2 ss.

⁶¹A. LAI, *Il contributo del sistema di prevenzione e gestione dei rischi alla generazione del valore d'impresa*, Milano, 2013.

⁶²G. GOLINELLI, *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. La dinamica evolutiva del sistema impresa tra economia e finanza*, Padova, 2000, 16 ss.

⁶³N. BORRELLI, *Economia dei media e produzione cinematografica*, 2020, 29/376.

suscitare l'interesse dello spettatore; e poiché esistono diverse tipologie di spettatori (gli abituali, che si recano con una certa frequenza, gli occasionali e, infine, i potenziali che mostrano interesse ad assistere alla proiezione di un'opera filmica) l'offerta, una volta selezionato il *target* di destinazione, dovrà essere persuasiva, coinvolgente e mirata⁶⁴.

- b) dal lato della domanda, i consumatori si trovano di fronte a una elevata quantità di opzioni per l'intrattenimento (film, *tv show*, *social media*, *video games* etc..) oltre che di dispositivi attraverso cui fruirne. Questi fattori contribuiscono a rendere più complicato per gli operatori del settore assicurare un efficace soddisfacimento delle (mutevoli) esigenze del pubblico.

In tale scenario altamente dinamico e competitivo, la fase della produzione rappresenta un momento fondamentale all'interno della filiera cinematografica, in considerazione del fatto che i produttori sono i soggetti maggiormente esposti al rischio di impresa per i motivi che saranno di seguito esposti.

Innanzitutto, le aziende di produzione devono sostenere i costi per la realizzazione del prodotto filmico in una condizione di oggettiva incertezza, non potendo prevedere il giudizio e le valutazioni che il pubblico esprimerà a valle della fruizione effettiva dell'opera⁶⁵.

In tal senso, per le aziende di produzione si possono profilare le seguenti tipologie di rischio⁶⁶:

- a) rischio di *business*, collegato alla natura e alle caratteristiche del film (cd. genere) che sarà prodotto; questa tipologia di rischio risente fortemente del giudizio del pubblico; può essere contenuto mediante l'utilizzo di registi o attori di successo;
- b) rischio operativo, collegato alla preparazione delle componenti artistiche e tecniche necessarie per l'esecuzione del progetto; può essere mitigato ricorrendo a soggetti dotati di elevato livello di *expertise*;
- c) rischio di finanziamento (o di credito), collegato alle differenti modalità di reperimento della liquidità per la realizzazione dell'opera filmica; i produttori possono mitigarlo fornendo ai finanziatori il maggior numero di informazioni possibili per individuare e condividere la migliore strategia di finanziamento del progetto.

Esistono molteplici forme di finanziamento cui può accedere una azienda di produzione.

⁶⁴ A. FOGGIO, *Il marketing dello spettacolo. Strategia di marketing per cinema, teatro, concerti radio-TV, eventi sportivi e di Show Business*, Milano 2005, 102 ss.

⁶⁵ N. BORRELLI, *Economia dei media e produzione cinematografica*, 2020, 27/376.

⁶⁶ M. La TORRE, *La finanza del cinema. Economia e mercato, bilancio e fiscalità, finanziamenti e risk management*, Roma, 2006, 228.

Innanzitutto, la modalità di finanziamento varia a seconda che si tratti di una grande casa di distribuzione, ad esempio una *major* americana, ovvero di una casa di distribuzione minore/indipendente.

Le *major* sono dei grandi studi che integrano efficacemente la fase della distribuzione e della produzione.

Pertanto possono mitigare i rischi attraverso:

- a) l'attuazione di *portfolio strategy* che si basano sulla produzione del maggior numero di film in un orizzonte temporale di medio-lungo termine;
- b) la maggiore disponibilità di fondi e la facilità di accesso al mercato del credito rispetto alle case di piccole-medie dimensioni.

Le case di produzione di dimensioni minori e quelle indipendenti sono destinate ad incontrare maggiori rischi rispetto alle *major* in ragione del minore numero di opere filmiche prodotte e della possibilità di insuccesso che può incontrare ogni singolo *output* realizzato.

A differenza di quanto avviene negli Stati Uniti, dove le case di produzione non ricevono finanziamenti pubblici, ma solamente delle agevolazioni di natura fiscale condizionate al rispetto di determinati parametri fissati dal legislatore, in Europa le case di produzione possono beneficiare di una serie di finanziamenti pubblici, consistenti in erogazioni di provenienza UE, nazionale o locale.

In conclusione, i profondi cambiamenti che nel corso degli anni hanno caratterizzato il settore cinematografico impongono ai diversi operatori della filiera di implementare il processo di collaborazione e integrazione, sia a “monte” (produzione – distribuzione) che a “valle” (distribuzione – programmazione in sala).

In tal modo, i diversi operatori possono collaborare efficacemente nel determinare il percorso del prodotto filmico, consolidando in tal modo sia i flussi di approvvigionamento che i mercati di sbocco e, nel contempo, riducendo le incertezze e i rischi e gli elevati costi connessi ad una continua negoziazione⁶⁷.

In conclusione, ai fini della presente disamina si ritiene utile porre l'attenzione sul fatto che tra i differenti modelli di integrazione – e di *business* – che possono essere efficacemente attuati all'interno della filiera cinematografica è possibile riscontrare⁶⁸:

- a) un'integrazione che coinvolge tutti e tre i livelli della filiera, come ad esempio, quella attuata dalla *major* statunitense *Warner Bros*;

⁶⁷ A.M. BAGNASCO, *Il settore cinematografico*, Milano, 2019, 51 - 52.

⁶⁸ Id., 53.

- b) un'integrazione che coinvolge la fase della produzione e della distribuzione: questa forma di integrazione è generalmente attuata dalle *major* statunitensi;
- c) un'integrazione che coinvolge la fase della distribuzione e dell'esercizio cinematografico: si tratta di un modello di business che riguarda sia i distributori nazionali (DN), che i distributori locali (DL).

CAPITOLO II: I FATTORI CHE CONDIZIONANO LE STRATEGIE DI OFFERTA

2 La crisi del *theatrical*

Nel primo Capitolo è stata esaminata l'industria cinematografica nel suo complesso e la continua trasformazione che il settore ha vissuto nel corso degli anni, diventando sempre più articolato grazie alla progressiva diffusione dei diversi canali di sfruttamento dei prodotti filmici.

Oggi, infatti, l'attività dell'industria cinematografica si esprime attraverso un processo di produzione e distribuzione che associa ai lungometraggi destinati alla visione in sala, funzioni multimediali "innovative" e servizi digitali "alternativi" al *theatrical*, che contribuiscono ad allargare le offerte di intrattenimento del pubblico e ad allungare il ciclo di vita dei prodotti filmici attraverso i diversi canali di proiezione al pubblico.

All'interno della filiera, il mercato primario coincide con la fase dell'esercizio all'interno delle sale e rappresenta il perno dell'intero sistema-cinema, in quanto è composto da differenti tipologie di operatori che presentano caratteristiche e dimensioni diverse⁶⁹.

Da un punto di vista organizzativo, le differenti tipologie di operatori sono raggruppabili nelle seguenti due macro-categorie⁷⁰:

- c) i Circuiti, che sono ampiamente distribuiti all'interno di un'area geografica (nazione o regione) e gestiscono più sale di proiezione e, pertanto, sono in grado di esprimere un considerevole potere contrattuale nei confronti dei distributori. Di regola, i circuiti presentano una struttura con più schermi, in modo da diversificare contemporaneamente l'offerta al pubblico⁷¹;
- d) gli esercizi indipendenti, strutturate, di regola, con un mono-schermo o, comunque, con un numero ridotto di sale (al massimo tre). A differenza dei Circuiti, non sono in grado di esprimere un considerevole potere contrattuale nei confronti dei distributori per la mancanza di adeguate risorse finanziarie. Tuttavia, sono spesso caratterizzati da una

⁶⁹ A.M. BAGNASCO, *Il settore cinematografico*, Milano, 2019, 57-58.

⁷⁰ AUTORITÀ GARANTE DELLA CONCORRENZA E DEL MERCATO (AGCM) *Relazione annuale sullo stato della concorrenza nel settore della distribuzione cinematografica*, 2021, 19 s.

⁷¹ In ambito nazionale, i circuiti di cinema comprendono UCI Cinemas, The Space Cinema, Circuito Cinema e UniCi. Oltre a questi, vi sono altri circuiti più piccoli come Cinelandia, De Laurentis, Stella, Ferrero, Quillieri e Starplex.

filosofia “tradizionale” che vede nella proiezione in sala il proprio *core business* e nel radicamento all’interno del territorio un proprio fattore distintivo. Dette strutture compensano la debolezza contrattuale puntando sulla proiezione di opere filmiche di qualità e di nicchia⁷².

La distinzione tra cinema mono-sala e multi-sala/multi-schermo deriva dall’evoluzione, nel corso degli anni, della fase della distribuzione e dell’esercizio all’interno della filiera.

Da un punto di vista storico, il cinema mono-sala rappresenta il primo strumento di offerta di prodotti filmici destinati al pubblico, sebbene oggi la maggior parte degli incassi generati dal comparto del *theatrical* sia attribuibile al multi-sala, che rappresenta la sua naturale evoluzione. A ciò si aggiunga che la comparsa dei nuovi mercati di sbocco, pur avendo contribuito a ridurre il peso economico del comparto del *theatrical* in termini di incassi, non ne ha ridotto la valenza strategica in quanto la sala continua a rappresentare un punto di riferimento fondamentale per il ciclo di vita di un film.

L’andamento di un’opera filmica al *box office* continua, oggi, a rappresentare un fondamentale indicatore per la previsione del suo successo (o insuccesso) nel mercato secondario.

Il cinema mono-sala coincide, di regola, con gli esercizi indipendenti e i cinema *d’essai* e, generalmente, limita la promozione di prodotti filmici su scala locale e da un punto di vista qualitativo offre al pubblico la proiezione di opere di carattere artistico, socio-culturale e di nicchia. L’obiettivo è quello di valorizzare la qualità dei prodotti offerti.

D’altra parte, questa strategia comporta un rischio per l’esercente il quale dovrà decidere a quale opera filmica dare la priorità per la proiezione al pubblico e il ritmo con il quale cambiare la programmazione⁷³.

Inoltre, il mono-sala non offre al consumatore ulteriori servizi, quali ad esempio punti ristoro, bar, sale giochi, librerie, *Cinema Store*, etc. che possono costituire un’alternativa alla visione filmica.

Il multi-sala rappresenta il risultato delle profonde trasformazioni e dei cambiamenti che nel corso degli anni hanno caratterizzato le diverse fasi della filiera e rivoluzionato i canali di distribuzione e di offerta di prodotti filmici.

⁷² AUTORITÀ GARANTE DELLA CONCORRENZA E DEL MERCATO (AGCM) *Relazione annuale sullo stato della concorrenza nel settore della distribuzione cinematografica*, 2021, 21 s.

⁷³ M. CUCCO, *L’economia del film: industrial politiche e mercati*, Roma 2020, 88 ss

Il multi-sala nasce con l'obiettivo di rendere l'esercizio cinematografico più attraente per lo spettatore, potendo quest'ultimo decidere quale film vedere tra le diverse alternative che la struttura, provvista di più sale di proiezione, mette a sua disposizione⁷⁴.

Il multi-sala è, dunque, un adattamento organizzativo e funzionale delle sale cinematografiche alle mutate esigenze del mercato, il cui fine è quello di migliorare l'esperienza di intrattenimento del consumatore: si tratta di una struttura in grado di offrire al pubblico più proiezioni contemporaneamente ed associare a queste una serie di attività e servizi collaterali da intrattenimento⁷⁵.

Da un punto di vista commerciale, il valore aggiunto che il multi-sala è in grado di generare è duplice, in quanto si tratta di una struttura ⁷⁶:

- a) capace di contenere dai due ai trenta schermi, in modo da poter diversificare la proiezione dei prodotti filmici e, di conseguenza, le scelte dello spettatore;
- b) in grado di offrire all'utente una serie di servizi collaterali alla visione del film, che per l'esercente costituiscono una efficace strategia di *marketing* per contenere i costi connessi alla gestione della struttura e, nel contempo, attirare il maggior numero di consumatori possibile.

Il multi-sala è, altresì, uno strumento che consente all'esercente di allungare il "ciclo vita del film" all'interno della struttura, potendo costui spostare la proiezione in sale con diversa capienza, in relazione al mutare delle preferenze del pubblico.

Tutto questo si traduce nell'opportunità di conseguire maggiori ricavi, dal momento che il trascorrere del tempo determina un incremento della percentuale di guadagno sul prezzo del biglietto venduto⁷⁷.

Come osservato da uno studio di settore, il multi-sala rappresenta circa il 70% del mercato della proiezione cinematografica in termini di incassi al *box office* e questo consente all'esercente di esercitare un elevato potere contrattuale anche all'interno della filiera, nei rapporti con i distributori⁷⁸.

Tuttavia, se da un lato la multimedialità, la digitalizzazione e l'avvento di *Internet* hanno prodotto profondi cambiamenti sul comparto dell'esercizio e sulle modalità di proiezione di

⁷⁴Id., 90.

⁷⁵ M. F. PIREDDA, *L'esperienza Theatrical: il film visto al cinema*, in M. FRANCHI, F. INTROINI, A. ROSINA, F. TONIOLO, *Rapporto cinema 2019. L'anno Zeta dell'audiovisivo*, Roma, 2019, 66-76.

⁷⁶ F. PERRETTI, G. NEGRO, *Economia del cinema. principi economici e variabili strategiche del settore cinematografico*, Milano 2003, 190 ss.

⁷⁷ M. CUCCO, *L'economia del film: industrial politiche e mercati*, Roma 2020, 88 ss.

⁷⁸ A.M. BAGNASCO, *Il settore cinematografico*, Milano, 2019, 58.

prodotti filmici, un fattore che nell'ultimo triennio ha inciso profondamente sull'andamento del *theatrical* è stata la pandemia da Covid-19.

Prima dell'avvento della crisi emergenziale generata dalla pandemia da Covid-19, il settore era caratterizzato da un sostanziale equilibrio tra la produzione di film destinati allo sfruttamento nella filiera classica, inizialmente nelle sale e poi nei mercati secondari, e film prodotti dalle piattaforme streaming destinati alla visione solo sulle piattaforme stesse.

L'assunto trova fondamento nei dati relativi al biennio 2018-2019 aventi ad oggetto le presenze al *box office* mondiale: il *trend* era in ascesa e presentava stime ottimistiche anche per il 2020⁷⁹.

A partire dai primi mesi del 2020 la pandemia da Covid-19 ha notevolmente contribuito a mutare le abitudini e il comportamento dei consumatori a livello globale accelerando l'interesse del pubblico verso l'offerta di prodotti e servizi offerti dai canali *on-line*.

Allo stesso tempo, la pandemia ha prodotto gravi conseguenze da un punto di vista sociale e produttivo, coinvolgendo in negativo e in positivo l'intera industria dello spettacolo, in particolar modo la filiera cinematografica: le sale, la televisione e l'industria dello *streaming* non ne sono state immuni⁸⁰.

Gli effetti conseguenti alla diffusione del *virus* Covid-19 si sono protratti anche per il biennio successivo al 2020, con rilevanti impatti sull'andamento del settore cinematografico e, in particolar modo, del *theatrical* sotto due profili:

- a) dal lato dell'offerta, le forti limitazioni all'assembramento di individui in luoghi di intrattenimento collettivi e la conseguente chiusura delle sale cinematografiche hanno profondamente condizionato il comportamento degli operatori della filiera; in particolare, le produzioni hanno dovuto sospendere per lunghi periodi o rimandare le riprese mentre i distributori, dovendo posticipare l'uscita dei propri film nelle sale, si sono dovute orientare verso canali alternativi quali la proiezione in televisione o sulle varie piattaforme *on demand* per consentirne la fruizione ai consumatori confinati tra le mura domestiche⁸¹.
- b) dal lato della domanda, la pandemia da Covid-19 ha notevolmente contribuito a mutare le abitudini e il comportamento del pubblico che si è, almeno inizialmente, allontanato dalle sale, per timore di contrarre il *virus*, oppure perché contrario alle misure di profilassi o alle

⁷⁹ Si stima che nel 2019 il *box office* in Europa abbia superato gli 8,5 miliardi di euro, in crescita rispetto agli 8 miliardi del 2018. Nei soli Stati Ue gli incassi avrebbero raggiunto i 7,1 miliardi di euro, contro i 6,8 del 2018. In tal senso, I. M. GIANNATTASIO, M. SARDELLI, B. ZAMBARDINO, *L'impatto del Covid-19 sul cinema: dati e scenario e prime misure di intervento pubblico*, in Dati e Tendenze del mercato audiovisivo, 2020.

⁸⁰ In tal senso, MOTION PICTURE ASSOCIATION (MPA) *Theme Report 2021: a comprehensive analysis and survey of the Theatrical and Home/Mobile entertainment market environment for 2021*, 3/67.

⁸¹ I. M. GIANNATTASIO, M. SARDELLI, B. ZAMBARDINO, *L'impatto del Covid-19 sul cinema: dati di scenario e prime misure di intervento pubblico*; Roma, 2020, 1/6

procedure di accesso ai luoghi aperti al pubblico (*Green Pass*). La conseguenza è stata una “rivoluzione in senso digitale” dell’approccio dei consumatori: i *lockdown* – che si sono susseguiti nel biennio 2020 – 2021 – e la conseguente diminuzione della presenza nelle sale hanno provocato un notevole incremento della visione di film e spettacoli *on-line*, a vantaggio dunque dei canali di distribuzione digitale, caratterizzati dalla possibilità di accedere ad un’ampia serie di servizi e contenuti multimediali.

La crisi pandemica e la conseguente chiusura delle sale hanno, dunque, fortemente avvantaggiato le piattaforme di *streaming on-line* e *on demand* che, in una fase storica in cui era d’obbligo limitare i rapporti sociali e i contatti umani, hanno vissuto una vera esplosione di consumi da parte del pubblico ai danni del *theatrical*.

Una recente indagine avente ad oggetto i motivi del progressivo calo nella frequentazione delle sale cinematografiche da parte del pubblico italiano nel triennio 2020 - 2022 ha osservato che una vasta parte di spettatori si è allontanata dalle sale cinematografiche per timore di contrarre il *virus* (il 47% circa del totale) o in misura minore (il 20% circa del totale) perché non favorevole alla profilassi sanitaria (obbligo di utilizzo delle mascherine o esibizione del *Greenpass*).

Se da un lato l’indagine fa presumere un cauto ottimismo per il futuro, considerato che la restante percentuale di pubblico (il 33% circa del totale) abbia manifestato la disponibilità a rientrare in sala con il ritorno alla normalità, dall’altro ha fatto emergere due ulteriori fattori che di recente hanno influito sulla dimensione motivazionale del pubblico: il trascorrere del tempo e l’inflazione⁸².

In altre parole, il trascorrere del tempo e l’inflazione che da circa un anno attanaglia l’economia del vecchio continente hanno contribuito a condizionare la decisione del pubblico di ritornare in sala: una percentuale di pubblico (circa il 20% del totale) ha affermato, infatti, di non essersi più recato al cinema per aver ormai perso l’abitudine, mentre una ulteriore aliquota (circa il 15% del totale) ha dichiarato di uscire molto meno rispetto al passato; l’inflazione ha colpito i ceti fragili, considerato che una cospicua parte (circa il 40% del totale) ritiene la sala un passatempo ormai proibitivo.

A ciò si aggiunga quella componente di pubblico che esprime una certa insoddisfazione per la qualità dei film offerti al botteghino.

Lo scenario delineato è, senza dubbio, complesso e caratterizzato da profondi ed importanti trasformazioni e mostra un mercato cinematografico eterogeneo ed in continua evoluzione.

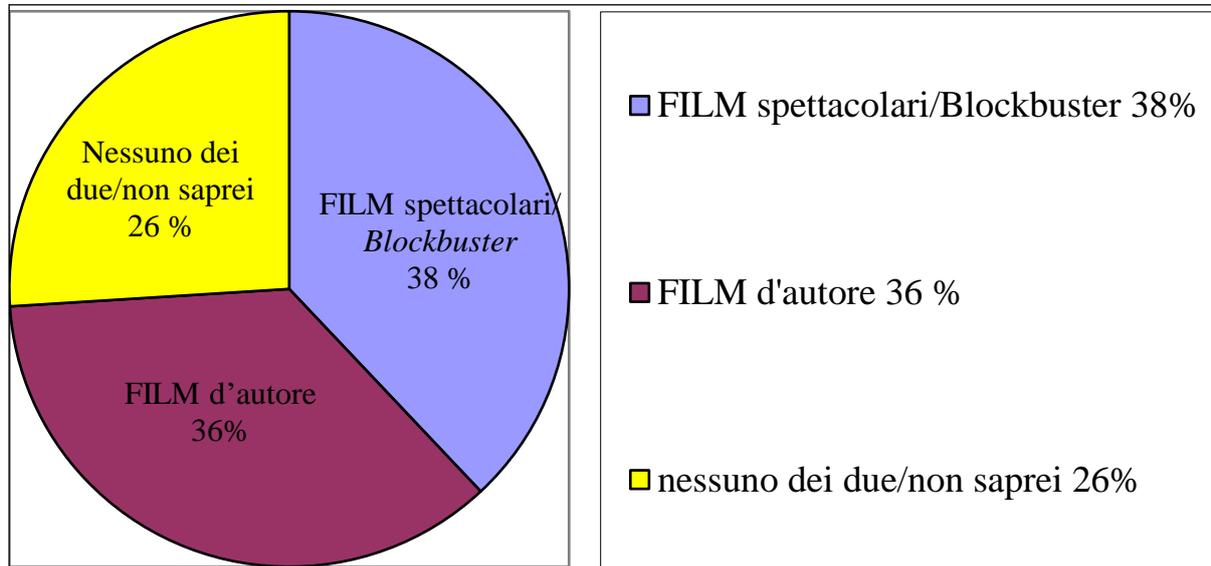
⁸² In tal senso, CINEMA E AUDIOVISIVO, DIREZIONE GENERALE, *Gli italiani e il cinema: la fruizione di film dentro e fuori le sale italiane. Report di ricerca*; Roma, 6 set. 2022, 9/39.

La Società Italiana Autori ed Editori (SIAE) ha pubblicato un Rapporto contenente un'analisi del sistema dello spettacolo e dello sport in Italia relativamente al triennio 2019-2021 – periodo definito “del *Crash Covid*”, in quanto caratterizzato dalla piena crisi pandemica e dai frequenti *lock-down* che hanno tenuto lontano il pubblico dagli eventi – nel quale vengono evidenziate “*le gravi conseguenze della pandemia*” in termini di perdite subite dall'intero macro-settore dell'industria culturale e creativa a causa del significativo calo del numero degli spettatori⁸³.

A valle del Rapporto viene evidenziata una graduale ripresa che sta caratterizzando l'intero settore dello spettacolo a partire dal 2022, in particolare per quanto concerne il comparto cinema, al cui interno il *theatrical* sta vivendo una cauta “ripartenza”.

Tornando al mercato *theatrical* preme evidenziare che, sebbene le strutture multi-sala possano risultare economicamente più vantaggiose, negli ultimi tempi si è assistito ad un ritrovato interesse per il cinema mono-sala e d'*essai*.

Tale contro-tendenza è confermata dal grafico sottostante, che vede il pubblico delle sale “spaccato quasi a metà” tra spettatori che sono attratti da film d'autore che possono trovare la principale collocazione nei cinema mono-sala e d'*essai* (circa il 36% del totale) e spettatori che sono, invece, attratti dai *blockbuster* che possono trovare collocazione nei cinema multi-sala (circa il 38% del totale).

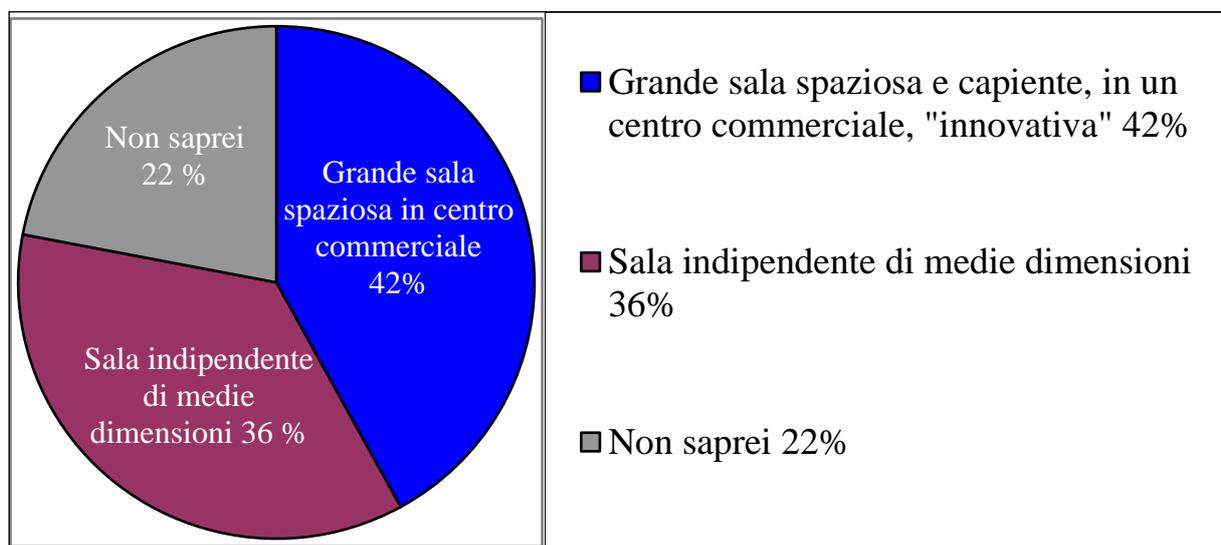


Preferenze degli spettatori nella scelta di un film.

Fonte: CINEMA E AUDIOVISIVO, DIREZIONE GENERALE, *Gli italiani e il cinema: la fruizione di film dentro e fuori le sale italiane. Report di ricerca; Roma, 6 set. 2022, slide nr. 9/45.*

⁸³In tal senso, Rapporto SIAE sullo spettacolo e sullo sport in Italia nel triennio 2019 – 2021 in www.siae.it

Il grafico che segue conferma che il pubblico è praticamente quasi diviso a metà nella scelta tra le grandi sale e i cinema indipendenti.



Preferenze degli spettatori rispetto alla sala

Fonte: CINEMA E AUDIOVISIVO, DIREZIONE GENERALE, *Gli italiani e il cinema: la fruizione di film dentro e fuori le sale italiane. Report di ricerca*; Roma, 6 set. 2022, slide nr. 40/45.

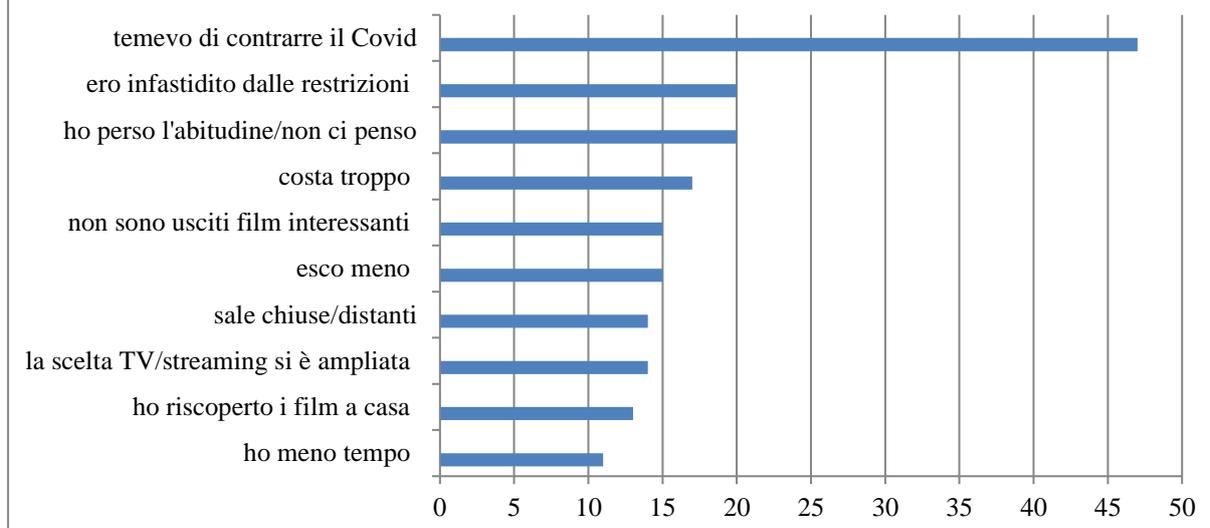
Una recente indagine, condotta nel periodo 01-25 luglio 2022 tramite questionario somministrato ad un campione rappresentativo della popolazione italiana e finalizzata a comprendere “*I motivi di latitanza dalle sale*” e “*Cosa si chiede per tornare in sala?*” ha fornito una serie di informazioni utili a comprendere le motivazioni che, in particolare nell’ultimo biennio, hanno portato il pubblico ad allontanarsi dal *teatrical* e i possibili fattori che potrebbero contribuire ad un ritorno in sala⁸⁴.

Gli intervistati, potendo scegliere tra tre differenti risposte hanno dichiarato che il timore di contrarre il Virus Covid-19 era il principale motivo di abbandono delle sale; le restrizioni alla libertà di movimento hanno rappresentato il secondo motivo, mentre la sensazione di aver perso l’abitudine a recarsi in sala è stato indicato quale terzo motivo.

⁸⁴ L’indagine è stata condotta nelle seguenti modalità:

- Campione di 12.008 individui
- Metodo di campionamento stratificato per quote di genere, età, macro-area di provenienza, ampiezza demografica del comune di residenza e titolo di studio

“I motivi della latitanza dalle sale”

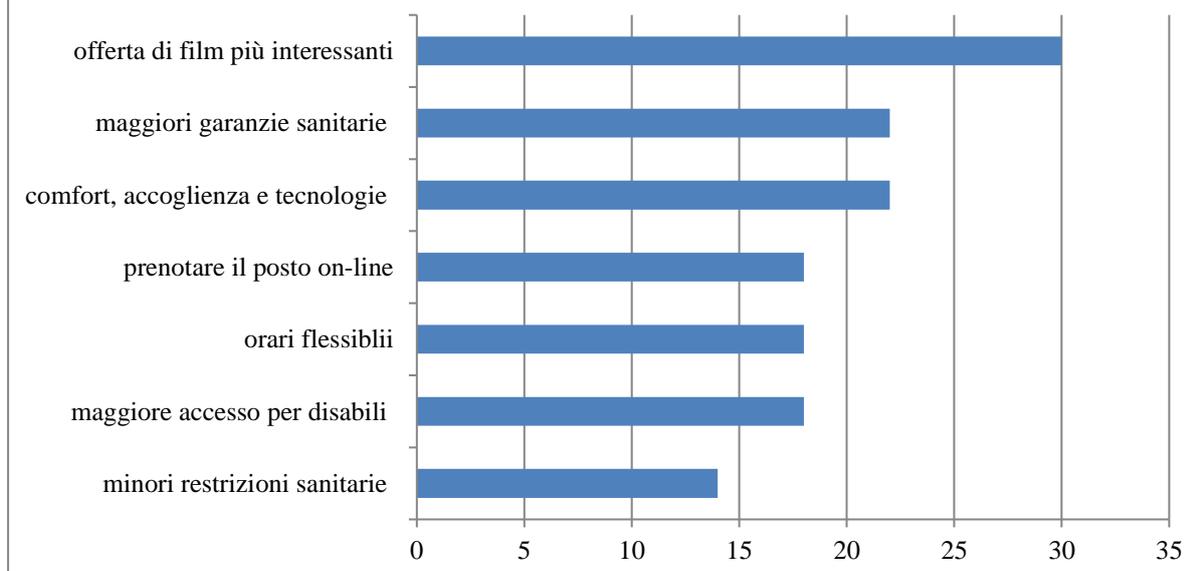


Fonte: CINEMA E AUDIOVISIVO, DIREZIONE GENERALE, *Gli italiani e il cinema: la fruizione di film dentro e fuori le sale italiane. Report di ricerca*; Roma, 6 set. 2022, slide nr. 29/45.

Per quanto riguarda, invece, i motivi che potrebbero indurre il pubblico a ritornare in sala, la maggior parte degli intervistati, potendo fornire tre risposte, ha innanzitutto dichiarato che ritornerebbe al cinema per vedere film più interessanti.

Seguono l’attesa di maggiori garanzie sanitarie e il miglioramento dei servizi all’utenza in termini di *comfort*, accoglienza e innovatività tecnologica.

“Cosa si chiede per tornare in sala?”



Fonte: CINEMA E AUDIOVISIVO, DIREZIONE GENERALE, *Gli italiani e il cinema: la fruizione di film dentro e fuori le sale italiane. Report di ricerca*; Roma, 6 set. 2022, slide nr. 41/45.

Da quanto indicato nei due grafici si può osservare che, per cercare di superare la crisi, per gli operatori del settore *theatrical* diventa centrale comprendere a fondo le esigenze del pubblico e, di conseguenza, cercare di offrire prodotti e servizi che siano in linea con esse ed in grado di soddisfarle.

Il recente Rapporto avente ad oggetto “*Le finestre di distribuzione del film nell’industria audiovisiva post-Covid*” osserva che per favorire la ripresa del circuito *theatrical* e il ruolo centrale della sala, occorre focalizzare l’attenzione su un fattore importante, che è quello dell’allungamento dei tempi di esclusiva per la sala. In altre parole, l’estensione della durata delle finestre per tutti i film – sia nazionali che stranieri – provocherebbe due conseguenze favorevoli per il *theatrical*: favorirebbe un più ampio sfruttamento dell’opera filmica e renderebbe meno conveniente per l’utente attendere l’uscita sulle piattaforme digitali⁸⁵.

2. L’incremento graduale dell’offerta di servizi *streaming*

La profonda rivoluzione digitale che l’industria cinematografica sta vivendo a decorrere dai primi anni del Duemila ha coinvolto l’intera filiera, dalla fase della produzione a quella della proiezione. Questa evoluzione trova fondamento nel crescente impatto provocato da *Internet* nei confronti del mercato globale. Una delle conseguenze che detto fenomeno ha provocato sull’industria cinematografica è stato il progressivo trasferimento dell’*home video* dal mondo fisico a quello digitale, con la sostanziale dissoluzione del primo⁸⁶.

In altre parole, l’offerta di prodotti filmici in modalità digitale ha progressivamente conquistato una quota rilevante del mercato globale, sia a discapito del comparto dell’*home video* che del *theatrical*⁸⁷.

La diffusione delle piattaforme video *on-line* si è intensificata in particolar modo nell’ultimo decennio, in ragione della facilità con cui il pubblico può accedere ai loro contenuti in modalità *streaming* e *on demand*: si tratta dei cosiddetti *Over The Top* (OTT), che erogano servizi e prodotti audiovisivi (film, serie, video brevi, musica, videogiochi) attraverso il *web* e

⁸⁵ In tal senso, RAPPORTO ITMEDIA CONSULTING, *Le finestre di distribuzione del film nell’industria audiovisiva post-Covid: Il caso Italia in una prospettiva internazionale*, Roma, 6 giugno 2022, Slide nr.20/34.

⁸⁶ Id. Roma, 6 giugno 2022, slide nr. 10/34.

⁸⁷ N. BORRELLI, *Economia dei media e produzione cinematografica*, 2020, 29/376.

comprendono operatori come *Spotify, Netflix, Prime Video, Google Play, Apple TV+ Disney +*, etc.

Le stesse *major* americane posseggono propri canali *streaming* che trasmettono in esclusiva i film disponibili dopo la proiezione nelle sale: *Disney* possiede il canale *Disney+*, mentre la *Paramount* distribuisce i propri titoli sulla piattaforma *ParamountChannel*; *Peacock* è, invece, la piattaforma *online* dedicata ai prodotti distribuiti da *NBCUniversal*.

Le piattaforme stanno progressivamente guadagnando il consenso da parte degli utenti, perché oltre ai film consentono la visione di una ampia varietà di programmi, dalle serie agli altri programmi d'intrattenimento, facendo leva sul costo relativamente contenuto della sottoscrizione dell'abbonamento⁸⁸.

L'offerta di prodotti e servizi in modalità *streaming* rappresenta la naturale evoluzione della *PayTV*, la televisione a pagamento che si è andata progressivamente diffondendo dagli Stati Uniti all'Europa a decorrere dai primi anni '80 quale modalità innovativa di intrattenimento del pubblico a casa. All'epoca, il valore aggiunto offerto dalla *PayTV* era quello di consentire allo spettatore, seduto comodamente a casa, di accedere alla proiezione di un'opera audiovisiva in determinati orari stabiliti dal gestore del servizio a breve distanza temporale dalla loro uscita al *box office*, a fronte del pagamento di un corrispettivo per la visione.

L'offerta *streaming* ha conquistato in pochi anni una larga utenza, in particolare per la modalità di offerta *Subscriptional Video On Demand (SVOD)* che consente all'utente la possibilità di fruire senza limiti dei prodotti e servizi offerti, a fronte del pagamento di un abbonamento⁸⁹.

Inoltre, il valore aggiunto offerto dai canali *streaming* rispetto alla sala cinematografica è la possibilità per l'utente di accedere ai servizi e prodotti offerti in qualsiasi momento, da qualsiasi luogo e attraverso qualsiasi dispositivo, purché sia provvisto di connessione ad *Internet*.

Secondo un recente studio pubblicato lo scorso settembre 2022 da *SWG SPA* (società che si occupa di analisi e ricerche di mercato), la graduale crescita in termini di preferenza da parte del pubblico nei confronti dell'offerta *streaming*, in particolar modo negli ultimi tre anni, risulta ancora legata *in primis* alla pandemia da *Covid-19*. Lo studio osserva, infatti, che a tutt'oggi una rilevante parte di pubblico manifesta ancora riserve nel voler tornare nelle sale per timore di contrarre il *virus* ovvero perché infastidito dalla profilassi sanitaria (obbligo uso mascherine ed esibizione *Greenpass*, etc.). A ciò si aggiunga una ulteriore – ma decisamente esigua – parte

⁸⁸ G VANNUCCHI, *Internet e le dinamiche dei ruoli degli OTT (Over The Top) e TelCo (Telecommunication Company) nel panorama ICT (Information and Communications Technology)*

⁸⁹M. CUCCO, *L'economia del film: industrial politiche e mercati*, Roma 2020, 123 s.

di consumatori che afferma, invece, di non recarsi più al cinema perché i costi della sala sono ormai proibitivi⁹⁰.

Tali fattori hanno certamente contribuito al graduale incremento dei servizi *streaming* considerato altresì che, a fronte di un costo decisamente esiguo per accedere agli abbonamenti, viene offerta all'utente una vasta quantità di servizi e prodotti.

Il costo decisamente accessibile degli abbonamenti contribuisce altresì, a rendere la piattaforma *streaming* un forte *competitor* anche della *PayTV* che, a tutt'oggi offre servizi a prezzi superiori.

L'attuale circuito delle piattaforme *streaming* è estremamente variegato e la diffusione delle applicazioni che consentono la diffusione di contenuti *on-line* varia a seconda delle fasce d'età degli utenti. In particolare, è emerso che a livello globale⁹¹:

- a) i *Boomers* seguono i contenuti messi a disposizione dalle piattaforme *on-line* collegate ai canali TV tradizionali;
- b) i *Millennials* o Generazione Y mostrano maggiore propensione all'utilizzo delle applicazioni che diffondono contenuti gratuiti⁹²;
- c) la Generazione Z o dei "nativi digitali" è quella che utilizza con maggiore frequenza le applicazioni *on-line* e a pagamento⁹³.

Analizzando il triennio 2020-2021, emerge che a livello globale la pandemia da Covid-19 ha giocato un ruolo fondamentale nell'accrescere il numero di utenti che hanno utilizzato piattaforme digitali per assistere a eventi si sono orientati verso il digitale: in particolare, nel 2021 il numero di abbonamenti a livello globale ai servizi *on-line* è aumentato a 1,3 miliardi di utenti, con un incremento del 14% rispetto al 2020, portando ad un ingente quantità di ricavi per le aziende che trasmettono attraverso il *web*.

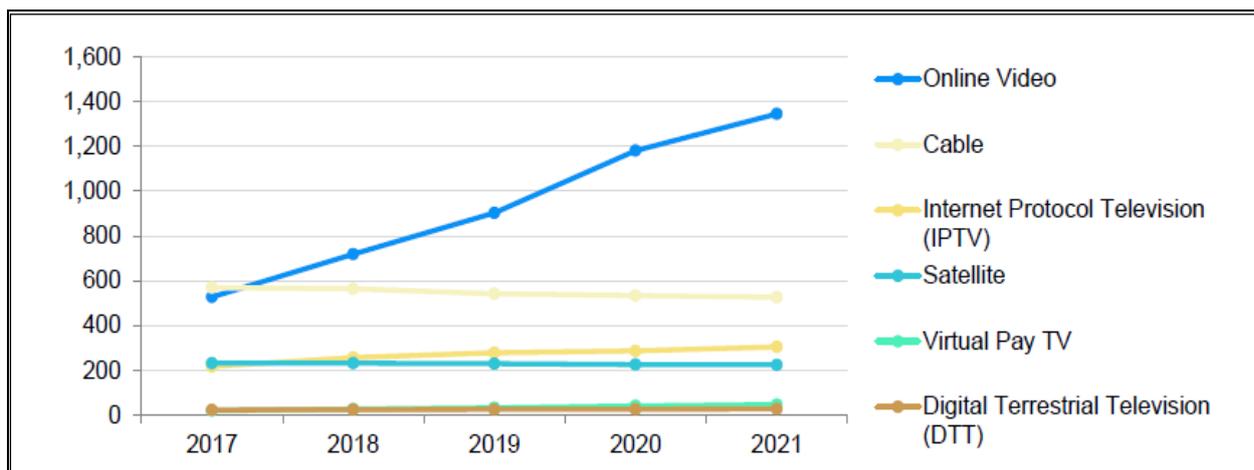
Il grafico sottostante descrive a livello globale l'andamento, relativamente al quinquennio 2017 – 2021, del numero di sottoscrizioni di abbonamenti a TV servizi di *PayTV* e video *on-line*.

⁹⁰ In tal senso, SWG per conto di DIREZIONE GENERALE CINEMA E AUDIOVISIVO, *Gli italiani e il cinema: la fruizione di film dentro e fuori le sale italiane. Report di ricerca*; Roma, 6 set. 2022, Slide nr. 9/45.

⁹¹ In tal senso, *Piattaforme di streaming: le più utilizzate del 2021* consultabile al sito [Piattaforme di streaming: le più utilizzate del 2021 \(varesenews.it\)](https://www.varesenews.it)

⁹² In tal senso, N. HOWE, *Millennials Rising*, USA 2000. L'Autore definisce i *Millennials* come individui le cui idee, qualità, attitudini e valori si sono formate nel presente millennio e che non conoscono un mondo privo di *social media, internet* e dispositivi tecnologici.

⁹³ La generazione Z comprende gli individui sono cresciuti con la consapevolezza di avere un accesso immediato alle informazioni attraverso strumenti di uso quotidiano come *smartphone* e *tablete* trovano ispirazione per i loro acquisti da *internet* e dai *social network* e ciò ha influito notevolmente sulla loro educazione, le loro scelte e la capacità di rapportarsi ai problemi attuali



Abbonati a servizi video a pagamento – totale mondo

Fonte: MOTION PICTURE ASSOCIATION (MPA) *Theme Report 2021: a comprehensive analysis and survey of the Theatrical and Home/Mobile entertainment market environment for 2021*, Slide nr. 15/67.

Se da un punto di vista globale è evidente l'incremento delle preferenze nei confronti dei servizi *on-line*, i dati nazionali non si discostano da tale andamento, ponendosi in linea con essi, tenuto conto che le piattaforme di intrattenimento *on-line* a tutt'oggi sono ancora in fase di forte crescita ed espansione⁹⁴.

Nell'ambito delle piattaforme *streaming* operanti nel mercato internazionale, merita particolare attenzione il canale digitale *Netflix*, che nel corso del primo trimestre del 2020 – periodo caratterizzato dalla piena pandemia da Covid-19 – ha visto raddoppiare il tasso di crescita dei propri utenti⁹⁵.

3. La pandemia da Covid-19 e gli effetti sul settore cinematografico

Come si è detto, per effetto della pandemia le chiusure dei cinema hanno provocato un consistente calo delle presenze e degli incassi al *box office* lasciando ampio spazio alla distribuzione in modalità *streaming*.

⁹⁴ In tal senso, SWG per conto di DIREZIONE GENERALE CINEMA E AUDIOVISIVO, *Gli italiani e il cinema: la fruizione di film dentro e fuori le sale italiane. Report di ricerca*; Roma, 6 set. 2022, slide nr. 9/45.

⁹⁵ Nel periodo di riferimento si sono registrate circa 15,8 milioni di nuove sottoscrizioni da parte del pubblico a fronte dei circa 9,6 milioni di utenti che il canale registrava nello stesso periodo dell'anno 2019

A ciò si aggiunga che la pandemia da Covid-19 ha colpito duramente anche la fase della produzione: le difficoltà di mantenere operativi i *set* durante la pandemia hanno determinato l'interruzione della produzione dei film.

Di conseguenza, il comparto della distribuzione ha dovuto adattarsi alla situazione contingente, decidendo di rimandare l'uscita nella sale della maggior parte dei film programmati per il 2020 – anche di un anno rispetto alla data originariamente prevista – al fine massimizzare i ricavi e, nel contempo cercare di rientrare delle spese e degli investimenti sostenuti⁹⁶.

In Italia, durante tutto il 2020 si è registrata una diminuzione delle presenze e degli incassi al *box office* rispettivamente del 71,30% e del 71,18% rispetto al 2019⁹⁷.

I dati nazionali hanno rispecchiato l'andamento generale del comparto *theatrical* negli Stati Uniti e nei principali paesi europei.

Negli Stati Uniti, infatti, il mercato delle sale cinematografiche ha registrato nel 2020 una diminuzione degli incassi e del pubblico in presenza, rispettivamente del 87,48% e del 87% rispetto all'anno precedente.

Nel Vecchio continente, le chiusure prolungate degli esercizi cinematografici hanno provocato conseguenze disastrose in Francia, dove si è stata registrata una diminuzione delle presenze in sala del 69,45% rispetto all'anno precedente; in Germania, dove si è assistito ad una diminuzione degli incassi e delle presenze rispettivamente del 69,52% e del 68,30% e in Spagna dove si è verificata una diminuzione degli incassi e delle presenze rispettivamente del 72,48% e del 72,93% rispetto all'anno precedente. Perdite ancora maggiori si sono verificate nel Regno Unito, il cui mercato delle sale cinematografiche ha registrato una diminuzione degli incassi e delle presenze rispettivamente del 75,49% e del 87% rispetto al 2019⁹⁸.

La pandemia da Covid-19 e la prolungata chiusura delle sale hanno, dunque, provocato due conseguenze rilevanti:

- a) la riduzione delle finestre temporali di distribuzione;
- b) l'ulteriore rafforzamento dei canali di distribuzione *on-line*.

Il sistema delle finestre temporali di distribuzione (*release windows system*) è una strategia di erogazione dei prodotti filmici attraverso i diversi canali, dal *theatrical* allo *streaming* che

⁹⁶ A titolo esemplificativo si riporta che l'uscita del film *No time to Die*, 25° capitolo della saga dedicata alla spia inglese *James Bond*, prevista originariamente per la primavera del 2020, è stata rimandata per due volte nel corso dello stesso anno, per poi essere posticipata all'autunno del 2021.

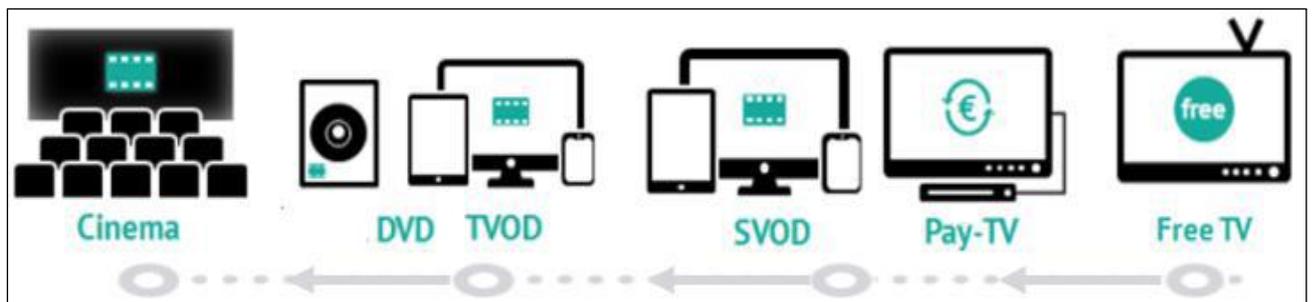
⁹⁷ In tal senso, CINETEL, *I dati del Mercato Cinematografico 2020: sintesi sull'andamento generale dell'anno*, Slide nr. 4/22.

⁹⁸ Id., nr. 4/22.

consente ai diversi operatori del settore di sfruttare, nel corso del tempo, i diritti di un'opera cinematografica.

Il sistema tiene conto del fatto che il fattore-tempo scandisce, oltre alla riduzione del prezzo, anche il susseguirsi delle forme distributive e delle piattaforme utilizzate: ad esempio, un nuovo film è dapprima proiettato nelle sale cinematografiche; successivamente è acquistabile nella TV satellitare a pagamento con contratti *pay-per-view* e distribuito in modalità DVD; di seguito, sarà visibile dagli abbonati ai canali TV a pagamento; infine, sarà trasmesso su canali gratuiti e il DVD potrà essere acquistato a prezzo ridotto abbinato a giornali, periodici o altri prodotti. Ognuno di questi diritti di riproduzione del film viene ceduto separatamente, a prezzi diversi e decrescenti, e per archi temporali definiti, denominati «finestre», in relazione alla presunta disponibilità a pagare dei consumatori⁹⁹.

Il grafico sottostante descrive il Modello Base di funzionamento del sistema delle finestre, ai soggetti coinvolti nello sfruttamento del film in ciascuna finestra viene assicurato un “periodo di esclusiva” prima che l'opera filmica stesso passi alla successiva.



Fonte: RAPPORTO ITMEDIA CONSULTING, Roma, 6 giugno 2022, Slide nr.9/34.

Lo sfruttamento di un'opera filmica all'interno di ciascuna finestra garantisce la sua protezione, almeno per un certo periodo di tempo, dal contestuale sfruttamento all'interno di altre finestre¹⁰⁰. A ciò si aggiunga che la possibilità di proiettare un'opera filmica in differenti tempi e modalità e a prezzi differenti, consente di massimizzare, nelle varie fasi temporali che si susseguono, i diritti di un'opera cinematografica e di conseguenza, il suo valore economico.

Il Covid-19, con la chiusura delle sale, ha durante i momenti più difficili della pandemia provocato un progressivo accorciamento di tutte le finestre, diventando lo SVOD la principale fonte di finanziamento del film.

⁹⁹ L. MANSANI, *Le finestre di utilizzo delle opere audiovisive*, Roma, 2014, consultabile in <https://www.camera.it/temiap/2014/12/03/OCD177-696.pdf>

¹⁰⁰ A.M. BAGNASCO, *Il settore cinematografico*, Milano, 2019, 75.

Tale fenomeno ha ulteriormente contribuito ad erodere il primato del *theatrical* quale principale canale di sfruttamento di prodotti filmici.

La seconda conseguenza e della prolungata chiusura delle sale è stato l'evidente rafforzamento dei canali di distribuzione *on-line* – in particolare *Netflix, Spotify, Prime Video, Google Play, Apple TV+ Disney +* – in quanto in alcuni casi i canali di distribuzione hanno optato per l'uscita di alcuni film direttamente attraverso le piattaforme *streaming*, bypassando il comparto *theatrical*.

4. Il post-pandemia da Covid-19: possibili strumenti di intervento per creare valore nella distribuzione

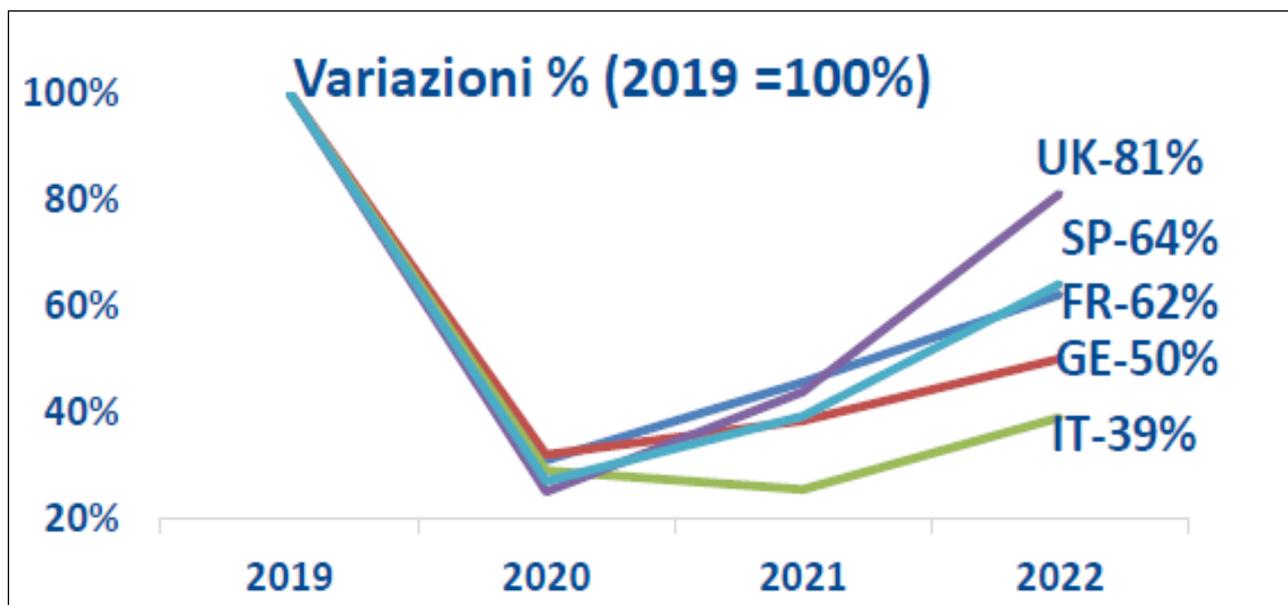
Con la progressiva riapertura delle sale cinematografiche, i film hanno gradualmente ripreso lo schema di distribuzione tradizionale: *theatrical, home entertainment* fisico e digitale, pay-TV e SVOD¹⁰¹.

La circostanza porterebbe ad ipotizzare che il crollo delle presenze nelle sale e la contemporanea esplosione dell'offerta *streaming* (che hanno caratterizzato in maniera particolare modo il biennio 2020-2021) sarebbero il risultato di una crisi sanitaria ed economica di livello globale limitata ad un determinato arco temporale e non una naturale evoluzione del settore cinematografico e delle abitudini degli spettatori.

Tuttavia, i numeri evidenziano che ad oggi, nonostante il lento ritorno alla normalità e la ripresa delle produzioni – sia nazionali che internazionali – il comparto che continua ancora a risentire degli effetti della Pandemia da Covid-19 rimane quello dell'esercizio.

Il grafico che segue mostra, in termini percentuali, l'andamento delle presenze di pubblico al *box office* relativamente al periodo 2019 – 2022 nei principali Paesi del vecchio continente: Inghilterra, Spagna, Francia, Germania e Italia.

¹⁰¹ In tal senso, RAPPORTO ITMEDIA CONSULTING, *Le finestre di distribuzione del film nell'industria audiovisiva post-Covid: Il caso Italia in una prospettiva internazionale*, Roma, 6 giugno 2022, Slide nr.9/34.



Presenze nelle sale

Fonte: *European Audiovisual Observatory, 2022*

L'immagine indica un evidente crollo della presenza nelle sale per tutto il 2020,

Un recente rapporto redatto da ITMEDIA CONSULTING evidenzia che, nonostante la progressiva ripresa delle produzioni a decorrere dal 2021, il settore maggiormente colpito dalla pandemia è quello del *theatrical*. Il mancato ritorno in sala porta a configurare un cambiamento del modello di *business* attribuibile ai seguenti fattori¹⁰²:

- a) durata prolungata delle chiusure;
- b) timori legati al contagio (misure più rigide, popolazione più anziana);
- c) minore *appeal* della produzione locale.

Sempre secondo il Rapporto, la conseguenza di tale “cambiamento nel modello di *business*”, è stata la drastica riduzione di tutte le “finestra di esclusività”, in particolar modo di quella relativa al comparto *theatrical*¹⁰³:

Prima della pandemia, (dati 2019) la finestra media di esclusiva nelle sale era di circa 90 giorni negli USA e circa 135 in Europa. La maggior parte dei film di maggior successo veniva distribuita in modalità T-VOD (*transactional-video-on-demand*, modalità per la quale l'utente paga per ogni singolo film) tra i 4 e i 5 mesi dopo l'uscita nelle sale. Nel 2022, come dimostra il grafico sottostante, la finestra media di esclusiva nelle sale, è stata inferiore ai 45 giorni.

¹⁰² Id., Roma, 6 giugno 2022, Slide nr.5/34

¹⁰³ Id., nr.9/34



In questo contesto, occorre chiedersi come tornare a valorizzare la centralità del ruolo del *theatrical* all'interno della filiera.

Tradizionalmente, gli incassi generati dalla distribuzione dei film nelle sale hanno infatti fornito un importante flusso di risorse necessarie al recupero degli investimenti. A ciò si aggiunga che il successo o meno di un film al cinema rappresenta un riferimento indispensabile per la valorizzazione del film nelle finestre di sfruttamento successive alle sale.

L'avvento del Covid-19 ha determinato un cambiamento nelle abitudini di consumo degli spettatori, provocando un progressivo accorciamento della durata delle finestre. Pertanto, in linea con quanto indicato nel rapporto redatto da ITMEDIA CONSULTING un possibile strumento di intervento per creare valore nel settore della distribuzione è quello di agire sul "sistema di esclusività" delle finestre, allungandolo e rendendolo più flessibile.

L'allungamento della finestra di esclusività della sala produrrebbe due importanti benefici: da un lato, favorire un più ampio sfruttamento dell'opera filmica, dall'altro e rendere meno conveniente per il pubblico l'attesa della visione sulle piattaforme digitali.

Questa eventuale misura riguarda il legislatore nazionale che, in linea con i principali orientamenti espressi in ambito UE, può intervenire stabilendo *ex lege* la durata delle finestre di esclusiva.

Una recente indagine effettuata dalla società SWG, avente ad oggetto le misure di intervento che potrebbero essere attuate per indurre il pubblico a ritornare in sale, ha osservato che le

offerte promozionali, le attività e i servizi aggiuntivi alla proiezione filmica – sconti e riduzioni sul costo del biglietto, *gadget*, concorsi per la vincita di biglietti, offerte gastronomiche etc. – costituirebbero un importante “invito” soprattutto nei confronti del pubblico giovanile e delle famiglie con bambini, così come nei confronti di quella fetta di spettatori che hanno ridotto la propria frequenza in sala a causa della pandemia¹⁰⁴.

4.1 La sostenibilità e l’efficienza delle strategie di intervento

Oggi, come si è detto, le principali motivazioni che sono alla base dell’allontanamento del pubblico dal *theatrical* restano legate *in primis* alla crisi pandemica da Covid-19: il timore della risalita dei contagi e di possibili restrizioni sono ancora i motivi tengono una fetta di spettatori lontani dalle sale: ricordiamo che i dati aggiornati allo scorso settembre 2022 evidenziano, infatti, che una grossa parte di fruitori di film continua ad evitare il *theatrical* per timore di contrarre il *virus* (47% circa); a questa si aggiunge una ulteriore fetta di pubblico che (20% circa), diserta il *theatrical* per motivazioni collegate alle predisposizioni di profilassi sanitaria (*Greenpass* etc.).

Una recente indagine avente ad oggetto le attuali preferenze degli spettatori nei confronti dei prodotti filmici mostra che la maggior parte del pubblico si reca in sala per assistere ai film *fantasy*, di fantascienza e di azione; mentre i filoni comprendenti commedie, comici e gialli sono quelli ritenuti più adatti alla visione domestica¹⁰⁵.

Tale quadro complesso mostra, dunque, che il canale della distribuzione si trova a dover soddisfare esigenze differenti e repentini cambiamenti di *habitus* da parte del pubblico.

In merito alla sostenibilità e all’efficacia delle strategie di intervento prospettate al precedente paragrafo – a) allungamento della finestra temporale di esclusività del *theatrical*; b) intervento da parte del legislatore; c) maggiore adattabilità per soddisfare le mutevoli esigenze dei consumatori – si intendono esprimere le seguenti considerazioni:

a) dal lato dell’offerta, l’allungamento della finestra di esclusività del *theatrical* non sembrerebbe essere una soluzione oggettivamente valida per tutte le case di distribuzione.

Nel corso della presente disamina è stata effettuata una indagine empirica su un campione

¹⁰⁴ SWG per conto di DIREZIONE GENERALE CINEMA E AUDIOVISIVO, *Gli italiani e il cinema: la fruizione di film dentro e fuori le sale italiane. Report di ricerca*; Roma, 6 set. 2022, slide nr. 11/45.

¹⁰⁵ SWG per conto di DIREZIONE GENERALE CINEMA E AUDIOVISIVO, *Gli italiani e il cinema: la fruizione di film dentro e fuori le sale italiane. Report di ricerca*; Roma, 6 set. 2022, slide nr. 9/45.

di film distribuiti dalle principali *major* americane (*Disney, Paramount, Warner Bros e Universal*) avente ad oggetto l'andamento dei film al *theatrical* e nel mercato secondario. Dall'indagine è emerso che, oggi, ciascuna casa di distribuzione adotta una propria strategia che ritiene più conveniente all'interno della propria offerta filmica. prima della crisi pandemica, i tempi di esclusiva nelle sale oscillavano da un minimo di 90 giorni ad un massimo di 135 giorni in quasi tutti i Paesi del Vecchio continente e degli Stati Uniti¹⁰⁶.

Oggi, a valle della crisi pandemica, lo scenario è evidentemente mutato: per quanto riguarda le *Major* americane è emerso che la strategia di distribuzione adottata negli ultimi tempi dalla *Disney* prevede, di regola, una finestra esclusiva di circa 30 giorni in sala prima dell'uscita del film sul proprio canale digitale *Disney+*; la *Universal* rende disponibili i titoli in modalità *streaming* dopo circa 45 giorni dal debutto al *theatrical*, sebbene tale strategia non sia univoca, potendo essere stabilite finestre di esclusività di maggiore durata dalla prima proiezione nelle sale; la strategia adottata da *Paramount* e *Warner Bros* prevede, di regola, una finestra di esclusività in sala di circa 45 giorni prima che il film approdi su canale *streaming*¹⁰⁷; tale diversa strategia è confermata dalle indagini condotte relativamente alle strategie di *release* adottate dalle principali *major* americane e che sono contenute nei grafici dell'**Appendice** al presente studio;

- b) dal lato della domanda, l'allungamento della finestra di esclusività del *theatrical* sembrerebbe non produrre grandi effetti: su un campione di pubblico intervistato relativamente al prolungamento della finestra di esclusività della sala di circa 3/4 mesi prima dell'immissione in *streaming*, il 47 % circa sarebbe comunque disposto ad attendere per vederlo tra le pareti domestiche, mentre il 32% circa sarebbe invogliato a recarsi in sala (soprattutto gli *under 40* più istruiti che risiedono nei grandi comuni); tenuto conto che la maggioranza di coloro che andrebbe a vedere il film subito in sala sarebbe disposto a farlo anche se il film uscisse in contemporanea in *streaming*, l'indagine conclude che una finestra di esclusività della sala di circa 3/4 mesi sarebbe, di fatto, efficace su una aliquota contenuta di pubblico, corrispondente a circa il 13% degli spettatori¹⁰⁸;
- c) l'allungamento della finestra di esclusività della sala non appare la soluzione più idonea nemmeno da un punto di vista strettamente commerciale (parimenti, la riduzione dei tempi di permanenza nelle sale) perché tale misura potrebbe costituire un vantaggio per il mercato

¹⁰⁶ In tal senso, RAPPORTO ITMEDIA CONSULTING, *Le finestre di distribuzione del film nell'industria audiovisiva post-Covid: Il caso Italia in una prospettiva internazionale*, Roma, 6 giugno 2022, Slide nr.13/34.

¹⁰⁷ La *policy* della Warner Bros nel 2022 è circa 45 giorni al botteghino, poi immissione su canale *Streaming* "*Don't Worry Darling*" è in streaming su HBO Max di Netflix <https://netflix-news.atsit.in/it/?p=133697>

¹⁰⁸ Id., slide nr. 10/45.

nero e la pirateria che, prima dell'uscita di un film in modalità *streaming*, rimarrebbero l'unica modalità di fruizione di prodotti filmici.

Anche la previsione di un intervento *in materia* da parte del legislatore, finalizzato a disciplinare le modalità di distribuzione tra le diverse finestre di esclusività, non sembrerebbe essere la soluzione più idonea perché, come noto, generalmente è la normativa a rincorrere l'andamento del mercato, le sue dinamiche e le sue regole e non il contrario.

Volendo condividere l'assunto secondo cui la diffusione delle piattaforme *streaming* non deve essere necessariamente visto come il tramonto dell'esperienza fisica in sala, se l'obiettivo è quello di (ri)valorizzare la centralità del ruolo del *theatrical* all'interno della filiera, occorre intervenire sulle motivazioni che hanno contribuito a creare l'attuale scenario post-pandemia e che sono alla base dell'allontanamento del pubblico dal *theatrical*¹⁰⁹.

Appare, pertanto, meritevole di evidenza, una recente indagine secondo cui un fattore che condiziona la scelta del pubblico tra la visione domestica e quella in sala è *in primis* la qualità del prodotto offerto. Secondo l'indagine, il pubblico post-pandemia manifesterebbe un maggiore coinvolgimento e una maggiore propensione ad assistere ai film che “*meritano di essere visti*” e sarebbe disposto a fruirne “*per fare un regalo a se stesso*” così come “*per incontrare altre persone*”. Al contrario, la visione “*da divano*” sarebbe preferibile *in primis* per la comodità, il rilassamento e totale flessibilità nella modalità di fruizione: possibilità di fare pause, rivedere scene, etc..

Parimenti, non è da trascurare quella parte di pubblico post-pandemia che preferisce la visione a casa perché più vantaggiosa sotto il profilo economico (un modo per risparmiare per i ceti fragili) e sanitario (difendersi dal virus per gli anziani)¹¹⁰.

Constatati, dunque, l'interesse e la propensione del pubblico post-pandemia ad un rientro in sala, occorre analizzare meglio una serie di ulteriori “attori abilitanti”.

Centrale risulterebbe il costo del biglietto di ingresso, considerata anche la documentata disomogeneità delle tariffe registrata sul territorio nazionale e tra le diverse tipologie di sala. Osservando, infatti, l'elasticità della presenza in sala sulla base del prezzo del biglietto, è possibile tracciare due differenti scenari in un'ottica prospettica di medio-lungo termine:

a) *Best case*: il costo di circa 8 euro/biglietto costituirebbe un interessante stimolo per il pubblico al ritorno in sala, addirittura portando i numeri al botteghino ad un possibile

¹⁰⁹ In tal senso, G. BERNI, M. SARDELLI, B. ZAMBARDINO, *Il cinema post-Covid – lo sguardo rivolto al futuro*, in www.symbola.net

¹¹⁰ SWG per conto di DIREZIONE GENERALE CINEMA E AUDIOVISIVO, *Gli italiani e il cinema: la fruizione di film dentro e fuori le sale italiane. Report di ricerca*; Roma, 6 set. 2022, slide nr. 10/45

superamento dei livelli pre-pandemici; il costo medio del biglietto del cinema in Italia nel 2022 (secondo uno studio di Deutsche Bank, è di circa 10 euro);

- b) *Worst case*: un prezzo generalizzato di circa 12 euro/biglietto condurrebbe addirittura ad una riduzione di 2/3 dei fruitori regolari della sala.

Naturalmente si tratta di stime prospettive, pertanto, occorrerebbe realmente verificare se l'adozione di tali misure produrrebbe in concreto effetti benefici o meno.

Allo stato attuale, un possibile strumento in aiuto delle sale cinematografiche può essere fornito da quelle piattaforme *online* che permettono la visione dei film in sala e in *streaming*.

Si tratta di piattaforme virtuali – ad esempio, piattaforme *on demand* come *MioCinema* e *ITsART* – che coniugano la possibilità di assistere alla proiezione di un film in sala con l'offerta di servizi e prodotti attraverso il *web*.

Dette piattaforme hanno come principale obiettivo il fattore della “qualità” e propongono al pubblico oltre alla visione di film in sala, la fruizione di servizi di intrattenimento *on line* come i grandi classici, prime visioni in esclusiva, spettacoli e concerti, talvolta in modalità gratuita, altre volte al costo medio del biglietto per la sala¹¹¹.

¹¹¹ In tal senso, CHI SIAMO, in www.miocinema.com

CAPITOLO 3: LE STRATEGIE DI OFFERTA

1. Il *theatrical*: la distribuzione attraverso i *box office*

Tradizionalmente, la sala cinematografica rappresenta il primo punto di incontro tra il pubblico e l'opera filmica.

Il mercato primario costituisce, infatti, il principale punto di riferimento per il successo di un'opera filmica, in quanto l'andamento di un film al *box office* consente di comprendere il successo (o l'insuccesso) che è in grado di ottenere nel mercato secondario¹¹².

Per questo motivo, la promozione e la distribuzione attraverso il *box office* restano ancora oggi un momento fondamentale nel ciclo di vita di un film.

In gergo tecnico, il distributore è responsabile per le spese “*di copie e lancio*” – in inglese *Print & Advertising Costs* – comprendenti tutti quei costi iniziali che devono essere sostenuti per la stampa delle copie da distribuire nelle sale e l'attività di pubblicità e promozione del film nel *theatrical*.

Al distributore compete, infatti, la predisposizione del *budget* con le somme da investire per¹¹³:

- a) la composizione del catalogo contenente il numero e la tipologia di film che devono essere distribuiti nel mercato primario e secondario;
- b) la predisposizione delle modalità di distribuzione (numero di copie da riprodurre per ciascun film e aree geografiche da coprire);
- c) l'effettuazione di “opportune e mirate” attività di comunicazione e *marketing* finalizzate alla promozione dell'uscita dei film in sala: *advertising, publicitye promotion*. L'obiettivo di queste attività è quello di suscitare un elevato interesse da parte del pubblico per invogliarlo a recarsi al cinema. Le attività di comunicazione e promozione comprendono, oltre alle tradizionali locandine, anche la pubblicizzazione attraverso il *trailer* e il *teaser* che vengono distribuiti in sala, in TV e, in particolar modo, attraverso la rete *internet*¹¹⁴. Il *trailer* è un filmato della durata di circa un paio di minuti che anticipa di un 2/3 mesi l'uscita del film nelle sale e contiene gli elementi essenziali della trama; il *teaser* è un filmato della durata di alcune decine di secondi, che non contiene la trama, bensì alcune

¹¹² F. MONTINI, *Incastrati nella rete*, con riferimento a M. PROIETTI, *Il rito dell'uscita del film: strategie di promozione*, in Scenari – Marketing del cinema. Come riaccendere la voglia di film, Roma, 2019, 14 ss.

¹¹³ A. PASQUALE, *Investire nel cinema: economia, finanza e fiscalità nel settore audiovisivo*, Milano, 2012, 35.

¹¹⁴ F. MONTINI, *Incastrati nella rete*, con riferimento a M. PROIETTI, *Il rito dell'uscita del film: strategie di promozione*, in Scenari – Marketing del cinema. Come riaccendere la voglia di film, Roma, 2019, 14 ss.

scene-chiave del film con l'obiettivo di suggestionare il pubblico e suscitare l'interesse alla visione¹¹⁵.

I costi per le attività di promozione e distribuzione per i film destinati al mercato primario sono superiori a quelli che devono essere sostenuti per il mercato secondario (*Home Video, Pay TV, Free TV* etc.); per questo motivo, le strategie di *marketing* per il comparto *theatrical* necessitano di essere accurate e innovative e devono adattarsi rapidamente alle mutate esigenze del mercato¹¹⁶.

Ad esempio, negli ultimi anni si è assistito alla diffusione del *marketing* ludo-cinematografico che consiste nel creare *social games* e fumetti ispirati alla trama di film di prevista distribuzione, con l'obiettivo di attirare il maggior numero di spettatori possibile e, di conseguenza, generare nel pubblico l'interesse alla visione¹¹⁷.

In tutti i casi osservati, sia l'esperienza ludica che quella fumettistica hanno avuto inizio prima dell'uscita dei film al botteghino e sono proseguite anche dopo che ha avuto inizio la distribuzione nelle sale¹¹⁸.

Senza dubbio, una serie di fattori sono in grado di condizionare il successo di un film al botteghino.

In primis, il giudizio del pubblico, al quale si affiancano le seguenti ulteriori variabili¹¹⁹:

- a) il valore commerciale dell'opera;
- b) i costi per la distribuzione e commercializzazione;
- c) le differenti modalità di programmazione al *box office*;
- d) il tempo di permanenza presso l'esercizio cinematografico;
- e) il pubblico di destinazione;
- f) la data di lancio del prodotto filmico.

Pertanto, i distributori adottano strategie distributive che devono necessariamente tenere conto di tutta questa serie di fattori e variabili.

¹¹⁵M. CUCCO, *L'economia del film: industrial politiche e mercati*, Roma 2020, 128

¹¹⁶A. PASQUALE, 36.

¹¹⁷C. MOWRY E J. JENKINS, [Toho and Legendary Announce Licensees for Godzilla vs. Kong](#), Jap, 2020. Gli Autori evidenziano che l'uscita del *blockbuster* *Godzilla Versus King Kong* (2021) è stata preceduta dalla pubblicazione, l'anno precedente, di una serie a fumetti, due *graphic-novel prequel* - una su *Godzilla* e l'altra su *King Kong* - oltre che un libro illustrato dedicato a *King Kong* indirizzato ad un pubblico giovanile e un libro contenente gli *artwork* del film.

¹¹⁸M. BITTANTI, *Quando il marketing diventa ludico in Scenari – Marketing del cinema. Come riaccendere la voglia di film*, Roma, 2019, 18 ss. L'Autore evidenzia che un esempio di *marketing* ludo-cinematografico è la campagna di *marketing* ideata per promuovere la trilogia di *The Hunger Games* che, a similitudine della trama del film, aveva creato una serie di distretti virtuali consentendo al pubblico di registrarsi *on-line* e interpretare i protagonisti della storia e gareggiare tra loro.

¹¹⁹A.M. BAGNASCO, *Il settore cinematografico*, Milano, 2019, 56.

Innanzitutto, le strategie di distribuzione adottate dalle *major* differiscono da quelle adottate dalle case di distribuzione di piccole dimensioni/indipendenti, per la differente capacità economica che non consente alle seconde di esprimere un forte potere contrattuale all'interno della filiera e, di conseguenza, di coprire grosse fette di mercato.

Per questo motivo, mentre le *major* possono facilmente attuare strategie di distribuzione che consentano una commercializzazione simultanea di prodotti filmici su più aree geografiche, le case di distribuzione piccole/indipendenti devono necessariamente circoscrivere la commercializzazione ad un numero limitato di sale o ad aree geografiche, salvo procedere ad una graduale estensione dell'offerta qualora i risultati al botteghino siano positivi¹²⁰.

Esistono differenti strategie di distribuzione attraverso i *box office*, finalizzate all'ottimale sfruttamento del film.

Si parla di *Wide Release* quando la distribuzione del film viene fatta in contemporanea in un elevato numero di sale; l'obiettivo della strategia *Wide Release* è quello di saturare il mercato con prodotti filmici caratterizzati da elevati costi di produzione e che presentano elevate probabilità di successo al botteghino (ad esempio, i *blockbuster*); con l'avvento della tecnologia digitale i costi per la distribuzione del film in contemporanea si sono notevolmente ridotti rispetto al passato; a ciò si aggiunga che la distribuzione in modalità *Wide Release* è un utile strumento di contrasto al fenomeno della pirateria perché la contestuale uscita di un film in un elevato numero di sale rende meno appetibile la ricerca dello stesso tramite il mercato nero¹²¹.

Si parla di *World Wide Release* per indicare le strategie adottate dalle grandi case di distribuzione, ad esempio le *major* americane, per distribuire in contemporanea nella maggior parte dei Paesi del globo i *film* che presentano un elevato valore commerciale e, nel contempo, sono in grado di esercitare un forte richiamo nei confronti del pubblico a livello internazionale. Contrapposta alla *Wide Release* è la *Limited Release*, che prevede il lancio del film nelle sale delle principali città; qualora il film riscuota successo al botteghino, la sua proiezione verrebbe progressivamente estesa alle sale secondarie. Si tratta di una strategia che viene adottata per i film ritenuti di scarso potenziale e non in grado di esercitare un forte richiamo nei confronti del pubblico, con l'obiettivo di valorizzarli attraverso il lancio nelle sale più importanti per verificarne l'andamento al *box office*.

La strategia di distribuzione varia, inoltre, a seconda che si tratti di un *blockbuster* o un film "di nicchia".

¹²⁰ F. PERRETTI, G. NEGRO, *Economia del cinema. principi economici e variabili strategiche del settore cinematografico*, Milano, 2003, 174 ss.

¹²¹ In tal senso, *Wide versus Limited Release*, in www.wordpress.com

Nel primo caso l'obiettivo è quello di promuovere il film prima della sua uscita e successivamente saturare le sale (*saturation booking*), al fine di conseguire elevati incassi in tempi brevi.

Nel caso dei film "di nicchia", la strategia attuata è, di regola, quella della distribuzione selezionata inizialmente in un numero ridotto di sale cinematografiche.

2. L'Home Video

Il sistema delle finestre temporali garantisce il soddisfacimento di due esigenze tra loro collegate: da un lato, assicurare il recupero degli investimenti sostenuti per la produzione e la distribuzione dell'opera filmica; dall'altro valorizzare la capacità di quest'ultima di generare profitti nel corso del tempo.

All'interno delle *windows*, l'*home Video* rientra tra i canali di distribuzione secondari al *theatrical* e concerne la vendita e il noleggio dei supporti fisici (in passato il VHS, oggi i DVD e i *Blu-Ray*) che consentono allo spettatore di poter assistere alla proiezione di un film all'interno di un contesto privato, generalmente quello domestico.

L'*home video* nasce intorno alla metà degli anni '70 come nuovo canale distributivo, grazie all'introduzione nel mercato del videoregistratore e, a differenza del *theatrical*, offre all'utente il vantaggio di poter fruire di un'opera audiovisiva tra le mura domestiche in piena libertà rispetto al vincolo dell'osservanza dell'orario di proiezione in sala¹²².

Il videoregistratore approda nel mercato grazie alla giapponese Sony che, nel 1975, crea il *Betamax* che, tuttavia, viene soppiantato in poco tempo dal *Video Home System* (VHS) prodotto dalla rivale JVC. Al pari del *Betamax* il VHS è un sistema di registrazione video standard, sviluppato con l'obiettivo di consentire allo spettatore di fruire di prodotti audiovisivi presenti all'interno di un supporto, la videocassetta, acquistabile o, in alternativa, noleggiabile presso gli esercizi commerciali autorizzati¹²³. Tuttavia, il VHS riscuote un enorme successo per la maggiore durata della capacità di registrazione, sebbene la qualità delle immagini del formato *Betamax* sia superiore.

Il comparto *home video* ottiene un enorme successo a livello internazionale, che prosegue fino a tutta la metà degli anni '90, durante i quali viene introdotto nel mercato un nuovo supporto,

¹²²T. SHATZ *Conglomerate Hollywood, Blockbuster, franchisee e convergenza dei media*, in F. ZECCA, *Il cinema della convergenza, Industria, racconto, pubblico*, Milano 2012, 40

¹²³D. FERRO, *Il materiale audio/video elettronico: formati analogici e digitale*, slide nr.19/56

il *Digital Video Disc* (DVD) che produce un impatto fortissimo sul settore dell'*home video* e della distribuzione in generale, in quanto è in grado di consentire la visione di un'opera audiovisiva tramite un lettore digitale, decisamente più comodo e funzionale rispetto alla videocassetta.

Il DVD riesce in poco tempo a conquistare una enorme fetta di pubblico, a discapito della tradizionale videocassetta grazie al positivo rapporto costi-ricavi, alla qualità superiore delle immagini e del suono rispetto al VHS e alla maggiore penetrazione nel mercato della vendita diretta, piuttosto che del noleggio¹²⁴.

Anche la modalità DVD ha subito, a sua volta, una evoluzione con l'introduzione nel mercato del formato *Blue-Ray* che consentiva al pubblico di fruire di immagini e suoni ad alta definizione, implementando in tal modo il coinvolgimento emotivo dello spettatore e rendendo l'esperienza domestica molto simile a quella della sala cinematografica.

Senza dubbio la nascita e diffusione delle videocassette e del DVD hanno contribuito ad una forte espansione del comparto dell'*home video* a livello internazionale e tale fenomeno evolutivo è durato all'incirca fino ai primi anni Duemila, periodo in cui sono approdati nel mercato cinematografico le *PayTV* (o televisione a pagamento) e i canali *streaming* quest'ultimi grazie alla progressiva diffusione di *Internet* su scala globale.

Con la diffusione dei mercati alternativi, l'*home video* ha cominciato a vivere un progressivo calo fino al 2013, anno in cui il comparto ha subito un crollo, motivato principalmente dalla facilità con cui il pubblico, attraverso i canali digitali poteva fruire di prodotti filmici addirittura prima della loro uscita in modalità DVD¹²⁵.

In linea con i dati forniti dalla *Motion Picture Association* (MPA), negli ultimi anni il consumo di prodotti digitali mediante le piattaforme *streaming* ha subito una crescita esponenziale. Tuttavia, nonostante la capillare diffusione delle piattaforme video *on-line* i supporti fisici come DVD e *Blu-ray* destinati alla visione domestica continuano ancora a soddisfare delle limitate fette di mercato, in particolare i collezionisti e gli appassionati di edizioni di opere filmiche caratterizzate da particolare valore culturale ed artistico: le *collector's edition*¹²⁶.

Il grafico sottostante, fotografa gli incassi conseguiti dal settore cinematografico a livello globale relativamente all'anno 2021 (secondo anno di pandemia da Covid-19).

¹²⁴T. SCHATZ, Milano, 2012, 47.

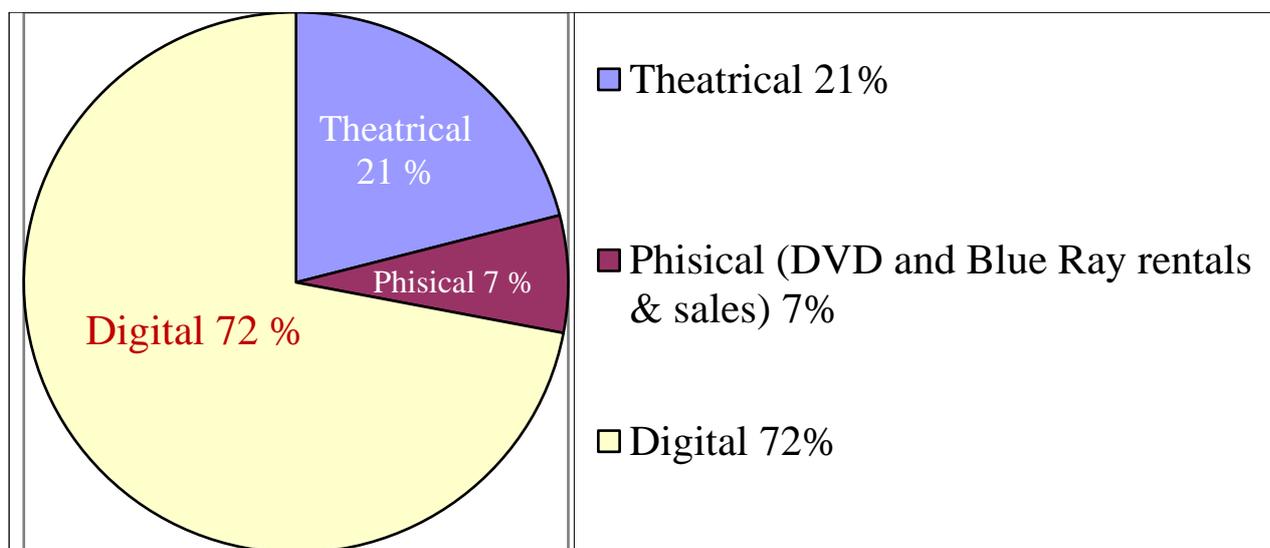
¹²⁵M. CUCCO, *L'economia del film: industrial politiche e mercati*, Roma 2020, 125 ss.

¹²⁶In tal senso, MOTION PICTURE ASSOCIATION (MPA) *Global Theatrical & Home/Mobile Entertainment Market*, in *Theme Report 2021: a comprehensive analysis and survey of the Theatrical and Home/Mobile entertainment market environment for 2021*, Slide nr. 8/67

Dei quasi 100 miliardi di dollari (99,7 US *billion* \$) incassati, il 72% è stato conseguito dal comparto digitale (nel 2020 era il 75 % circa), mentre il comparto *theatrical* ha conseguito il 21% del totale, raddoppiando gli incassi conseguiti nel 2020.

Al terzo posto, si collocano gli incassi derivanti dal mercato dell'*Home Video* che derivano dalla vendita e dal noleggio dei supporti fisici DVD e *Blu-ray* destinati alla visione domestica, che rappresentano il 7% circa del totale; quest'ultimo dato si pone sostanzialmente in linea con quello relativo all'anno 2020.

I dati sono indicati nel grafico sottostante, elaborato a cura della *Motion Pictures Association* nel 2021.



Fonte: MOTION PICTURE ASSOCIATION (MPA), 2021.

Di regola, il periodo intercorrente tra lo sfruttamento di un'opera filmica al *theatrical* nel canale *Home Video* è 3-4 mesi dalla prima uscita del film nelle sale cinematografiche, benché negli ultimi tempi si sia assistito da una riduzione di tale arco temporale, motivata *in primis* dalla pandemia da COvid-19. L'avvicinamento della finestra dell'*Home Video* a quella del *theatrical* è una strategia generalmente osteggiata dagli esercenti perché una distribuzione *Home Video* più ravvicinata alla programmazione nei cinema contribuisce evidentemente a provocare un impatto negativo sugli incassi al botteghino, sebbene pratiche recenti prevedono addirittura l'uscita in contemporanea dello stesso prodotto filmico su più canali di distribuzione¹²⁷.

3. Il Video On Demand

¹²⁷ A.M. BAGNASCO, *Il settore cinematografico*, Milano, 2019, 77.

Il sistema delle *windows* contempla la possibilità per l'utente di fruire di prodotti filmici in anche modalità *Video On Demand* (VOD).

La modalità VOD concerne la somministrazione al pubblico di servizi di *media* audiovisivi “*non lineari*”, vale a dire di servizi *media* che vengono erogati da un fornitore (di programmi da informazione, intrattenimento ed istruzione) per soddisfare la singola richiesta dell'utente (modalità *on demand*) sulla base di un catalogo di programmi selezionati dal fornitore stesso. Differisce dalla modalità di erogazione “*lineare*” che, all'opposto, prevede la somministrazione di programmi da intrattenimento all'utente senza che costui possa decidere¹²⁸.

La modalità VOD fa parte del settore dell'*Home Entertainment* che consente allo spettatore di fruire in qualsiasi momento di contenuti televisivi comodamente da casa, selezionandoli da un catalogo in base ai suoi gusti e preferenze.

I *provider* che trasmettono prodotti e servizi in modalità VOD possono operare via cavo, via satellite, e tramite la rete *internet*.

Inoltre, la modalità *Video On Demand* può essere¹²⁹:

- a) *Subscriptional Video On Demand* (S-VOD) è quella più diffusa perché consente all'utente di consultare un ampio catalogo di titoli e poter selezionare il/i film da vedere a fronte del pagamento di un abbonamento mensile o annuale;
- b) *Transactional Video On Demand* (T-VOD) che offre all'utente la possibilità di fruire di un singolo prodotto selezionato da un catalogo, potendolo noleggiare per un periodo di tempo limitato (*Download To Rent*) o, in alternativa acquistare (*Electronic sell*);
- c) *Advertising Video On Demand* (A-VOD) che consente all'utente la fruizione di un prodotto filmico senza bisogno di sottoscrivere un abbonamento, ma offrendo la contemporanea visione di annunci pubblicitari (es. YouTube, Rai-Play e Mediaset-Play)

Negli ultimi anni, con la diffusione della tecnologia digitale, anche la fruizione in modalità VOD avviene principalmente tramite la rete *internet*.

Una delle conseguenze è il mancato rispetto, da parte dei distributori, del tradizionale sistema delle *Windows*: ad esempio, nel 2020 in piena pandemia da Covid-19 la *Walt Disney* ha distribuito l'opera filmica *Mulan* direttamente sulla propria piattaforma *on-line* Disney+ in modalità “*Premium VOD*” consentendone la visualizzazione ai propri abbonati (a fronte del

¹²⁸ In tal senso, combinato disposto delle lett. A.), B) G) dell'art. 1 della Direttiva del Parlamento e del Consiglio UE nr. 2007/65/CE, come modificata ed integrata dalla successiva Direttiva nr. 2010/13/UE, aventi ad oggetto “*il coordinamento delle disposizioni legislative, regolamentari e amministrative degli Stati membri concernenti l'esercizio delle attività televisive*”.

¹²⁹ M. CUCCO, *L'economia del film: industrial politiche e mercati*, Roma 2020, 128

pagamento di una ulteriore somma di 30 dollari), bypassando il *theatrical*. La *Premium VOD* è una strategia utilizzata dalle *Major* per implementare la distribuzione dei propri *blockbuster*¹³⁰.

Un'ulteriore modalità di fruizione di prodotti filmici è la *Pay-Per-View*(PPV), che consente allo spettatore di accedere a un'opera audiovisiva in determinati orari stabiliti dal gestore del servizio, a fronte del pagamento di un corrispettivo.

Dopo l'uscita nelle sale, (circa 3/4 mesi) i film sono trasmessi in modalità PPV:innanzitutto, l'offerta comprende sia i film recenti di maggiore successo (*Premium*) che quelli che hanno ottenuto inferiori risultati al botteghino.

La modalità PPV prevede il pagamento da parte dell'utente di un corrispettivo fisso (*flatfees*) che gli consente di vedere i film disponibili all'interno del proprio catalogo (*library*), selezionato (e acquistato) da un elenco di "fasce di *admissions*", che sono create sulla base dei risultati precedentemente ottenuti in sala dai film di volta in volta licenziati¹³¹.

L'utente, oltre a fruire dei prodotti filmici che sono presenti all'interno del proprio catalogo, può noleggiare ulteriori contenuti a fronte del pagamento di una somma aggiuntiva al costo dell'abbonamento.

Durante la finestra di programmazione in modalità PPV, i principali *broadcaster* sono soliti stipulare accordi con i produttori e/o distributori di film *Premium* che stabiliscono diritti di sfruttamento in modalità esclusiva. Un esempio è il canale SkyPrimafila che, durante la finestra di programmazione in modalità PPV, proietta le "prime visioni" dei film di maggiore successo in modalità esclusiva.

4. I canali digitali di distribuzione

La progressiva diffusione di *Internet* e dei dispositivi che consentono all'utente di connettersi facilmente alla rete – *personal computer*, *tablet*, *smartphone* etc., – hanno contribuito all'espansione a livello globale dei canali digitali di programmazione i quali rappresentano, ad oggi, il principale modello di *business* per l'offerta al pubblico di prodotti filmici.

Negli ultimi anni le piattaforme di video *streaming* hanno vissuto una crescita esponenziale, in particolare a seguito della pandemia da Covid-19 e della conseguente chiusura dei cinema in

¹³⁰ In tal senso, *Mulan arriva negli USA direttamente su Disney+*. Per guardarlo serviranno 30 giorni, in www.dday.it.

¹³¹ A.M. BAGNASCO, *Il settore cinematografico*, Milano, 2019, 79-80.

tutto il mondo, che hanno contribuito ulteriormente a mutare le abitudini e il comportamento del pubblico globale, rendendo necessario trasferire le proiezioni sulle piattaforme *on-line*, in grado di offrire prodotti e servizi ad un maggiore numero di utenti¹³².

Questo significa che oggi una grossa fetta di dati che naviga su *internet* è costituito dai contenuti audiovisivi che sono proposti al pubblico attraverso le piattaforme OTT, i siti di *streaming*, etc.

4.1 Lo Streaming

La fruizione di prodotti audiovisivi in modalità *streaming* deve la sua nascita alla diffusione, negli anni '90 del XX secolo, della pratica del *file sharing* che consentiva agli utenti in *rete* di poter condividere su piattaforme-*web* in modalità *peer-to-peer* (P2P, letteralmente, “da pari a pari”, ossia senza dover passare per server centralizzati) prodotti audiovisivi come film, brani musicali, serie TV, etc.¹³³.

La continua diffusione di *internet* e la crescente disponibilità di banda nella rete di accesso impiegata dagli utenti hanno favorito l'impiego delle architetture P2P anche per l'erogazione di servizi di *streaming* multimediale, proprio come avveniva con la pratica del *file sharing*.

Le piattaforme *streaming* si sono progressivamente affermate per la capacità di offrire al pubblico una vasta quantità di contenuti con l'obiettivo di soddisfare il maggior numero di utenti possibile: ad esempio, nel 2006 il fornitore di prodotti audiovisivi Sky avvia il servizio *Sky-Go* che consente ai propri abbonati la visione dei propri canali anche attraverso il *web*; mentre la società di produzione *Netflix* ha attivato dal 2008 il servizio di streaming *online on demand*, con abbonamento mensile, che è divenuto in poco tempo il suo business principale.

Ad oggi, come dimostra il grafico sottostante, le principali piattaforme *streaming* operanti nel mercato globale della distribuzione di prodotti filmici sono *Disney+* e *Netflix*.

Il grafico tiene conto dell'indagine condotta dalla società *Nielsen* nel periodo 27 dic. 2021 – 25 dic. 2022 sui dati relativi ai servizi offerti dalle seguenti piattaforme *streaming*: *Netflix*, *Amazon Prime*, *Disney+*, *Apple TV+*, *HBO Max*.

¹³² A. COSTA, *Il cinema italiano - Generi, figure e film dalle origini alle piattaforme streaming*, Bologna, 2021, 15 ss.

¹³³ L. CAVIGLIONE M. MIGLIARDI, R. PODESTÀ, *Peer-To-Peer, Oltre il file sharing*, in *Mondo Digitale*, 2011.

2022 Top 15 Streaming Movies

	Program Name	Originator	Mins viewed (Billions)
1	ENCANTO	Disney+	27.416
2	TURNING RED	Disney+	11.427
3	SING 2	Netflix	11.347
4	MOANA	Disney+	8.629
5	THE ADAM PROJECT	Netflix	6.141
6	HOCUS POCUS 2	Disney+	5.697
7	DON'T LOOK UP (2021)	Netflix	5.141
8	FROZEN	Disney+	5.133
9	LUCA (2021)	Disney+	4.974
10	GRAY MAN, THE (2022)	Netflix	4.972
11	ZOOTOPIA	Disney+	4.437
12	COCO	Disney+	4.253
13	ETERNALS (2021)	Disney+	4.236
14	FROZEN II	Disney+	4.195
15	UNCHARTED (2022)	Netflix	4.179

12/27/2021-12/25/2022 | Rank based on Persons 2+ Minutes Viewed in Billions
Source: Nielsen Streaming Content Ratings (Netflix, Amazon Prime, Disney+, Apple TV+, Hulu, HBO Max (beginning 5/30) and Peacock (beginning 9/28/22), Nielsen National TV Panel, Viewing through Television



Fonte: www.nielsen.com/it/insights/2023/streaming-unwrapped-2022-was-the-year-of-original-content/

Una ricerca condotta dalla società IPSOS nell'agosto 2021 ha osservato che con l'avvento della pandemia da Covid-19, la diffusione delle piattaforme *streaming* all'interno del sistema delle finestre, si è ulteriormente implementata.

Il fenomeno è da attribuire *in primis* ai frequenti *lock-down*, che hanno reso necessario deviare l'uscita della quasi totalità dei prodotti filmici, dal comparto *theatrical* alle piattaforme *streaming*¹³⁴.

Tuttavia, nel 2022 si è andata sviluppando una tendenza che vede alcune piattaforme *streaming* adottare strategie di coinvolgimento del pubblico basate più sui contenuti "originali" che sulla quantità dei prodotti offerti¹³⁵.

Considerati in passato come un esperimento o un rischio per gli incassi, i contenuti "originali" sono diventati gradualmente una strategia attuata dalle principali piattaforme *streaming* per conseguire un vantaggio competitivo e, nel contempo, una soluzione all'aumento

¹³⁴ In tal senso, *Le strategie di contenuto su misura stanno guidando la crescita degli spettatori tra le piattaforme di streaming*, 2021, in www.nielsen.com

¹³⁵ In tal senso, *Streaming senza confezione: il 2022 è stato l'anno dei contenuti originali* in www.nielsen.com

della concorrenza poiché si è notato che molti titoli “originali” hanno contribuito ad attirare un elevato numero di spettatori sulle piattaforme che li hanno proposti¹³⁶.

La realizzazione di contenuti “originali” da parte delle piattaforme *streaming* sta, dunque, condizionando in maniera crescente lo sviluppo del mercato cinematografico e le abitudini di un fetta sempre più crescente di spettatori.

4.2. Il modello *Day and Date*

Nonostante il comparto *theatrical* rappresenti il principale canale di erogazione di prodotti filmici, non sono rari i casi di contemporanea proiezione su differenti piattaforme, come ad esempio il *Day-And-Date*.

La strategia *Day-And-Date* è una delle conseguenze della digitalizzazione della filiera cinematografica, e consiste nella contestuale offerta di un prodotto filmico su diversi canali di proiezione.

In particolare, essa prevede la contemporanea proiezione nelle sale e su piattaforma *streaming* in modalità *Video On Demand*.

La distribuzione simultanea, operando sul sistema delle finestre temporali (*release windows system*) costituisce una interessante opportunità per distributori e spettatori.

Per i distributori, la strategia *Day-And-Date* consente di diversificare l’offerta in simultanea, con evidenti vantaggi in termini di:

- a) contrasto al fenomeno della pirateria, che prima dell’uscita legale in *streaming* rimane l’unica modalità di accesso ad un’opera filmica ed è causata *in primis* dall’impazienza degli spettatori di procurarsi la copia da vedere a casa¹³⁷;
- b) forte richiamo nei confronti di una grossa porzione di spettatori;
- c) realizzo di maggiori incassi provenienti da un più efficace sfruttamento del sistema delle *windows*.

¹³⁶ Un esempio in tal senso è la serie *House of Cards* che è stata la prima a comparire in esclusiva sulla piattaforma *streaming Netflix*; fino ad allora, tutti gli altri contenuti offerti in *streaming* erano concessi in licenza da altre fonti.

¹³⁷ Il fenomeno della pirateria rappresenta una delle principali criticità che caratterizza il settore cinematografico nelle sue tre differenti manifestazioni:

- a) fisica: acquisto di DVD contraffatti oppure copiati;
- a) digitale: *download*, *streaming*, *peer-to-peer*, copie digitali;
- a) indiretta (condivisione di copie illegali di prodotti filmici con amici e parenti)

Dal lato della domanda, la strategia *Day-And-Date* consente al pubblico di scegliere tra la possibilità di fruizione di un film in sala o, in alternativa tra le mura domestiche attraverso le piattaforme *On Demand*, in base alle proprie preferenze e possibilità.

Questa caratteristica consente di soddisfare contestualmente, le richieste promananti dai differenti segmenti del pubblico, da quello che preferisce assistere alla prima visione di un'opera filmica stando comodamente tra le mura domestiche a quello che predilige l'atmosfera della sala.

La principale obiezione al *Day-And-Date* è mossa dagli esercenti delle sale, che la ritengono una ulteriore minaccia per il comparto *theatrical* perché contribuisce a ridurne il peso all'interno della filiera.

Per quanto concerne le strategie di distribuzione *Day-And-Date* attuate dalle grandi *Major*, non emergono comportamenti uniformi.

In particolare, la *Disney* ha abbandonato la strategia distributiva del *Day-And-Date* già dal 2021, prevedendo la tradizionale uscita nelle sale prima del trasferimento dei prodotti filmici sul proprio canale *Disney+*¹³⁸.

Anche la *Warner Bros*, dopo aver adottato in piena pandemia la strategia del *Day-And-Date* è ritornata, dal 2022 al tradizionale percorso *theatrical-Streaming on demand*, prevedendo tuttavia una riduzione delle finestre temporali – della durata di 45 giorni – tra l'uscita del film in sala e la successiva proiezione in modalità *on-line*¹³⁹.

Dette strategie si inseriscono in uno scenario relativo al settore cinematografico caratterizzato da evidente incertezza, considerato che ciascuna casa di distribuzione sceglie la soluzione che ritiene più conveniente, anche all'interno della propria offerta¹⁴⁰.

La pandemia da Covid-19 e la prolungata chiusura delle sale oltre ad aver condizionato il sistema delle finestre di distribuzione, hanno influito notevolmente sul comportamento del pubblico.

Non esistendo una formula unica valida per tutti, l'incertezza contribuisce a rendere alquanto complessa l'elaborazione di proiezioni relativamente all'efficacia dell'adozione di “idonee” misure per stimolare il ritorno del pubblico in sala ai livelli pre-pandemici.

¹³⁸ In tal senso, *Disney abbandona il modello Day-And-Date per il resto del 2021* in www.cineguru.screenweek.it

¹³⁹ In tal senso *Nel 2022 i film Warner andranno in streaming dopo 45 giorni l'uscita al cinema*, 2021 in www.wired.it

¹⁴⁰ In tal senso, RAPPORTO ITMEDIA CONSULTING, *Le finestre di distribuzione del film nell'industria audiovisiva post-Covid: Il caso Italia in una prospettiva internazionale*, Roma, 6 giugno 2022, Slide nr.12/34.

4.3 La filiera corta

Il ruolo crescente delle piattaforme streaming anche come nella produzione di film ha fatto emergere un modello alternativo di filiera cinematografica: è la filiera corta, così definita perché uno stesso soggetto – la piattaforma appunto – ha il ruolo di produttore, distributore e vendita al consumatore finale. Netflix, per prendere ad esempio il tipo paradigmatico di questa piattaforma che produce, distribuisce e commercializza, da più di un decennio ha iniziato a produrre non solo serie ma anche film. Come Netflix, Apple+ e Amazon sono esempi di piattaforma che fa collassare le funzioni di produzione, distribuzione e vendita.

Abbiamo così un modello di filiera corta che si affianca al tradizionale modello fondato sulla distinzione tra produzione, distribuzione ed esercizio.

L'equilibrio tra i due modelli di filiera, ossia tra i due modelli di distribuzione, è ancora incerto, perché la perturbazione del mercato determinata dalla pandemia rende difficile prefigurare gli assetti e i rapporti di forza futuri tra i due modi di organizzare l'industria cinematografica.

5. I film *Blockbuster*

Il *blockbuster* è una tipologia di film che si sviluppa negli Stati Uniti intorno alla metà degli anni '70 e riscuote in breve tempo un enorme successo come prodotto audiovisivo che, seppur caratterizzato da elevati costi di produzione, è in grado di provocare un impatto senza precedenti nei confronti di un'ampia fetta di pubblico globale¹⁴¹.

Allo stesso tempo, il *blockbuster* viene definito come la “*forma emblematica della post-classicità cinematografica*”, un mero strumento di *marketing* privo di particolari qualità artistiche e finalizzato alla sola massimizzazione degli incassi, caratterizzato da costi di produzione talmente elevati da non essere in grado – nella gran parte dei casi - di consentire agli *studios* di conseguire un utile positivo attraverso la sola *Theatrical Window*, rendendo pertanto necessaria la sua distribuzione attraverso i mercati secondari e la commercializzazione di prodotti “ancillari”, quali ad esempio gli articoli in *franchising*¹⁴².

Senza dubbio il *blockbuster*, insieme al videoregistratore e alla TV via cavo, ha rappresentato uno dei tre fattori che nella seconda metà degli anni '70 hanno contribuito alla “*nascita della*

¹⁴¹ M. CUCCO, *Economia del film. Industria, politiche, mercati*, Roma, 2020, 38 s.

¹⁴² F. ZECCA, *Cinema reloaded, dalla convergenza dei media alla narrazione transmediale* Roma, , 17.

Nuova Hollywood”, caratterizzata da un insieme di cambiamenti sostanziali nelle strategie di distribuzione e di *marketing* delle grandi case di distribuzione americane, finalizzate alla massimizzazione degli incassi derivanti dai prodotti filmici.

Il *blockbuster* ha permesso, infatti, alle *major* americane di attuare strategie di *marketing* e *franchising* in grado di generare profitti da *record* derivanti dallo sfruttamento delle altre divisioni appartenenti ai medesimi *Media Conglomerates*: libri e fumetti, *videogame*, parchi tematici, giocattoli, *licensing & merchandising* e così via¹⁴³.

Sebbene alcuni film dei primi anni ‘70 come “Il Padrino” (1972) e “L’esorcista” (1973), avessero già anticipato questa strategia, è con “Lo squalo” (1975) che si può effettivamente parlare di *blockbuster*. Il film è, infatti, caratterizzato da una serie di elementi che lo rendono “unico” ed è destinato a generare alti profitti e riscuotere un enorme successo nel pubblico a livello mondiale in attuazione della strategia di saturazione delle sale: è un film d’azione adrenalinico e spettacolare, che combina in maniera magistrale elementi del genere *disaster movie*, *horror* e *buddy comedy*, finalizzati a coinvolgere tutte le fasce di pubblico¹⁴⁴.

Sulla scia del successo ottenuto dal film “Lo squalo”, l’industria *hollywoodiana* realizza, negli anni successivi, numerosi *blockbuster* che diventano campioni di incassi: “Rocky” (1976), Guerre Stellari, Incontri ravvicinati del terzo tipo (1977), La febbre del sabato sera (1977), *Animal House* (1978), *Grease* (1978), *Superman* (1978), *Star Trek: The Motion Picture*, (1979) e I predatori dell’arca perduta (1980), *Batman* (1989)¹⁴⁵.

I *blockbuster* sono, dunque, caratterizzati da:

- a) alti costi di produzione;
- b) studio a tavolino delle modalità di distribuzione secondo la strategia della saturazione, con l’obiettivo del successo commerciale e della massimizzazione degli incassi;
- c) attuazione di strategie di *marketing* e *franchising* collegate alla distribuzione, per ridurre ulteriormente l’incertezza sull’esito dell’investimento (libri, fumetti, *videogame*, attrazioni nei parchi tematici).

Partire dai primi anni Duemila, i *blockbuster* prodotti e distribuiti dalle *Major* hollywoodiane hanno ulteriormente conquistato il mercato mondiale, generando profitti mai sfiorati in precedenza, in particolar modo grazie alla realizzazione di *sequel*, *prequel* e *reboot*, quali ad

¹⁴³ In tal senso, T. SCHATZ, *Conglomerate Hollywood, Blockbuster, franchise e convergenza dei media*, in F. ZECCA, *Il cinema della convergenza*, Milano, 2012, 39-40

¹⁴⁴ M. CUCCO, *L’economia del film: industrial politiche e mercati*, Roma 2020, 128

¹⁴⁵ In tal senso, T. SCHATZ, *Conglomerate Hollywood, Blockbuster, franchise e convergenza dei media*, in F. ZECCA, *Il cinema della convergenza*, Milano, 2012, 41

esempio *Star Wars redux*, la saga *Harry Potter*, *Il signore degli anelli*, *Shrek*, *Spider Man*, *Pirati dei Caraibi*, *Avatar*¹⁴⁶.

La pandemia da Covid-19 e le prolungate chiusure delle sale cinematografiche hanno condizionato notevolmente anche la distribuzione e commercializzazione dei *blockbuster*. Trattandosi di un genere che non può fare a meno degli incassi al botteghino, durante il periodo di pandemia molti *blockbuster* sono stati distribuiti direttamente in modalità *on demand*, mentre per altri si è disposto il rinvio dell'uscita in sala, con l'obiettivo di assicurare una buona affluenza del pubblico e il ritorno dei costi sostenuti¹⁴⁷.

6. Gli *Over The Top* (OTT)

Nell'ultimo decennio l'industria cinematografica mondiale è stata caratterizzata dalla rapida diffusione delle piattaforme *Over The Top* (OTT) che erogano al pubblico prodotti e servizi tramite *internet*, comprendenti una serie di fornitori tra i quali *Disney+*, *Netflix*, *Amazon Prime Video*, *Apple TV+*, *Home Box Office (HBO)Max*, *Peacock TV*¹⁴⁸.

L'elevata diffusione delle piattaforme OTT rappresenta una conseguenza delle strategie attuate negli ultimi anni dalle grandi *major* di voler commercializzare i propri prodotti anche attraverso il mercato dello *streaming on demand*¹⁴⁹.

L'Autorità Garante per le Comunicazioni (AGCOM) definisce gli OTT come servizi che distribuiscono contenuti audiovisivi in modalità *web-based*, ossia attraverso l'utilizzo da parte dell'utente di dispositivi – in particolare *personal computer*, *tablet*, *smartphone* – connessi alla rete *Internet*¹⁵⁰.

La diffusione delle piattaforme OTT deriva principalmente dalla loro economicità rispetto ai canali tradizionali di proiezione: operando attraverso la rete, le piattaforme OTT sono in grado di offrire al pubblico una serie di prodotti e servizi a costi inferiori rispetto alle tradizionali *Pay-*

¹⁴⁶ Il *sequel* indica un'opera filmica la cui trama segue quella di un'opera precedente; il *prequel* è un film il cui contenuto concerne fatti ed eventi che precedono una storia facente parte di un ciclo. Il *reboot* è un'opera filmica che ripropone gli stessi fatti e protagonisti. Id., 48.

¹⁴⁷ Nel 2020, in piena crisi pandemica, l'uscita in sala del *blockbuster Tenet* è stata più volte rinviata; nel 2021 è stata rimandata l'uscita al cinema di *blockbuster* come *Black Widow*, *007-No time to die*, *Fast & Furious 9*.

¹⁴⁸ M. CUCCO, *L'economia del film: industrial politiche e mercati*, Roma 2020, 128

¹⁴⁹ È il caso del canale *Disney+* che è stato lanciato nel 2019 dalla *Walt Disney* e del canale *Peacock TV* lanciato nel 2020 dalla *NBCUniversal*.

¹⁵⁰ In tal senso, AGCOM, *Next-Generation Television La sfida dell'Over The Top*, in www.agcom.it

TV che operano via cavo o satellite; a ciò si aggiunga che, oltre ai prodotti filmici consentono la visione di una ampia varietà di programmi, quali spettacoli dal vivo, concerti, serie TV etc.¹⁵¹. Inoltre, l'offerta non prevede particolari limitazioni per l'utente il quale può, in qualsiasi momento, accedere alla piattaforma e fruire dei prodotti e servizi disponibili che, in alcuni casi, vanno oltre i prodotti audiovisivi, comprendendo anche beni di consumo: è il caso del colosso economico *Amazon* che, all'interno del costo dell'abbonamento al servizio *Prime*, offre all'utente il servizio *streaming video* attraverso la propria piattaforma *Amazon Prime Video*. Il servizio è, infatti, offerto sotto forma di abbonamento, che può essere in modalità TVOD o SVOD.

Operando tramite *internet*, le piattaforme *streaming* sono in grado di raccogliere grandi dati relativi alle abitudini e alle preferenze dei propri utenti e attingere, in tal modo, l'offerta alla domanda, al fine di ridurre l'incertezza sull'esito dell'investimento e massimizzare i ricavi¹⁵². Si può affermare con certezza che negli ultimi anni le piattaforme OTT abbiano vissuto una forte espansione a livello globale, soprattutto per l'arrivo della pandemia da Covid-19 che, indebolendo il comparto delle sale cinematografiche, ha consentito alle piattaforme *streaming* di espandersi rapidamente nel mercato, in ragione della facilità ed economicità con cui sono state in grado di offrire al pubblico – chiuso in casa per i frequenti *lock-down* e le restrizioni alla circolazione – un'ampia gamma di prodotti audiovisivi¹⁵³.

Il Covid-19 ha, dunque, rivoluzionato in poco tempo il tradizionale equilibrio che caratterizzava il mercato cinematografico, con lo stop alle produzioni e la chiusura delle sale, nel momento in cui l'offerta *streaming* esplodeva. Il fenomeno ha generato i seguenti effetti e conseguenze che oggi, a distanza di tre anni dall'inizio della pandemia nonostante il graduale ritorno alla normalità, risultano ancora evidenti¹⁵⁴:

- a) la diminuzione delle presenze del pubblico in sala e degli incassi al *box office*;
- b) il mutamento delle strategie di produzione, distribuzione e commercializzazione dei prodotti filmici;
- c) la rapida diffusione delle piattaforme OTT.

¹⁵¹ G VANNUCCHI, *Internet e le dinamiche dei ruoli degli OTT (Over The Top) e TelCo (Telecommunication Company) nel panorama ICT (Information and Communications Technology)*.

¹⁵² M. CUCCO, *L'economia del film: industriali politiche e mercati*, Roma 2020, 129.

¹⁵³ In tal senso, PWC, *Global Entertainment & Media Outlook, 2022 – 2026*.

¹⁵⁴ In tal senso, RAPPORTO ITMEDIA CONSULTING, *Le finestre di distribuzione del film nell'industria audiovisiva post-Covid: Il caso Italia in una prospettiva internazionale*, Roma, 6 giugno 2022, Slide nr.4/34.

CAPITOLO 4: LA CREAZIONE DI UN NUOVO EQUILIBRIO E LE PREFERENZE DEL CONSUMATORE

1. La creazione di un nuovo equilibrio tra sale cinematografiche e piattaforme *streaming*.

1.1 L'importanza di un nuovo equilibrio

Negli ultimi anni l'industria cinematografica ha subito cambiamenti significativi, con l'ascesa delle piattaforme di *streaming* che hanno contribuito a modificare in maniera determinante il modo di vivere l'esperienza cinematografica da parte del pubblico.

Le piattaforme di *streaming* offrono, innanzitutto, la possibilità allo spettatore di fruire di un'opera filmica in assoluta libertà e comodità tra le pareti domestiche, mentre le sale consentono di vivere un'esperienza unica e coinvolgente per una serie di motivi, di seguito descritti.

Innanzitutto, il cinema è un luogo di aggregazione al cui interno lo spettatore può condividere l'esperienza filmica con amici e parenti attraverso una modalità di fruizione difficilmente replicabile tra le pareti domestiche: si pensi all'esperienza "immersiva" della sala e all'alta qualità dei suoni e delle immagini, oltre che alla modalità di visione in 3D.

Inoltre, alcune strutture – i multi-sala – sono in grado di rendere l'esercizio cinematografico più attraente per lo spettatore, potendo costui scegliere quale film vedere tra le diverse alternative disponibili all'interno della struttura e, nel contempo, fruire di servizi collaterali quali ristorazione, sale giochi, bar, negozi.

Per garantire il successo a lungo termine dell'intera industria cinematografica e soddisfare le diverse esigenze dei consumatori, è importante trovare un equilibrio tra comparto delle sale e piattaforme di *streaming*.

Solo attraverso un efficace bilanciamento e convivenza tra i due mercati, l'industria cinematografica può mantenere la sua vitalità economica, sostenere la capacità creativa del comparto della produzione e preservare il proprio patrimonio culturale in un orizzonte temporale di lungo termine.

Nel corso del presente Capitolo si cercherà di comprendere i motivi per cui è necessario trovare un equilibrio tra cinema e piattaforme di *streaming* e le possibili misure per poter realizzare questo equilibrio.

Innanzitutto, trovare un equilibrio tra cinema e piattaforme di *streaming* è importante per i seguenti motivi:

- 1) maggiore soddisfacimento dello spettatore: il pubblico è in cerca di una maggiore flessibilità di scelta nella modalità di fruizione di un'opera filmica. Per questo motivo, riuscire ad assicurare un efficace equilibrio tra le differenti finestre di esclusività per la fruizione di un'opera filmica, consente allo spettatore di poter scegliere liberamente in base alle proprie esigenze e preferenze;
- 2) sostenibilità del settore: l'industria cinematografica coinvolge una enorme quantità di operatori, quali ad esempio, gli studi cinematografici, le case di distribuzione e commercializzazione, gli esercizi e le piattaforme di *streaming*. Trovare un giusto equilibrio tra i diversi soggetti che fanno parte della filiera rappresenta uno strumento importante per poter assicurare la sostenibilità a lungo termine dell'intero settore.
- 3) impatto economico: sia il cinema che le piattaforme di *streaming* sono un importante fonte di guadagno per l'intero comparto cinematografico. Un approccio equilibrato che ribadisca il ruolo centrale della sala all'interno della filiera, consentirebbe alle parti interessate di trarre un comune vantaggio e, all'industria di preservare la sua capacità di produrre reddito nel tempo;
- 4) espressione creativa: un equilibrio tra le diverse finestre temporali di distribuzione può aiutare a sostenere la diversità dell'espressione creativa all'interno nell'industria cinematografica, poiché ai diversi registi viene data l'opportunità di raggiungere un pubblico più ampio attraverso il mercato primario e secondario;
- 5) conservazione culturale: nei Paesi come l'Italia che vantano una radicata e decennale tradizione nel settore, il cinema è, allo stesso tempo industria ed arte e, pertanto, rappresenta una parte significativa del patrimonio socio-culturale e artistico nazionale; per questo motivo, l'individuazione del giusto equilibrio tra *theatrical* e piattaforme di *streaming* contribuisce a tutelare, nel tempo, il valore storico, artistico ed identitario nazionale di un settore che da sempre contribuisce ad elevare il concetto di *Made in Italy* nel mondo.

Dunque, un equilibrio tra cinema e piattaforme di *streaming* è un obiettivo fondamentale per assicurare il successo a lungo termine dell'industria cinematografica, a vantaggio di tutte le parti coinvolte e ai fini della conservazione di un patrimonio socio-culturale.

Di conseguenza, un equilibrio tra *theatrical* e piattaforme *streaming*, gioverebbe all'intera industria cinematografica per le seguenti motivazioni:

- a) il consumatore vivrebbe un'esperienza migliore dettata da un'ampia possibilità di scelta e da una maggiore flessibilità, potendo scegliere da un catalogo titoli molto più vasto a seconda delle proprie preferenze;
- b) la nuova modalità di fruizione dei film, basata sulla maggiore collaborazione tra comparto delle sale e servizi di *streaming* aumenterebbe gli incassi dell'intero settore cinematografico;
- c) l'aumento delle entrate garantirebbe una maggiore redditività per tutti i soggetti della filiera in un'ottica di lungo termine.

1.2 Le opzioni per la creazione di un nuovo equilibrio: le piattaforme *streaming* diventano alleate della sala

Il binomio sale cinematografiche – piattaforme *streaming* potrebbe funzionare in maniera efficace se si potesse realizzare una “alleanza” tra il mercato primario e quello secondario.

Ad oggi, con la diffusione delle piattaforme *streaming* il panorama dell'industria cinematografica è totalmente cambiato rispetto al passato: quando si parla di “*digitale applicato al cinema*” si pensa immediatamente alle conseguenze che le nuove tecnologie hanno provocato sulla fase della produzione (effetti speciali e realtà aumentata) e sulle modalità di fruizione di un'opera filmica, meno legata alla programmazione (in sala o in TV) e più libera grazie alle piattaforme *streaming* che la rendono possibile in qualsiasi momento e luogo¹⁵⁵.

Questo non vuol dire che il circuito *theatrical* non sia di aiuto al contesto *streaming*, anzi, una ripresa del primo avvantaggerebbe l'intera filiera.

Dunque, cosa accadrebbe se i cinema e le piattaforme di *streaming* unissero le forze, combinando il meglio dei due mondi?

Collaborazione in generale:

- i cinema e le piattaforme di *streaming* sono due differenti modalità di fruizione di film e programmi TV. Negli ultimi anni, entrambi hanno vissuto cambiamenti evolutivi, in particolare per le mutate delle abitudini dei consumatori. La tradizionale esperienza di

¹⁵⁵A. GUGLIELMINO, *Ho fatto due etti e mezzo, lascio?* In *Marketing e cinema: come riaccendere la voglia di film*, Roma, 2019, slide nr 14/108.

andare al cinema è diminuita, con il pubblico che si rivolge sempre più ai servizi di *streaming* per le proprie esigenze di intrattenimento. D'altro canto, lo stesso mercato delle piattaforme di *streaming* è caratterizzato da un elevato livello di competitività, perché l'obiettivo principale di ciascuna piattaforma *on-line* è quello di acquisire il maggior numero di pubblico possibile.

- Una maggiore collaborazione tra esercenti e piattaforme di *streaming* potenzialmente fornire una soluzione a queste sfide e creare una nuova era della visione di film. Una collaborazione riunirebbe la visualizzazione di alta qualità su grande schermo dei cinema con l'accessibilità e la comodità dei servizi di *streaming*.
- Una ulteriore possibile conseguenza di tale collaborazione è la possibilità del comparto *theatrical* di offrire al pubblico una più ampia gamma di contenuti filmici, che verrebbero "presi in prestito" dalle vaste librerie delle piattaforme di *streaming*. Tale proposta costituirebbe un ulteriore invito per lo spettatore ad assistere alla proiezione di un'opera filmica – originariamente destinata al mercato *streaming* – attraverso l'esperienza della sala, che offre una migliore qualità del suono e delle immagini. Ne deriverebbe un aumento delle entrate per i cinema e contribuire a preservare la tradizione di andare al cinema di fronte alle mutevoli abitudini dei consumatori.
- Inoltre, una collaborazione tra cinema e piattaforme di streaming potrebbe anche avere un impatto significativo sul modo in cui i film vengono prodotti e distribuiti. Ad esempio, i creatori di contenuti potrebbero scegliere di distribuire i loro film prima nelle sale e poi renderli disponibili sulle piattaforme di streaming in un secondo momento. Ciò potrebbe portare a un programma di uscita più strutturato e organizzato, offrendo al pubblico una chiara tempistica per quando possono aspettarsi di guardare gli ultimi film nelle sale o a casa.
- Tuttavia, non sono da trascurare le possibili conseguenze negative scaturenti da tale forma di collaborazione. Una conseguenza da non escludere è il possibile aumento dei prezzi per i consumatori, poiché le piattaforme di *streaming* potrebbero decidere di addebitare ai propri abbonati i costi della licenza dei prodotti condivisi con il comparto delle sale. A ciò si aggiunga il rischio ulteriore che tale collaborazione potrebbe danneggiare il comparto del cinema indipendente *ed'essai* che si rivolgono ad un pubblico che apprezza maggiormente la qualità e, nel contempo, rappresentano una valida alternativa ai canali di distribuzione più commerciali.

Collaborazione per le finestre di sfruttamento:

- Una coesione di interessi tra i diversi soggetti coinvolti potrebbe far nascere uno statuto condiviso, composto da regole e tempistiche precise riguardo le differenti finestre di distribuzione, che rappresentano l'elemento fondamentale per la creazione di un equilibrio tra mercato primario e secondario. Non bisogna dimenticare, infatti, che la diffusione delle piattaforme *streaming* ha portato ad uno stravolgimento del tradizionale sistema del *windows release*.
- Una disciplina normativa più restrittiva dell'intero sistema del *windows release* che imponga finestre per legge, appare inefficace nel favorire il ritorno del pubblico in sala: riducendo le opportunità di ricavo totale del film, tale soluzione non tiene conto del reale andamento del ciclo distributivo di un'opera filmica e, pertanto, contribuisce a incentivare il mercato nero; inoltre, non vi sono evidenze che allungare i tempi di uscita in modalità *streaming* assicuri un obiettivo vantaggio per il comparto *theatrical*¹⁵⁶.
- Un obiettivo cui puntare è quello di promuovere una maggiore convivenza *theatrical*-piattaforme *streaming*. In un contesto competitivo completamente mutato rispetto al passato, il voler raggiungere questo equilibrio potrebbe partire proprio dai maggiori *broadcaster*, che dovrebbero sostenere il circuito *theatrical* che ancora riveste un ruolo fondamentale per comprendere il successo di un'opera filmica in quanto ricavi generati dalla distribuzione al botteghino costituiscono un importante flusso di risorse per il recupero degli investimenti.

Ad oggi non è possibile individuare, in senso assoluto, la durata ottimale delle differenti finestre di distribuzione, tantomeno una strategia da prendere in considerazione come modello di riferimento.

Appare, tuttavia, possibile considerare questo periodo come una fase di sperimentazione strategica, in particolare da parte delle *Major* americane: è possibile citare la stipulazione di accordi tra la *Universal* e i cinema del circuito AMC, che riservano ai cinema una finestra esclusiva dalla durata di 17 giorni, per poi passare alla distribuzione in modalità *streaming*; oppure il caso della *Disney*, che dopo aver fallito con la strategia "*Day and Date*", sembra aver trovato una soluzione ottimale per i suoi prodotti cinematografici, che prevede uno spazio temporale di 45 giorni tra l'uscita del film nelle sale e la successiva proiezione sulla propria piattaforma *streaming* Disney+.

L'unica evidenza è che non esiste una formula distributiva unica valida per tutti: ciascuno studio sceglie la soluzione che ritiene più conveniente, all'interno della propria offerta filmica.

¹⁵⁶ In tal senso, RAPPORTO ITMEDIA CONSULTING, *Le finestre di distribuzione del film nell'industria audiovisiva post-Covid: Il caso Italia in una prospettiva internazionale*, Roma, 6 giugno 2022, Slide nr.25/34.

L'alleanza tra comparto *theatrical* e piattaforme *streaming* potrebbe generare un vantaggio ad entrambe: le piattaforme potrebbero assicurarsi percentuali di guadagno sui tanti titoli e numerose coproduzioni; le sale potrebbero attuare finestre di sfruttamento più lunghe, valorizzando in tal modo la propria offerta.

In conclusione, i potenziali vantaggi e svantaggi dei cinema e delle piattaforme di *streaming* che collaborano sono complessi e di vasta portata. Sebbene una collaborazione possa portare a un'esperienza di visione cinematografica più comoda e coinvolgente per il pubblico, potrebbe anche comportare un aumento dei prezzi e la perdita del carattere unico dei cinema indipendenti. L'evoluzione del mercato impone, pertanto, all'industria dell'intrattenimento di dover considerare attentamente una serie di fattori, se intende favorire il ritorno della centralità del comparto delle sale.

1.2.1 Livellare la durata delle finestre di sfruttamento.

Nel secondo Capitolo è stato ipotizzato che una delle possibili soluzioni per risollevare l'industria cinematografica potrebbe essere l'aumento della durata della finestra di sfruttamento dedicata al comparto delle sale.

Nel presente paragrafo si esaminerà l'apparente utilità di questa proposta.

Un'indagine avente ad oggetto le relazioni tra intervento del legislatore nel sistema delle *release windows* e i (possibili) effetti sugli ingressi al botteghino nei principali Paesi europei, ha osservato che non è vi alcun rapporto diretto tra la disciplina normativa delle finestre e il ritorno del pubblico in sala. Secondo l'indagine, nell'arco temporale 2017-2022 sia nel Regno Unito, dove non c'è normativa che disciplina il sistema delle finestre, che in Spagna e Francia dove è, invece, presente una disciplina nazionale di settore, le presenze e gli incassi al botteghino hanno seguito *trend* analoghi¹⁵⁷.

Di recente, le *major* americane – che sono in grado di operare trasversalmente all'interno del mercato internazionale – hanno sperimentato nuove strategie di distribuzione che, facendo leva sulla differente durata delle *release windows*, hanno previsto una diminuzione sostanziale del tempo intercorrente tra uscita del film nelle sale e la successiva proiezione in modalità *streaming*.

¹⁵⁷ In tal senso, RAPPORTO ITMEDIA CONSULTING, *Le finestre di distribuzione del film nell'industria audiovisiva post-Covid: Il caso Italia in una prospettiva internazionale*, Roma, 6 giugno 2022, Slide nr.23/34.

Di seguito verrà illustrato un esempio della differenza della durata di esclusività di un titolo nelle sale nel periodo pre-pandemico e post-pandemico:

- Verrà presa in esame il cambiamento di strategia della *Major* Disney tra il 2019 e il 2022, forte della nascita di Disney+ (12 novembre 2019), piattaforma satellite della *media company*.

Tuttavia, preme ribadire che quando si parla di *Major*, si fa riferimento a soggetti economici che, a differenza delle case di minori dimensioni e di quelle indipendenti, sono in grado di operare senza difficoltà nel mercato globale perché hanno la possibilità di impiegare ingenti quantità di danaro.

Ad esempio, le principali *major* americane sono in grado di attuare strategie di produzione, distribuzione e commercializzazione di prodotti filmici che possono far leva sull'impiego di elevate somme in investimenti e, nel contempo, la diversificazione dell'offerta di prodotti filmici destinati al pubblico.

Uno dei modi principali per estendere la finestra di sfruttamento di un film riservata alle sale è quello di ritardarne l'uscita nei mercati secondari. La strategia può essere adottata prevedendo una maggiore attesa prima della distribuzione in modalità *Home Video* o, in alternativa, offrendo il film nelle sale per un periodo di tempo prolungato prima di renderlo disponibile sulle piattaforme *streaming*.

Queste strategie possono risultare particolarmente efficaci per i film che hanno conseguito ottimi risultati al botteghino, in quanto consentono di allungare i tempi di offerta nel *theatrical* e, pertanto, contribuiscono a creare un maggiore interesse da parte del pubblico per la fruizione dell'esperienza in sala.

Un altro modo per estendere la finestra di sfruttamento è quello di distribuire un film sui mercati internazionali in momenti diversi: scaglionando l'uscita di un film in diverse aree geografiche in momenti diversi, può essere aumentata la quantità di tempo in cui il film è disponibile esclusivamente nelle sale.

Questa strategia può anche aiutare a ridurre al minimo la pirateria e garantire che il film sia ben accolto dal pubblico internazionale.

È importante notare che l'estensione della finestra di esclusività del *theatrical* non è esente da effetti e conseguenze collaterali.

Una di queste è il potenziale affaticamento del pubblico, poiché lo spettatore potrebbe perdere gradualmente l'interesse a vedere un film al cinema se questo continua ad essere presente nelle sale per un lungo periodo di tempo.

Inoltre, gli studi cinematografici devono bilanciare il potenziale di aumento delle entrate al botteghino con i costi di *marketing* e distribuzione di un film per un periodo di tempo più lungo. Nonostante queste sfide, l'estensione della finestra di sfruttamento è una tendenza che probabilmente continuerà nell'industria cinematografica.

Aumentando la durata di proiezione nelle sale, le case di distribuzione possono massimizzare i loro profitti e, nel contempo, offrire un'esperienza cinematografica in grado di attrarre una fascia più ampia di pubblico.

Questo comporterebbe:

- 1) un aumento delle entrate: offrendo ai consumatori la possibilità di scegliere tra esperienze cinematografiche e piattaforme *streaming*, l'industria può rivolgersi ad un pubblico più ampio e aumentare, in tal modo, le entrate attraverso entrambi i canali.
- 2) un maggiore supporto per la creatività: un equilibrio tra cinema e piattaforme di *streaming* può fornire ai registi più canali per raggiungere il pubblico e mostrare il proprio lavoro, portando a una maggiore diversità di espressione creativa. In particolare, le piattaforme *streaming* potrebbero costituire uno strumento vantaggioso per le opere filmiche “di nicchia” che difficilmente riescono a trovare una distribuzione all'interno del circuito *theatrical* e che, attraverso i canali *on-line*, potrebbero essere distribuiti più facilmente.
- 3) una migliore esperienza per lo spettatore: i consumatori avrebbero più opzioni e una maggiore flessibilità nel modo in cui guardano i film, portando a una migliore esperienza complessiva.
- 4) una efficace conservazione culturale: i cinema sono una parte importante del patrimonio culturale e un equilibrio tra cinema e piattaforme di *streaming* può aiutare a garantire che questo aspetto dell'identità culturale sia preservato per le generazioni future.
- 5) una crescita sostenibile dell'industria: bilanciando le esigenze di più parti interessate, l'industria cinematografica può crescere in modo sostenibile, garantendo la redditività a lungo termine per tutti i soggetti coinvolti.

2. Eliminare la discrepanza fra consumatore e sale cinematografiche: Come attirare più persone al cinema?

L'esperienza cinematografica è unica e offre un livello di coinvolgimento ed immersione che difficilmente può essere replicato tra le mura domestiche.

di seguito sono elencate alcune strategie da poter attuare per convincere i consumatori a scegliere il comparto sale cinematografiche ed evitare di attendere che i film vengano distribuiti sulle piattaforme di *streaming*:

- 1) Offrire contenuti esclusivi: pubblicizzare eventi speciali, proiezioni avanzate ed esclusive che non possono essere fruite da nessun'altra parte.
- 2) Migliorare l'esperienza cinematografica: aggiornare i sistemi audio, la disposizione dei posti a sedere e l'atmosfera generale per rendere l'esperienza più piacevole.
- 3) Fornire servizi a valore aggiunto: offrire cibi e bevande, aree *lounge* e altri servizi per rendere l'esperienza cinematografica più piacevole e unica.
- 4) Creare un senso di comunità: organizzare eventi e creare un'atmosfera sociale per invitare gli spettatori a confrontarsi ed interagire intavolando discussioni, anche con registi e attori protagonisti che sono in grado di raccontare un film dal punto di vista artistico, ovvero descrivendo elementi o situazioni che sono 'intime' dell'autore e dell'interprete.
- 5) Offrire sconti e promozioni: gestire offerte speciali e promozioni per rendere l'esperienza cinematografica più conveniente e allettante.
- 6) Evidenziare i vantaggi dell'esperienza cinematografica: evidenziare allo spettatore la qualità estetica del digitale e sottolineare l'esperienza coinvolgente della fruizione di un film sul grande schermo con audio e immagini di altissima qualità.
- 7) Evitare di sovrapporre la proiezione di un film nelle sale con un altro che è diretto allo stesso pubblico.
- 8) Costruire *partnership* con studi cinematografici: offrire promozioni ed eventi speciali in collaborazione con studi cinematografici per creare entusiasmo intorno alle nuove uscite ed attirare il pubblico in sala.
- 9) Creare un programma di fidelizzazione dello spettatore: incoraggiare le visite ripetute offrendo incentivi per i frequentatori di film frequenti.

L'attuazione in concreto di queste strategie, costituirebbe un valido ed efficace strumento per attirare al cinema ampie fasce di spettatori e, nel contempo, rendere l'esperienza di visione del film più piacevole rispetto alla modalità di fruizione attraverso le piattaforme di *streaming*.

2.1 Sondaggio al consumatore americano: preferenze, attitudini e opinioni riguardo le *windows*.

Come avvenuto in Italia, anche nei principali mercati esteri è stato condotto uno studio di settore rivolto ai consumatori.

Nel paragrafo che segue viene presentato l'esito di un sondaggio condotto negli Stati Uniti, patria del consumatore "occidentale" per eccellenza, tramite il quale è possibile delineare le differenze e i tratti comuni con gli spettatori italiani, per comprendere se le strategie da adottare possono avere portata universale o, in alternativa, devono essere adattate alle differenti aree geografiche.

2.1.1 Preferenze e attitudini dei consumatori americani

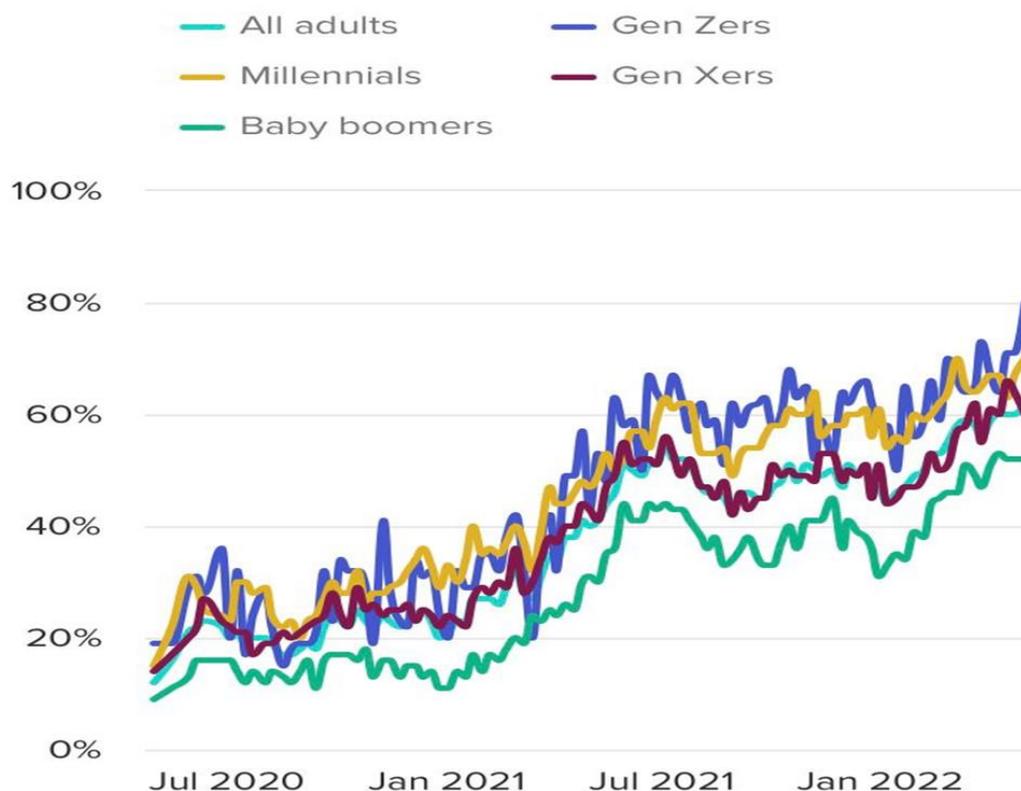
Il sondaggio è stato condotto tra il 30 aprile e il 3 maggio 2022 su un campione di 2210 adulti residenti negli Stati Uniti.

Le interviste sono state condotte *on-line* e i dati ricavati sono stati ponderati per approssimare un campione *target* di adulti in base a sesso, età, etnia, livello di istruzione e regione.

Il questionario si apre con un quesito molto chiaro e significativo: *“la pandemia da Covid-19 rappresenta il motivo per cui gli americani sono ancora riluttanti a tornare al cinema?”*.

Il risultato dell'indagine aiuta a comprendere due indicatori molto importanti.

Il primo è che i consumatori esprimono volontà a ritornare in sala perché non manifestano alcun disagio nell'assistere alla proiezione filmica al cinema perché non sono più intimoriti dal Covid-19; il secondo è che non sembra esistere, come nel recente passato, il timore della pandemia.



Fonte: *The Pandemic isn't why Americans are still Hesitant to go back to the movies*, maggio 2022, in www.morningconsult.com

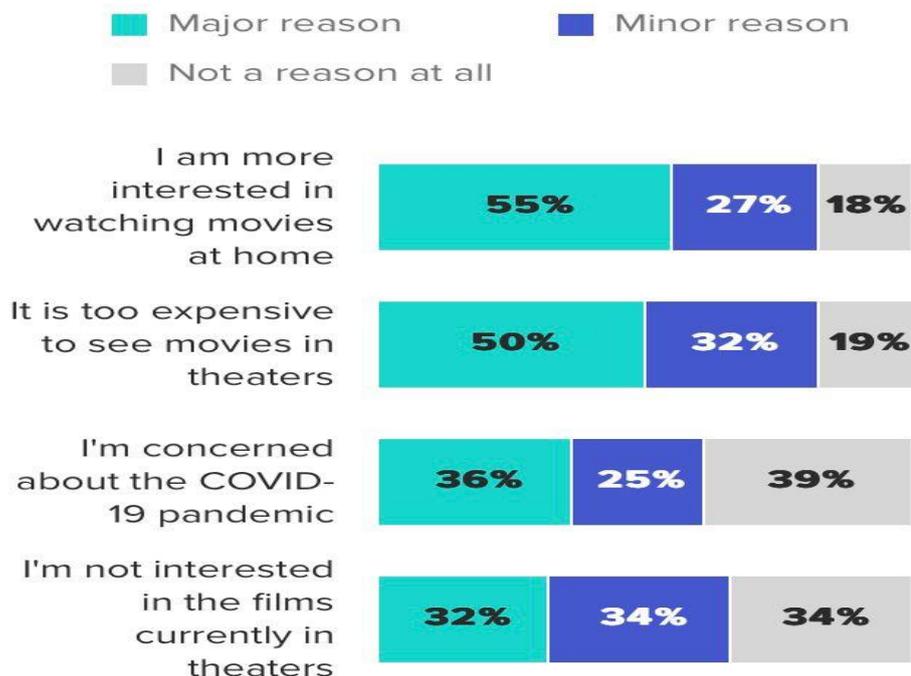
Di seguito sono riportati i punti salienti risultanti dall'indagine:

- Più di 3 americani su 5 (circa il 62%) si sentono a proprio agio nel recarsi al cinema, la sensazione di *comfort* della visione in sala è aumentato di circa 18 punti percentuali dall'inizio del 2022 rispetto al periodo di piena pandemia;
- *Millennials* (circa il 70%) e *GenZers* (circa l'80%) sono le generazioni più a loro agio nel tornare al cinema. Il 52% circa dei *baby boeme* dichiara di non sentirsi a proprio agio in sala, anche se la sensazione di *comfort* tra i demografici è salita di circa 19 punti dall'inizio del 2022.
- Circa 2 consumatori su 5 (41%) dichiarano di vedere i film nelle sale "spesso" o "a volte". Il dato esprime un calo rispetto al 59% dei consumatori che, in epoca pre-pandemica, dichiaravano di recarsi al cinema "spesso" o "a volte".

I dati sono significativi in quanto esprimono lo stato del settore *theatrical* a valle della crisi pandemica: il Covid-19 ha senza dubbio mutato il comportamento del pubblico nei confronti della sala; tuttavia non risulta essere l'unica causa del declino del comparto.

A questo punto, occorre comprendere quali possano essere le altre motivazioni che rendono i consumatori ancora restii a ritornare in sala.

Il grafico che segue descrive le motivazioni che sono alla base dell'allontanamento del pubblico dalle sale:



Fonte: *The Pandemic isn't why Americans are still Hesitant to go back to the movies*, maggio 2022, in www.morningconsult.com

Dall'esito dell'indagine è possibile affermare che:

- Tra i consumatori che non vanno regolarmente al cinema, il motivo principale per cui sono rimasti a casa non sembra essere la pandemia di Coronavirus. Circa 4 consumatori su 5 hanno, infatti, manifestato interesse per la fruizione di un film tra le mura domestiche; a ciò si aggiunge una ulteriore grossa fetta di pubblico che ritiene il costo del biglietto troppo caro.
- Circa 3 americani su 5 (61%) hanno affermato che il motivo per cui non vanno regolarmente al cinema è la preoccupazione per la pandemia da Covid-19.
- Anche la mancanza di interesse per i film disponibili nelle sale (66%) è stata citata da più intervistati come motivo dell'abbandono delle sale.

I dati forniti da *Morning Consult* indicano che una parte considerevole del pubblico manifesta propensione a ritornare in sala; inoltre, sebbene la pandemia e il timore della risalita dei contagi siano ancora presenti nell'immaginario collettivo, il Covid-19 non sembra rappresentare il motivo principale del mancato ritorno del pubblico nelle sale.

All'opposto, due fattori rilevanti hanno contribuito ad allontanare il pubblico dalle sale: il costo elevato dei biglietti e il minore interesse per le opere filmiche, molte delle quali considerate di bassa qualità.

Ma con strategie di *advertising, pubblicità & promozione* efficaci e capaci di suscitare la l'interesse per la visione in sala, il *trend* potrebbe subire un'inversione.

D'altra parte, rimane l'ostacolo delle piattaforme *streaming* che continuano ad adottare strategie di promozione e commercializzazione finalizzate a coinvolgere la maggior parte di pubblico possibile.

2.1.2 Day-and-Date o riduzione delle *windows*? Le opinioni dei consumatori.

Nel seguente sondaggio, proposto negli USA nel maggio 2022, è stato chiesto ai consumatori di fornire un giudizio riguardo alle differenti *release windows* che fanno parte del sistema di distribuzione di un'opera filmica.

In particolare, è stato chiesto di esprimere la preferenza tra:

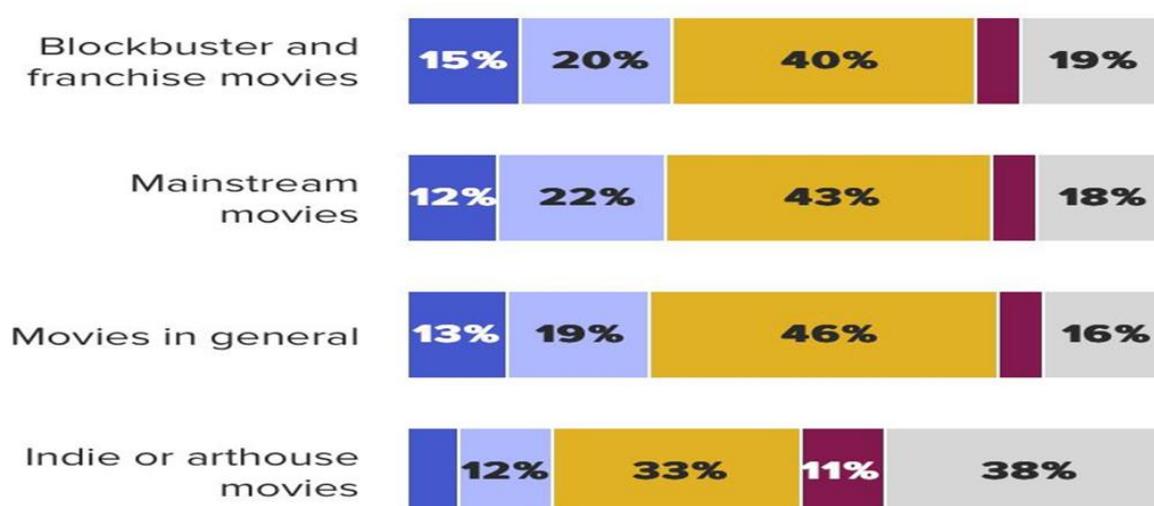
- a) proiezione in esclusiva nelle sale cinematografiche e successiva pubblicazione su piattaforme *streaming* dopo 90 giorni;
- b) proiezione in esclusiva nelle sale cinematografiche e successiva pubblicazione su piattaforme *streaming* dopo 45 giorni;
- c) proiezione in contemporanea nelle sale e sulle piattaforme *streaming*;
- d) pubblicazione esclusiva per le piattaforme *streaming*;
- e) nessuna preferenza.

Le risposte fornite sono state esaminate anche in relazione alla tipologia di film proposto, tra *blockbuster*, film *mainstream*, film d'autore, film generico.

Per completezza di informazione si evidenzia che il sondaggio è stato condotto nel periodo immediatamente successivo alle dichiarazioni espresse da John Fithian, capo dell'associazione americana "*National Association of Theatre Owners*", il quale ha affermato che "*la pubblicazione dei titoli tramite la strategia Day-and-Date è da considerarsi un esperimento fallito, considerata la scarsa efficienza del relativo modello di business*"¹⁵⁸.

¹⁵⁸ In tal senso, *Theater Owners CEO declares Day-and-Date is "Dead" in CinemaCon speech*, in www.thewrap.com

- Release exclusively in theaters, then available for streaming 90 days later
- Release exclusively in theaters, then available for streaming 45 days later
- Release both in theaters and on streaming services at the same time
- Release exclusively on streaming services, and not in theaters at all
- Don't know/No opinion



Fonte: *The Pandemic isn't why Americans are still Hesitant to go back to the movies*, maggio 2022, in www.morningconsult.com

Dal sondaggio è emerso che:

- indipendentemente dalla tipologia di film, i consumatori statunitensi preferiscono in gran parte che i film vengano distribuiti contemporaneamente nelle sale e sulle piattaforme di *streaming*.
- la finestra cinematografica esclusiva di 45 giorni al *theatrical*, che rappresenta un possibile compromesso tra cinema e piattaforme di *streaming*, è stata ritenuta la strategia più apprezzata dai consumatori.
- tre consumatori su cinque hanno affermato che preferirebbero guardare i film a casa tramite i servizi di *streaming*.
- nonostante la maggiore preferenza per la fruizione in modalità *streaming*, i consumatori hanno espresso l'intenzione di assistere alla proiezione di un film in sala. Solo il 6% degli

intervistati ha dichiarato di preferire che i film vengano distribuiti in esclusiva su piattaforma *streaming*.

- tra le differenti tipologie di film cui poter assistere, il genere d'azione è stato l'unico che i consumatori hanno dichiarato di preferire in sala.

Dall'esame delle risposte fornite ai quesiti proposti è possibile affermare che:

- a) i consumatori si sono abituati alla facilità - e al costo relativamente basso - di assistere alla ultime uscite filmiche tra le pareti domestiche ;
- b) la finestra di 45 giorni, in calo rispetto ai 90 giorni che un tempo erano lo *standard* nell'industria cinematografica, sembra essere il modello che mette d'accordo la maggior parte dei consumatori intervistati¹⁵⁹.

Gli spettatori tradizionalmente legati al comparto *theatrical* manifestano ancora la volontà di recarsi al cinema per assistere alle principali proiezioni, mentre coloro che hanno manifestato la preferenza alla visione domesticasi è mostrato disponibile ad attendere fino a 45 giorni per poter fruire della stessa opera filmica in modalità *streaming*.

La diffusione dello *streaming* continua a rappresentare un importante *competitor* per il comparto delle sale; tuttavia, la finestra di esclusività di 45 giorni potrebbe costituire un ottimo compromesso, quantomeno nel breve termine tra mercato primario e secondario.

Il sondaggio appare ancora oggi un valido ed efficace punto di partenza in quanto, sebbene sia trascorso quasi un anno dalla sua elaborazione, sembra comunque rispecchiare il panorama e le preferenze attuali dei consumatori, che mostrano volontà di fruire dell'esperienza filmica comodamente tra le pareti domestiche, ma che tuttavia continuano a riconoscere il ruolo centrale della sala all'interno del sistema delle finestre temporali di distribuzione e, di conseguenza, all'interno del ciclo-vita di un film.

¹⁵⁹In tal senso, *La riduzione della durata delle finestre: il caso USA*, in RAPPORTO ITMEDIA CONSULTING, *Le finestre di distribuzione del film nell'industria audiovisiva post-Covid: Il caso Italia in una prospettiva internazionale*, Roma, 6 giugno 2022, Slide nr.11/34

CONCLUSIONI

Nel corso del presente elaborato è stata esaminata l'industria cinematografica nel suo complesso, con particolare riferimento alle diverse fasi in cui si articola la filiera (la produzione, la distribuzione e l'esercizio) e al processo evolutivo che ha caratterizzato il settore nel corso degli anni, che ne ha profondamente condizionato l'organizzazione, il funzionamento, le modalità di produzione e le strategie di offerta al pubblico.

Nel corso degli anni, infatti, l'industria cinematografica è stata al centro di numerosi cambiamenti, determinati principalmente dalla trasformazione digitale, che ha affiancato alla tradizionale sala cinematografica nuovi canali di distribuzione che hanno arricchito la tradizionale filiera, offrendo allo spettatore differenti modalità di vivere l'esperienza cinematografica.

La diffusione di nuove modalità di offerta di prodotti filmici ha tuttavia provocato la progressiva erosione dei tradizionali mercati, in particolare il comparto *theatrical*¹⁶⁰.

In particolare, le piattaforme *streaming* hanno contribuito a generare una competizione all'interno del mercato secondario, che oggi vede come principali protagonisti i fornitori che operano attraverso la rete *internet*, quali *Netflix*, *Amazon Prime*, *MyMovies*, *Disney+*, *Peacock*, *Apple TV+*, etc..

La maggiore competitività che caratterizza le piattaforme *streaming* dipende, innanzitutto, dalla loro economicità rispetto ai canali tradizionali di proiezione: operando attraverso la rete *internet*, sono in grado di soddisfare le esigenze del pubblico "*anywhere and anytime*", ossia ovunque si trovi e in qualsiasi momento della giornata, essendo sufficiente per lo spettatore disporre di un dispositivo (*pc*, *smartphone*, *tablet*) e un collegamento alla rete per poter vivere l'esperienza cinematografica.

A ciò si aggiunga la capacità delle piattaforme *streaming* di utilizzare i *Big Data* per individuare i gusti e le preferenze dei propri abbonati e, di conseguenza, attagliare l'offerta alle mutevoli esigenze del mercato¹⁶¹.

Nel corso dell'elaborato si è, inoltre, proceduto ad un approfondimento della fase della distribuzione, con l'obiettivo di comprendere le differenti strategie adottate dagli operatori del settore – in particolare le *major* americane – per massimizzare i ricavi e il valore dell'*asset* nel corso del tempo.

¹⁶⁰ A.M. BAGNASCO, *Il settore cinematografico*, Milano, 2019, 43

¹⁶¹ G VANNUCCHI, *Internet e le dinamiche dei ruoli degli OTT (Over The Top) e TelCo (Telecommunication Company) nel panorama ICT (Information and Communications Technology)*

Dall'indagine è emerso che le strategie di commercializzazione dei prodotti filmici variano a seconda che si tratti di una grande casa di distribuzione (una *major* americana, ad esempio) ovvero una casa di distribuzione indipendente/di dimensioni ridotte.

A stravolgere ulteriormente l'equilibrio tra comparto *theatrical* e piattaforme *streaming* è stata la pandemia da Covid-19.

A decorrere dal gennaio 2020, la crisi pandemica ha rivoluzionato in maniera radicale l'equilibrio che fino a quel momento si era creato tra mercato primario e mercati secondari: i frequenti *lock-down* e le limitazioni all'assembramento di individui in luoghi di intrattenimento collettivo hanno radicalmente condizionato le modalità di produzione e distribuzione di opere filmiche.

Durante la pandemia, le produzioni hanno sospeso o, in alternativa, rinviato le riprese, mentre le distribuzioni hanno optato per l'uscita di alcune opere filmiche direttamente in modalità *streaming*, bypassando il comparto *theatrical*.

Molti film destinati alla distribuzione nelle sale sono stati infatti rimandati o, in alternativa, dirottati verso i canali *on-line* al fine consentire agli operatori del settore di rientrare delle spese e degli investimenti sostenuti¹⁶².

Di conseguenza, lo *streaming* è cresciuto in maniera esponenziale, diventando in poco tempo la principale modalità di fruizione di opere cinematografiche e, di conseguenza, la principale fonte di finanziamento del settore.

Se prima della crisi pandemica il settore della distribuzione era caratterizzato da un sostanziale equilibrio tra *theatrical* e mercato secondario, non vi è alcun dubbio che l'arrivo del Covid-19 abbia spostato l'asse dell'equilibrio ancora di più a vantaggio delle piattaforme *on-line*, indebolendo ulteriormente il comparto delle sale.

Con il graduale ritorno alla normalità e la progressiva riapertura delle sale, i film hanno ripreso lo schema di distribuzione tradizionale: *theatrical*, *Home entertainment* fisico e digitale, pay-TV e SVOD.

Ciononostante, ancora oggi, il comparto delle sale mostra evidenti difficoltà a ritornare ai livelli pre-pandemici.

¹⁶² A titolo esemplificativo si riporta che l'uscita del film *No time to Die*, 25° capitolo della saga dedicata alla spia inglese *James Bond*, prevista originariamente per la primavera del 2020, è stata rimandata per due volte nel corso del lo stesso anno, per poi essere posticipata all'autunno del 2021.

I dati esaminati nel Capitolo II hanno evidenziato, infatti, che il mancato ritorno del pubblico nelle sale rappresenta la conseguenza tangibile di un vero e proprio “cambiamento del modello di *business*” attribuibile ai seguenti fattori¹⁶³:

- d) i frequenti *lock-down* che hanno costretto i consumatori a rimanere confinati per lunghi periodi tra le mura domestiche;
- e) la drastica riduzione delle “finestra di esclusività”, in particolar modo di quella relativa al comparto *Theatrical*;
- f) il timore della risalita dei contagi e dell’attuazione di misure rigide per limitare la libertà di circolazione;
- g) i prezzi altamente concorrenziali degli abbonamenti ai canali *streaming*;
- h) la mancanza di un’adeguata pianificazione delle uscite nelle sale;
- i) il minore interesse per le opere filmiche, molte delle quali considerate di bassa qualità;
- j) l’attività di comunicazione e *marketing* quasi routinaria, con strategie di *advertising, publicity & promotion* scarsamente capaci di suscitare la curiosità e l’interesse per la visione in sala¹⁶⁴.

Inoltre, è emerso che con il ritorno alla normalità una grossa fetta di pubblico manifesta la volontà di ritornare in sala, sebbene tra i principali motivi che, ad oggi, frenano l’interesse verso il *Theatrical* rientrano:

- a) l’abitudine ormai consolidata nella maggior parte dei consumatori a fruire di un film tra le pareti domestiche;
- b) i costi elevati dei biglietti al botteghino;
- c) la qualità dei film in uscita¹⁶⁵.

Parallelamente, il comparto *streaming* continua a mostrare una elevata capacità di dominare il mercato, adottando strategie di promozione e commercializzazione pensate a tavolino che prevedono, ad esempio, la pubblicizzazione di un’opera filmica attraverso i principali *Blog* e *Social Network* – in particolare *Instagram* e *Tik-Tok*– già da mesi prima della proiezione *on-line* e attività finalizzate ad un maggiore coinvolgimento del pubblico quali *social gaming*¹⁶⁶.

¹⁶³ In tal senso, RAPPORTO ITMEDIA CONSULTING, *Le finestre di distribuzione del film nell’industria audiovisiva post-Covid: Il caso Italia in una prospettiva internazionale*, Roma, 6 giugno 2022, Slide nr.5/34.

¹⁶⁴ G. CANOVA, *Perché non ci sono premi per chi comunica meglio i film e il cinema*, in 8 ½, Roma, 2019, slide nr 8/108.

¹⁶⁵ In tal senso, CINEMA E AUDIOVISIVO, DIREZIONE GENERALE, *Gli italiani e il cinema: la fruizione di film dentro e fuori le sale italiane. Report di ricerca*; Roma, 6 set. 2022, 9/39.

¹⁶⁶ In tal senso, *La crisi del cinema è colpa dello streaming?* In www.esquire.com

Nonostante tutto, nell'immaginario collettivo, il comparto *theatrical* continua a rappresentare un'esperienza di fruizione unica e insostituibile e, pertanto, meritevole di adeguata (ri)valorizzazione.

Per questo motivo, la diffusione delle piattaforme *streaming* non deve essere necessariamente vista come il tramonto dell'esperienza fisica in sala; se l'obiettivo è quello di (ri)valorizzare la centralità del ruolo del *theatrical* all'interno della filiera, occorre intervenire sulle motivazioni che hanno contribuito a creare l'attuale scenario post-pandemico e che sono alla base dell'allontanamento del pubblico dal comparto delle sale¹⁶⁷.

Al fine di superare la crisi che ancora oggi investe il comparto *theatrical*, occorre innanzitutto ripensare alle differenti modalità in cui può essere attuata l'offerta filmica, con la consapevolezza della necessità di comprendere, *in primis*, le mutate esigenze del pubblico e, di conseguenza, cercare di offrire prodotti e servizi che siano in linea con esse ed in grado di soddisfarle.

Dal lato della produzione, occorre innanzitutto tener presente che il risultato di un'opera filmica dipende dalla qualità del prodotto offerto.

Per questo motivo, gli operatori del settore devono focalizzare l'attenzione sul fattore qualità, perché oggi lo spettatore possiede una conoscenza cinefila molto più approfondita che in passato e, pertanto, è più critico e meno propenso ad assistere a spettacoli commerciali, ma è orientato verso la fruizione di prodotti di valore.

Diventa, pertanto, centrale l'adozione ed attuazione di strategie promozionali e comunicative che siano in grado di suscitare la curiosità del pubblico e catturare l'interesse alla fruizione in sala.

Questo perché, complice anche la pandemia da Covid-19, le abitudini del pubblico sono cambiate e gran parte del consumo di prodotti audiovisivi avviene nel contesto domestico.

Oggi, più che in passato, la principale esigenza espressa dal pubblico è quella di ritornare a vivere l'esperienza purché possa godere della visione di opere più interessanti e coinvolgenti.

Le indagini proposte nel Capitolo IV hanno, infatti, evidenziato che il rallentamento che continua a caratterizzare la ripresa del comparto delle sale dipende dal fatto che non ci sono ancora opere particolarmente importanti in uscita e che il pubblico si è disabituato ad andare al cinema, preferendo per una serie di ragioni (*in primis* il costo dei biglietti) le piattaforme *streaming*.

¹⁶⁷ In tal senso, G. BERNI, M. SARDELLI, B. ZAMBARDINO, *Il cinema post-Covid – lo sguardo rivolto al futuro*, in www.symbola.net

A tale esigenza seguono la richiesta di maggiori garanzie sanitarie e il miglioramento dei servizi all'utenza in termini di *comfort*, accoglienza e innovatività tecnologica.

Dal recente Rapporto avente ad oggetto “*Le finestre di distribuzione del film nell'industria audiovisiva post-Covid*” è emerso che un altro fattore in grado di favorire la ripresa del circuito *theatrical* è un ponderato allungamento dei tempi di esclusiva per la sala.

Durante la pandemia, le finestre di esclusività del *theatrical* sono state notevolmente ridotte e tale strategia è stata adottata anche dalle principali case di distribuzione.

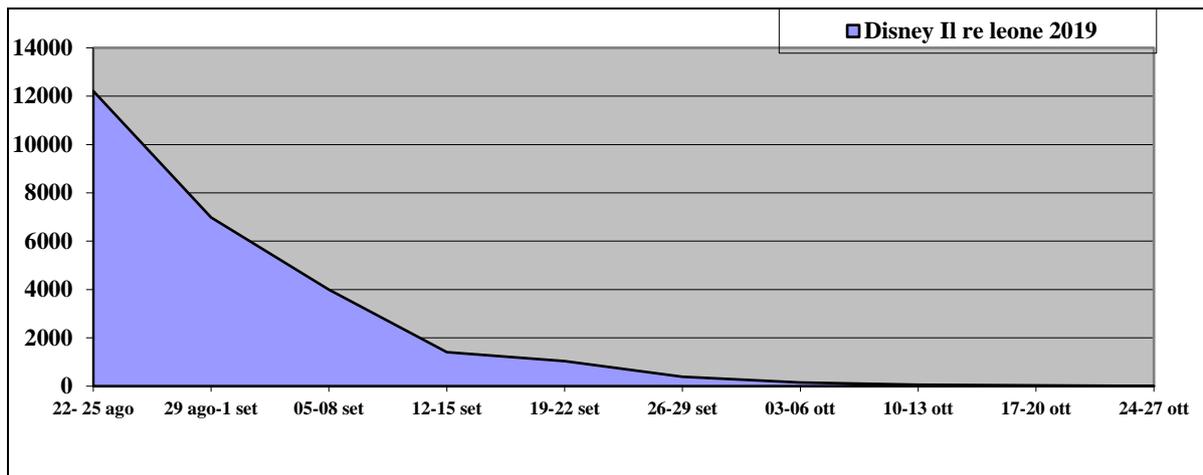
Pertanto, se la convivenza tra comparto *theatrical* e piattaforme *streaming* appare un obiettivo fondamentale in un contesto competitivo completamente cambiato, occorre adottare misure di incentivo e di salvaguardia della centralità della sala e ne favoriscano la rivalorizzare nei confronti del pubblico.

Un'estensione della durata delle finestre di esclusività per il *theatrical*, accompagnata da una efficace attività di promozione delle opere filmiche in sala può costituire una valida soluzione per il comparto delle sale, perché provoca due conseguenze favorevoli: da un lato consente un più ampio sfruttamento dell'opera filmica; dall'altro rende «meno conveniente» per l'utente attendere l'uscita di un film sulle piattaforme digitali e, nel contempo, disincentiva il ricorso alla pirateria

APPENDICE: Indagine empirica: l'impatto della pandemia da Covid-19 sulle strategie di distribuzione attuate dalle principali case di distribuzione americane (Walt Disney, Paramount; Warner Bros; Universal) nel periodo 2019 - 2022

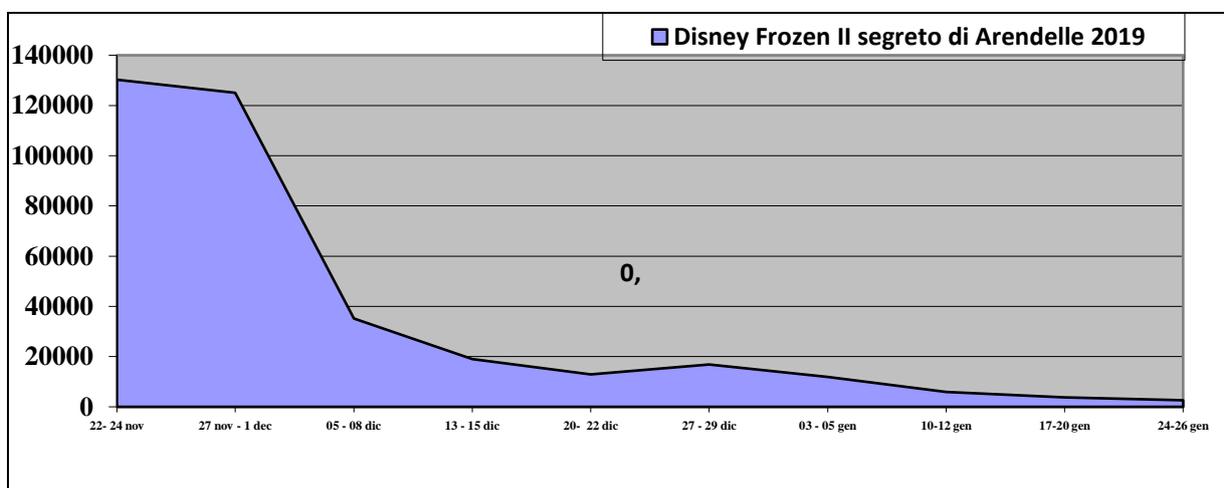
Tabella delle date di distribuzione al box office delle Major americane.
Analisi dei Domestic Weekend

Casa	2019 2° semestre	2020 1° e 2° semestre	2021 1° e 2° semestre	2022 1° e 2° semestre
Walt Disney	<i>Il re leone</i> (22 ago) <i>Frozen II segreto di Arendelle</i> (22 nov) <i>Maleficent signora del male</i> (18 ott)	<i>The call of the wild</i> (21 feb) <i>Onward oltre la magia</i> (6 mar) <i>The New mutants</i> (28 ago)	<i>Raya e l'ultimo drago</i> (5 mar) <i>Nomadaland</i> (19 feb) <i>Crudelia</i> (28 mag)	<i>Doctor strange and the Multiverse of madness</i> (06 mag) <i>Thor Love and thunder</i> (08 lug)
Paramount	<i>Gemini man</i> (11 ott 2019) <i>Dora - La città perduta dell'oro</i> (9 ago) <i>Crawl</i> (12 lug)	<i>Amiche in affari</i> (10 gen) <i>The rhythm section</i> (31 gen) <i>Love and monsters</i> (16 ott) <i>Spell – maleficio</i> (30 ott)	<i>A quiet place II</i> (28 mag) <i>Top gun</i> (27 mag)	<i>Jackass forever</i> (4 feb) <i>The lost city</i> (25 mar) <i>Sonic the Hedgehog2</i> (8 apr)
Warner Bros	<i>Joker</i> (4 ott) <i>It – capitolo 2</i> (6 set) <i>Doctor Sleep</i> (8 nov) <i>Richard Jewell</i> (13dic)	<i>Bad boys for life</i> (17 gen) <i>Tornare a vincere</i> (6 mar) <i>Tenet</i> (4 set) <i>Wonder Woman 1984</i> (25 dic)	<i>Space Jam: a new legacy</i> (16 lug)	<i>Batman</i> (4 mar) <i>Don't worry Darling</i> (23 set) <i>Black Adam</i> (21 ott)
Universal	<i>Yesterday</i> (28 giu) <i>Fast & Furious</i> (2 ago) <i>Downtown abbey</i> (20 set)	<i>Dolittle</i> (17 gen) <i>The invisible man</i> (28 feb)	<i>Old</i> (23 lug) <i>La ragazza di Stillwater</i> (30 lug)	<i>Marry me</i> (11 feb) <i>The black phone</i> (24 giu)



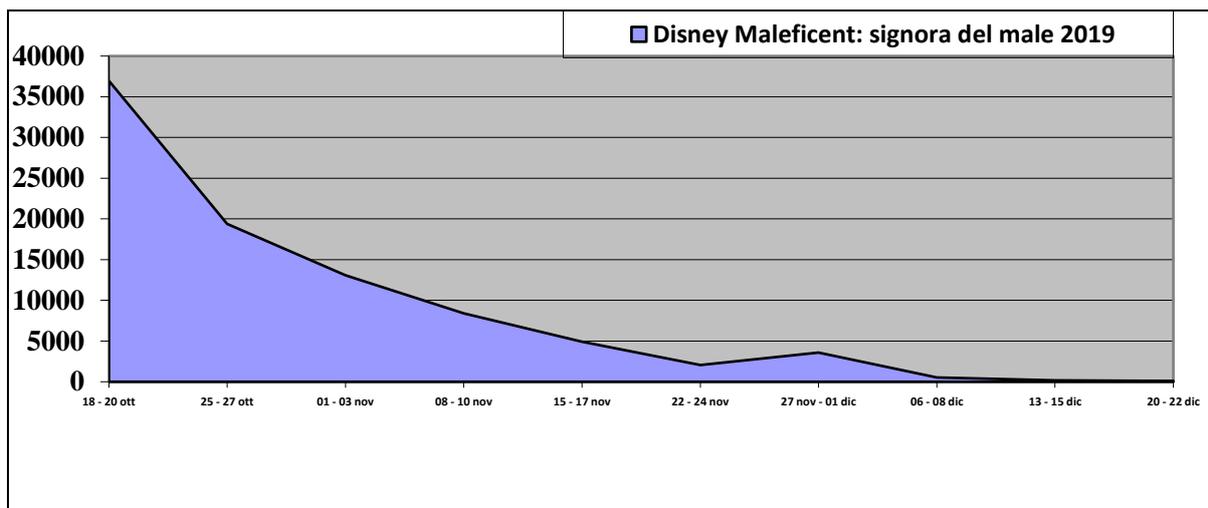
Il re Leone: al *box office* dal 22 agosto 2019; il film approda su *Streaming* il 31 lug 2020

https://www.boxofficemojo.com/release/rl939755009/weekend/?ref =bo_rl_tab#tabs



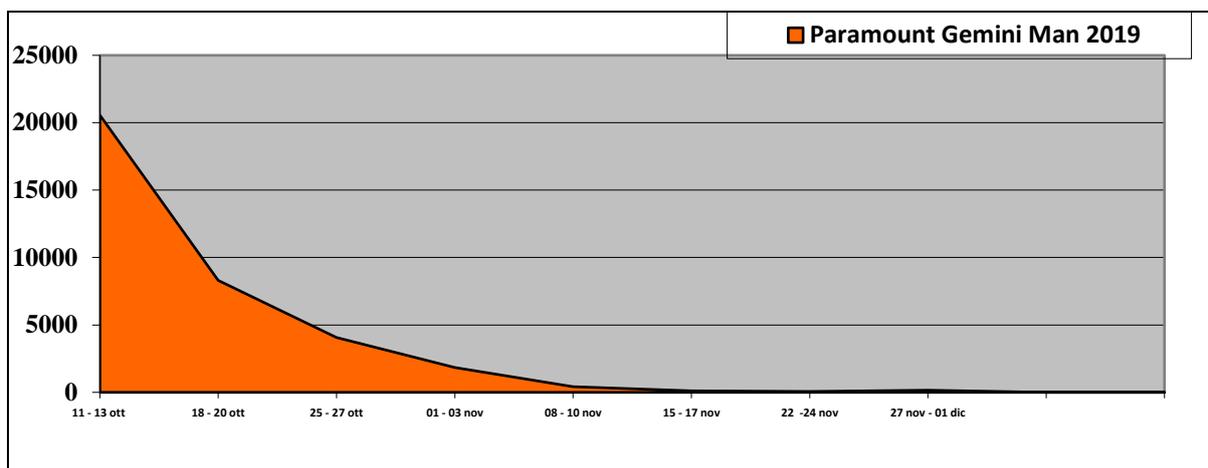
Frozen II: al *box office* dal 22 novembre 2019 il film approda su *Streaming* l'11 set. 2020

https://www.boxofficemojo.com/release/rl2424210945/weekend/?ref =bo_rl_tab#tabs



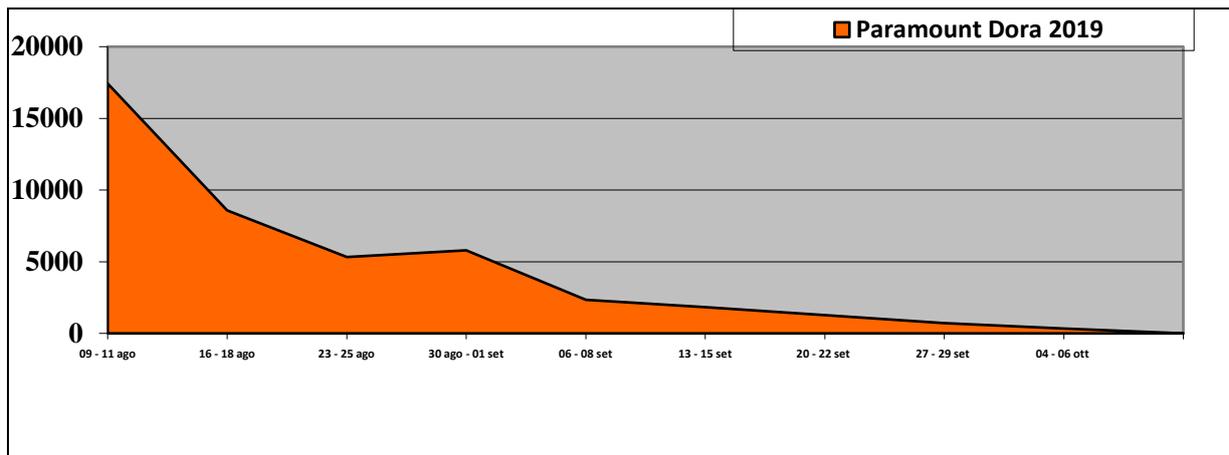
Maleficent: al *box office* dal 18 agosto 2019; il fila approda su *Streaming* il 29 mag. 2020

https://www.boxofficemojo.com/release/r1939755009/weekend/?ref_=bo_rl_tab#tabs



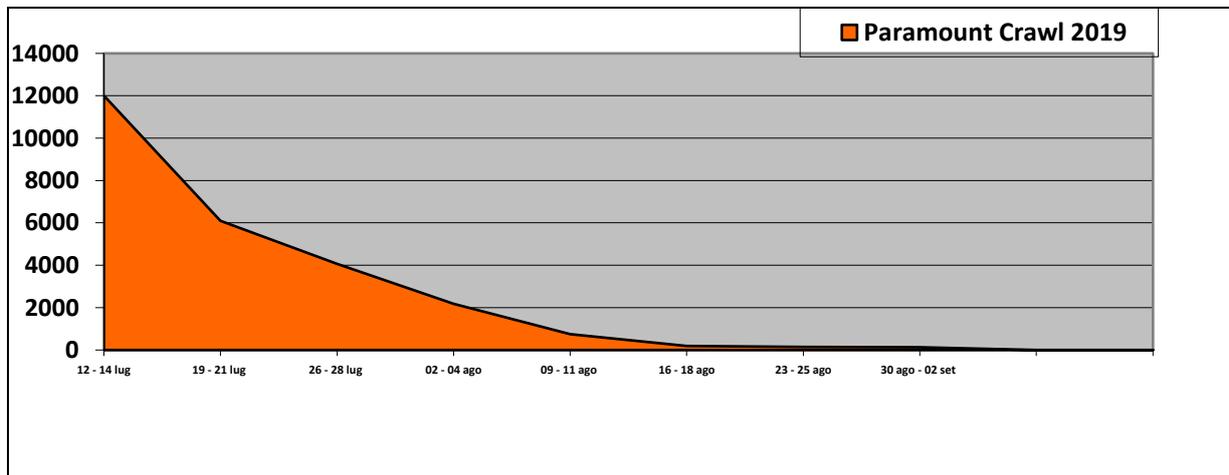
Gemini Man: al *box office* dal 11 ottobre 2019; il fila approda su *Streaming* il 11 mag. 2020

https://www.boxofficemojo.com/release/r14228089345/weekend/?ref_=bo_rl_tab#tabs



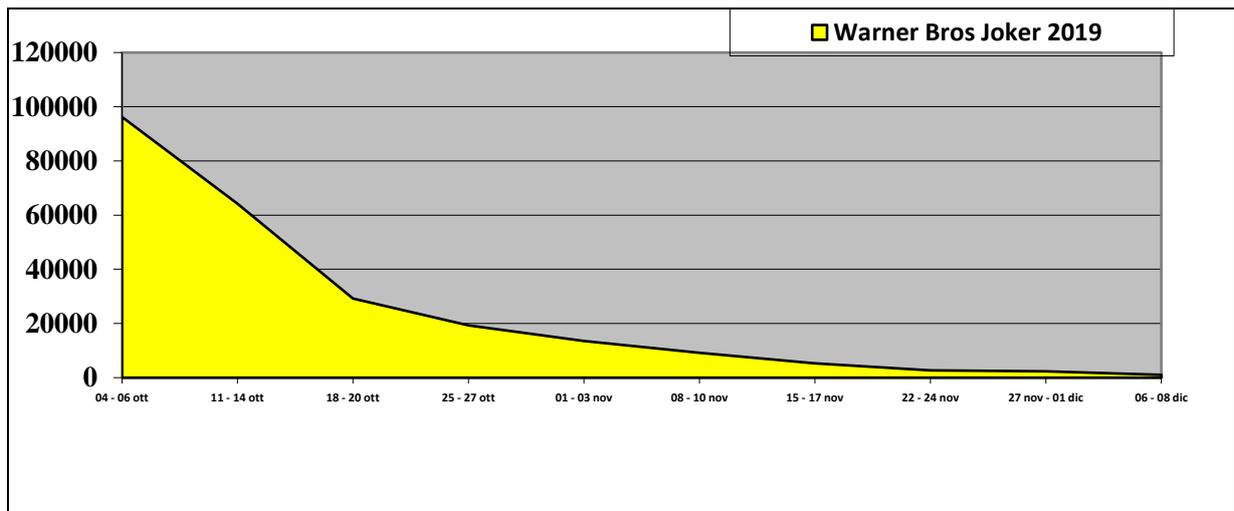
Dora 2019: al *box office* dal 09 agosto 2019; il film approda su *Streaming* il 27 ago. 2019

https://www.boxofficemojo.com/release/r13993339393/weekend/?ref=bo_rl_tab#tabs



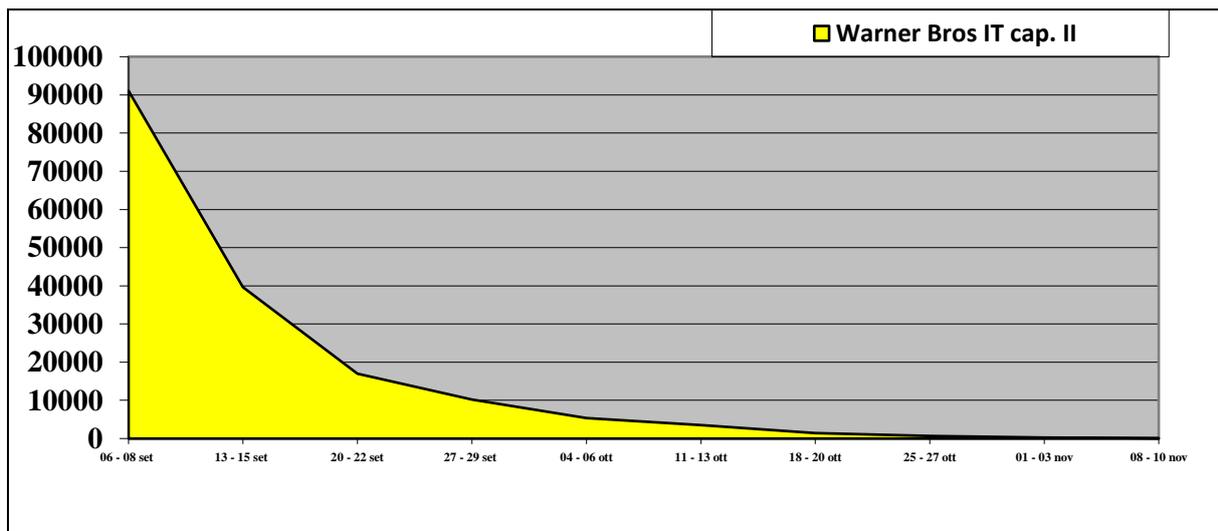
Crawl 2019: al *box office* dal 12 luglio 2019; approda su *Streaming* il 15 ago.

2019 https://www.boxofficemojo.com/release/r1587826689/weekend/?ref=bo_rl_tab#tabs



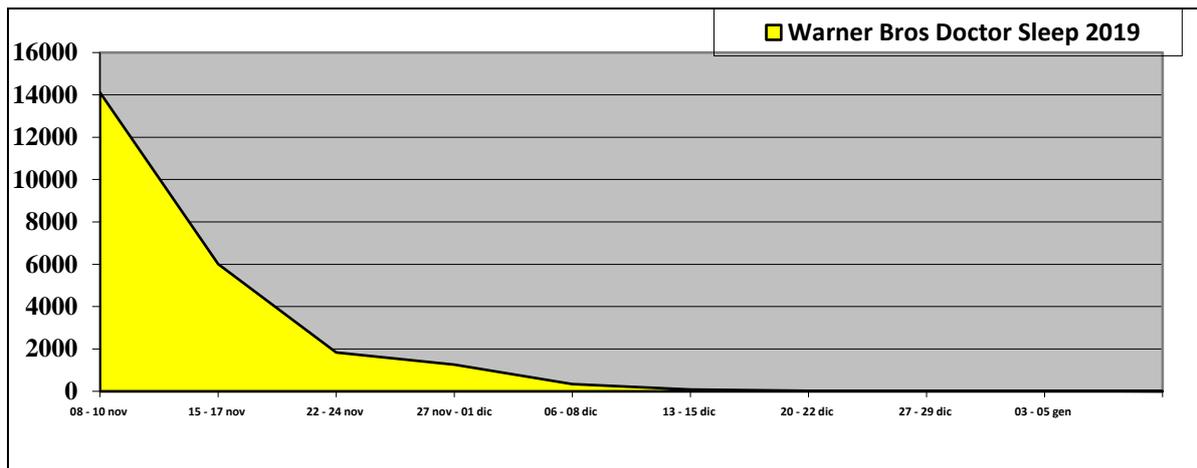
Joker: al box office dal 04 ottobre 2019; approda su *Streaming* il 6 dic. 2019

https://www.boxofficemojo.com/release/rl252151297/weekend/?ref=bo_rl_tab#tabs



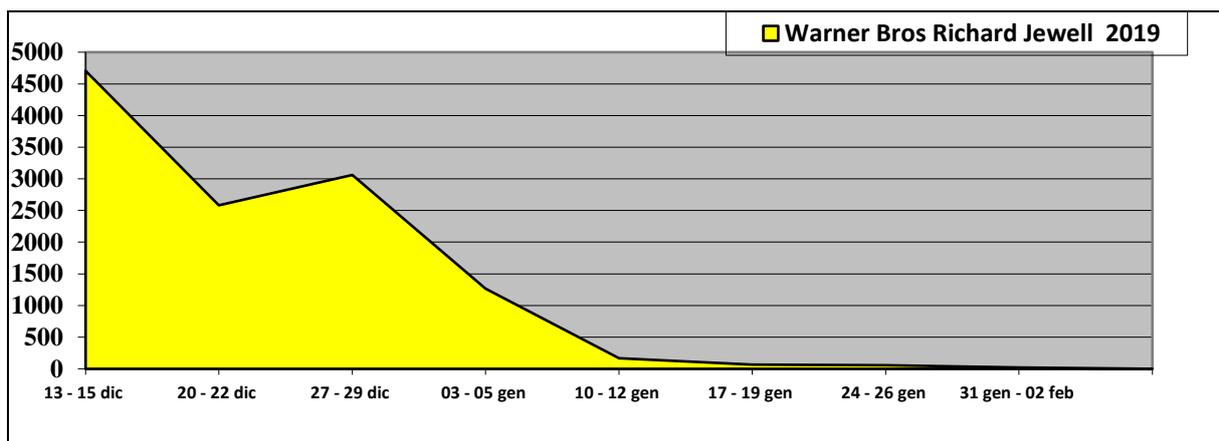
IT cap. II: al *box office* dal 06 settembre 2019; approda su *Streaming* il 17 apr. 2020

https://www.boxofficemojo.com/release/rl1107461633/weekend/?ref=bo_rl_tab#tabs



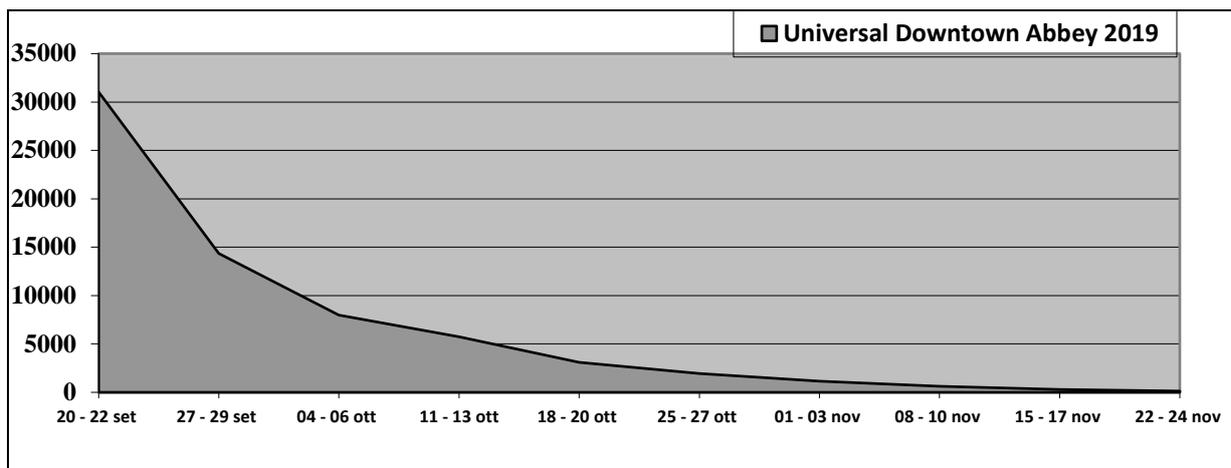
Doctor Sleep: al box office dal 08 novembre 2019; approda su *Streaming* il 05 gen. 2020

https://www.boxofficemojo.com/release/rl4244932097/weekend/?ref =bo_rl_tab#tabs



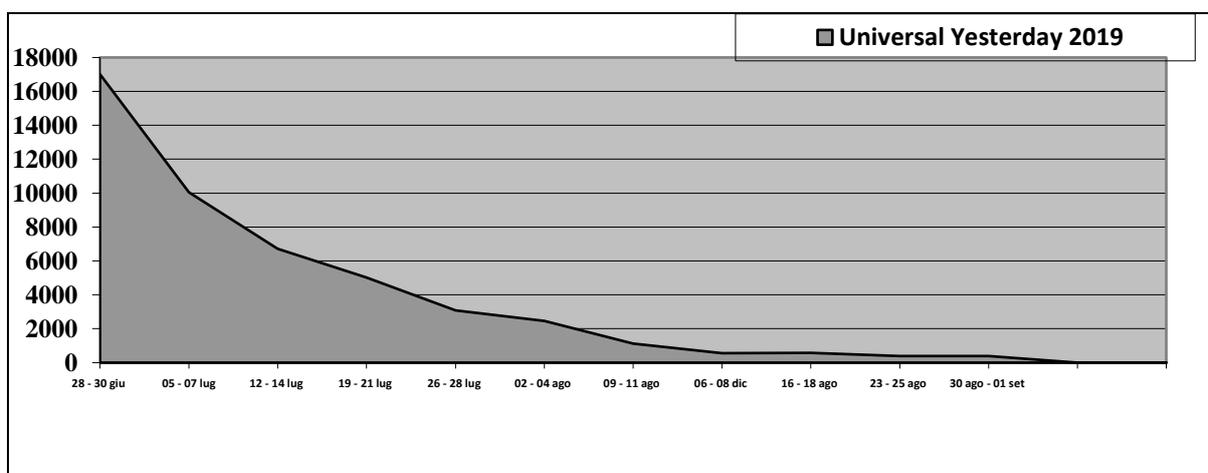
Richard Jewell: al box office dal 13 dicembre 2019; approda su *Streaming* il 05 gen. 2020

https://www.boxofficemojo.com/release/rl4244932097/weekend/?ref =bo_rl_tab#tabs



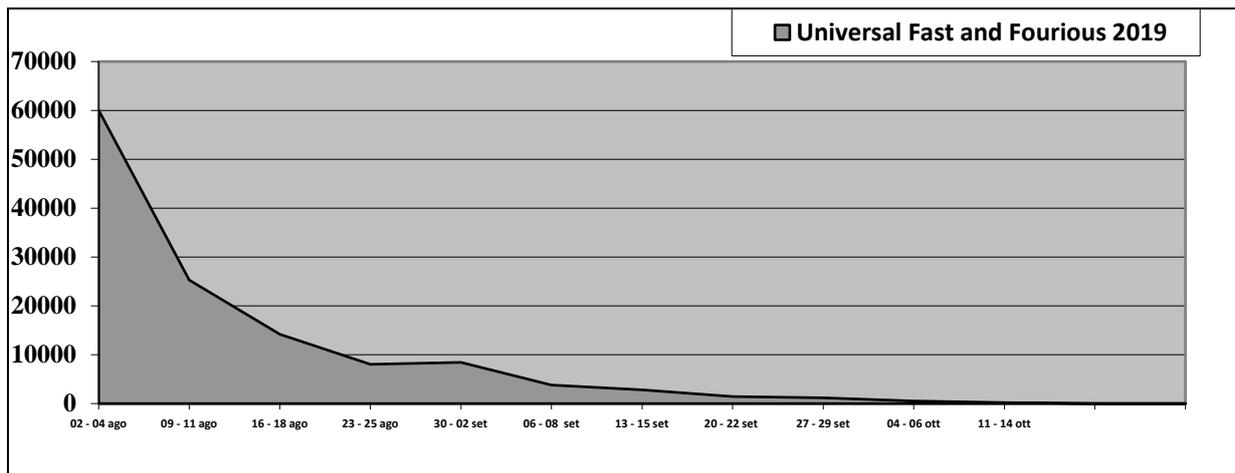
Downtown Abbey: al *box office* dal 20 settembre 2019; approda su *Streaming* il 24 giu. 2020

https://www.boxofficemojo.com/release/rl2399634945/weekend/?ref_=bo_rl_tab#tabs



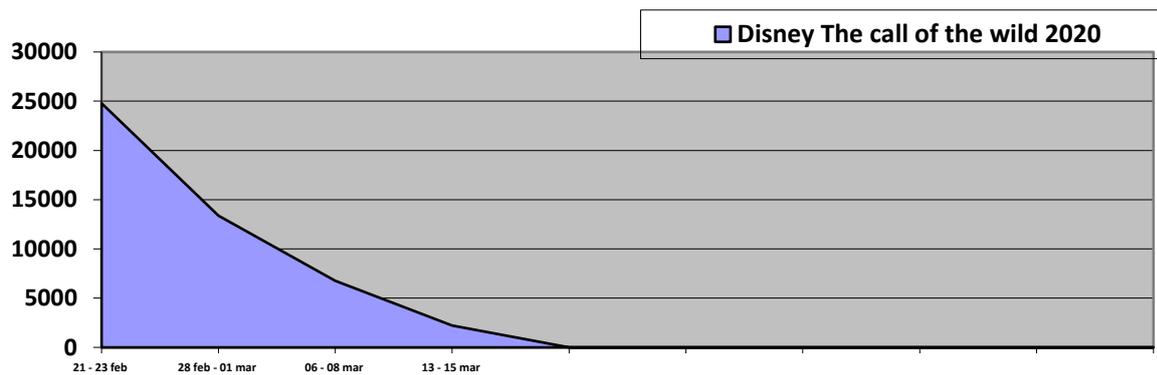
Yesterday: al *box office* dal 28 giugno 2019; approda su *Streaming* il 21 gen 2020

https://www.boxofficemojo.com/release/rl1392805377/weekend/?ref_=bo_rl_tab#tabs



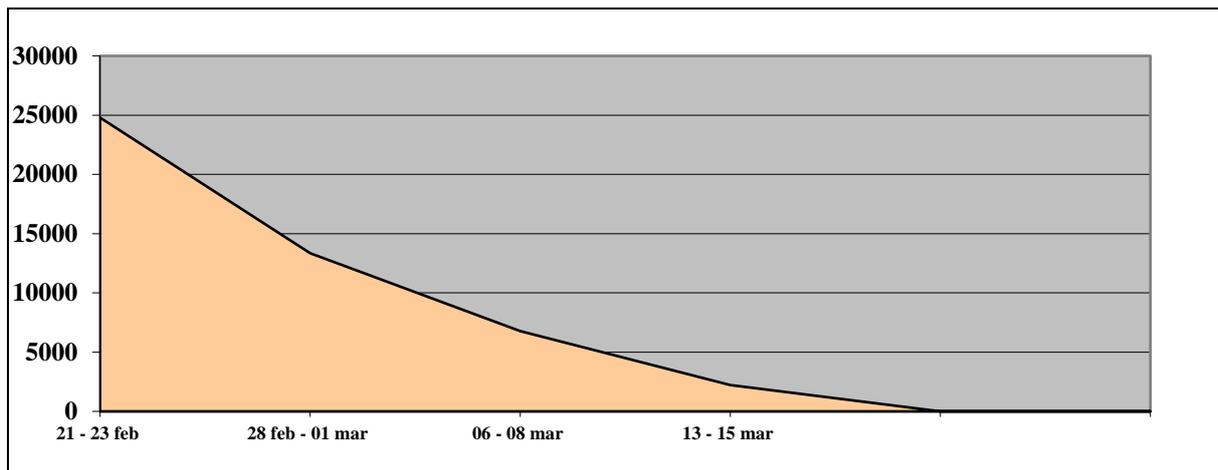
Fast and Furious – Hobbs & Shaw: al *box office* dal 02 agosto 2019; approda su *Streaming* il 03 apr. 2021

https://www.boxofficemojo.com/release/rl2919400961/weekend/?ref_=bo_rl_tab#tabs



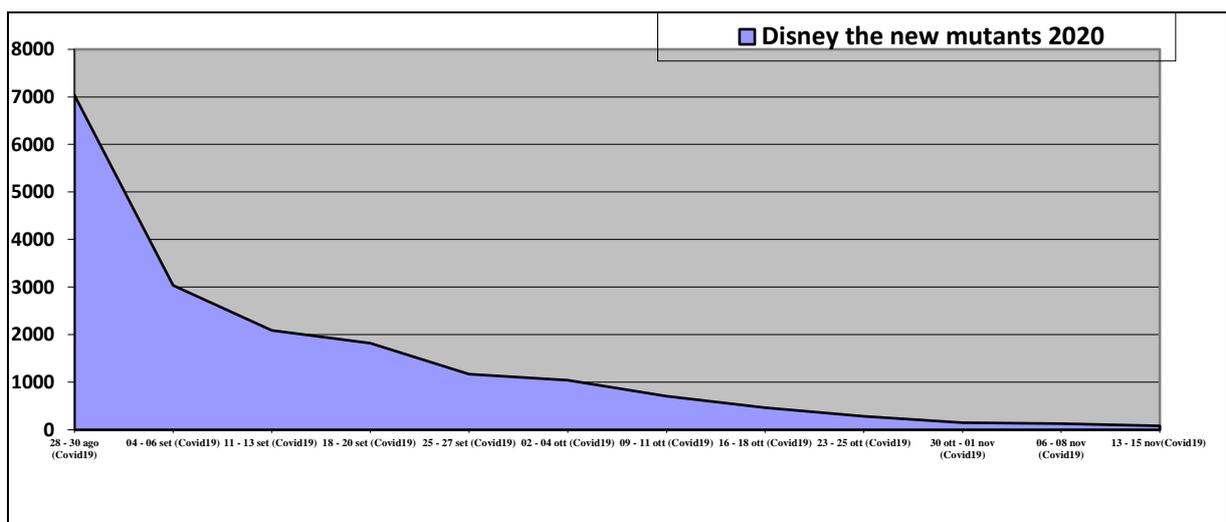
The call of wild: al *box office* dal 21 febbraio 2020; approda su *Streaming* il 01 set. 2020

[The Call of the Wild - Box Office Mojo](#)



Onward: al box office dal 21 febbraio 2020; approda su Streaming il 6 gen. 2021. Il film al box office ha risentito della pandemia da Covid-19 e dei lock-down

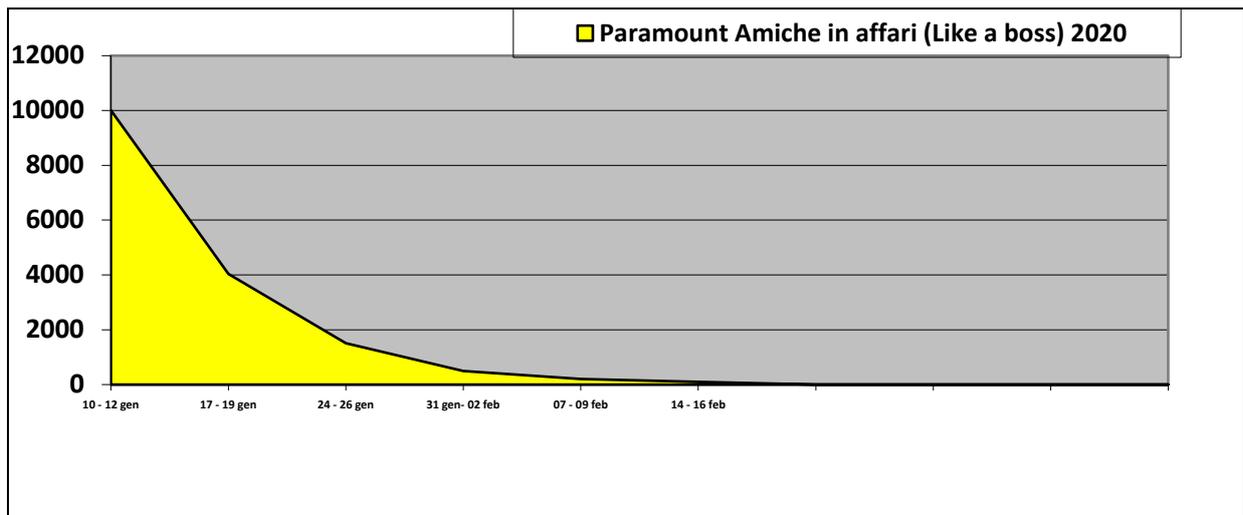
https://www.boxofficemojo.com/release/rl3433267713/weekend/?sort=numTheaters&ref =bo_rl_resort#table



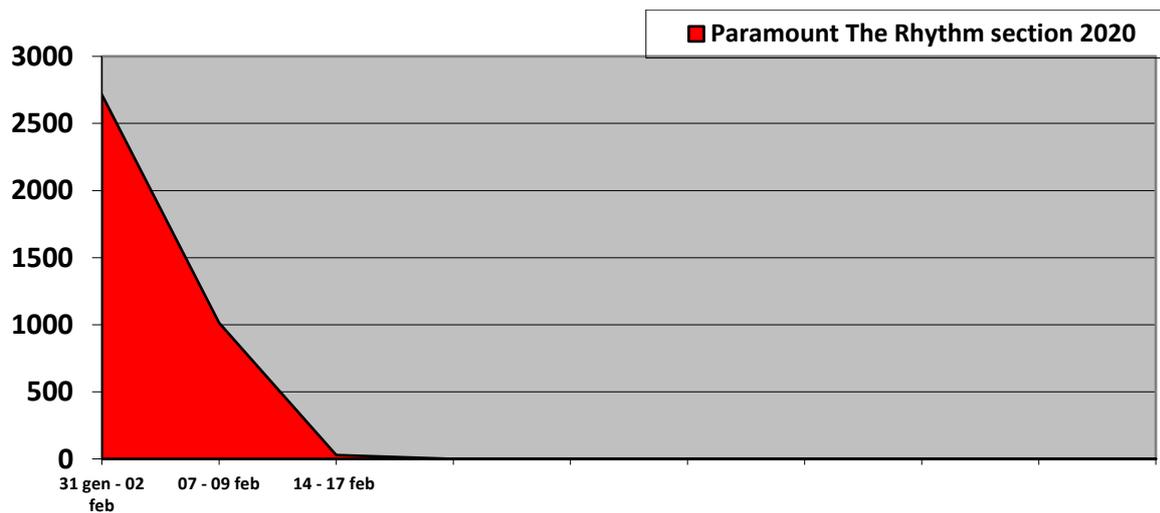
The new mutants: al box office dal 28 agosto 2020; approda su Streaming il 6 gen. 2021.

https://www.boxofficemojo.com/release/rl1098876417/weekend/?ref =bo_rl_tab#tabs

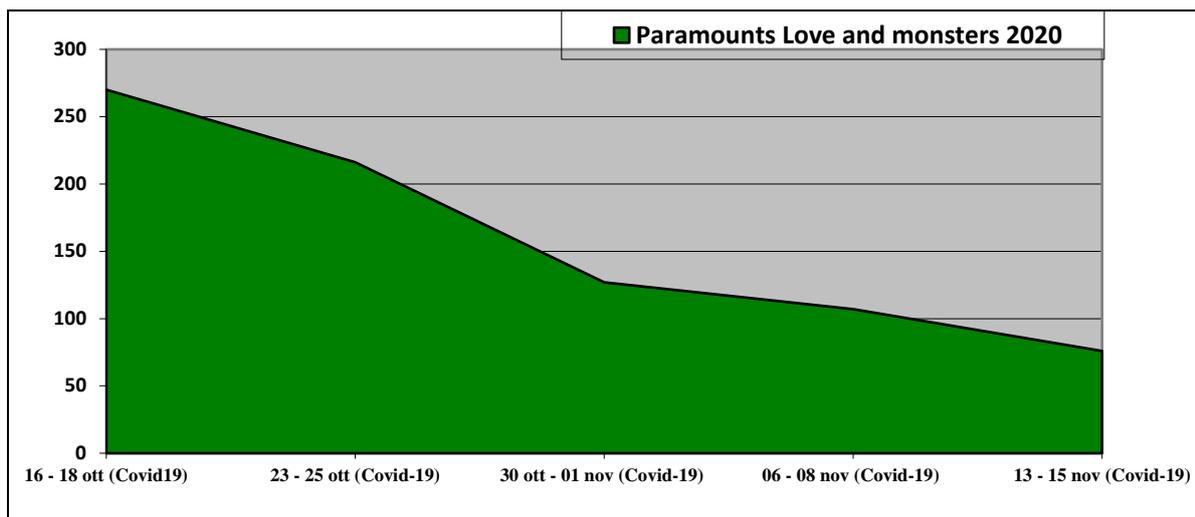
Il film al box office ha risentito della pandemia da Covid-19 e dei lockdown.



Amiche in affari: al *box office* dal 10 gennaio 2020; approda su *Streaming* il 28 giu. 2020
https://www.boxofficemojo.com/release/rl4278486529/weekend/?ref =bo_rl_tab#tabs



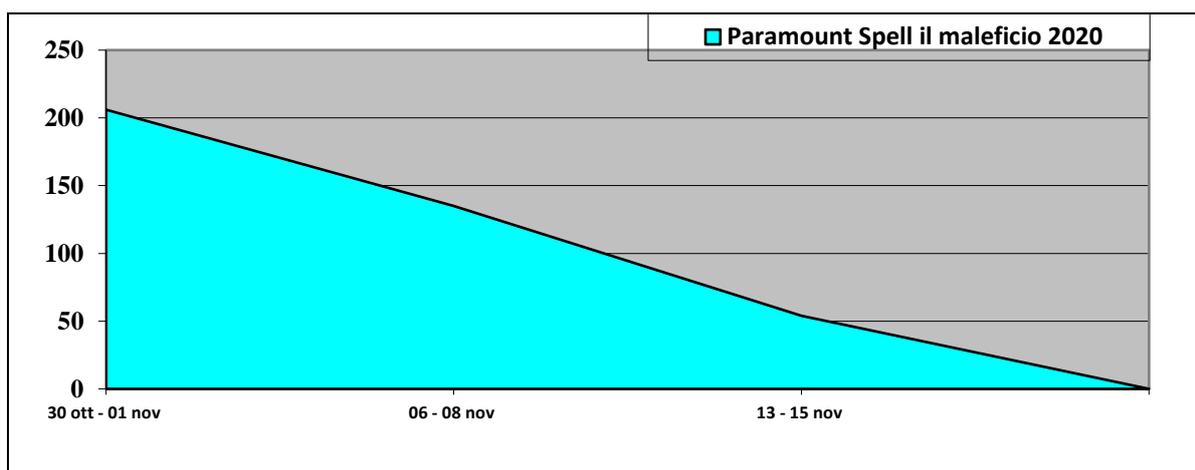
The rhythm section: al *box office* dal 31 gennaio 2020; approda su *Streaming* il 14 apr. 2020
https://www.boxofficemojo.com/release/rl3775038977/weekend/?ref =bo_rl_tab#tabs



Love and monsters: al *box office* dal 16 ottobre 2020; approda su *Streaming* il 14 apr 2021

https://www.boxofficemojo.com/release/rl4043867649/weekend/?ref=bo_rl_tab#tabs

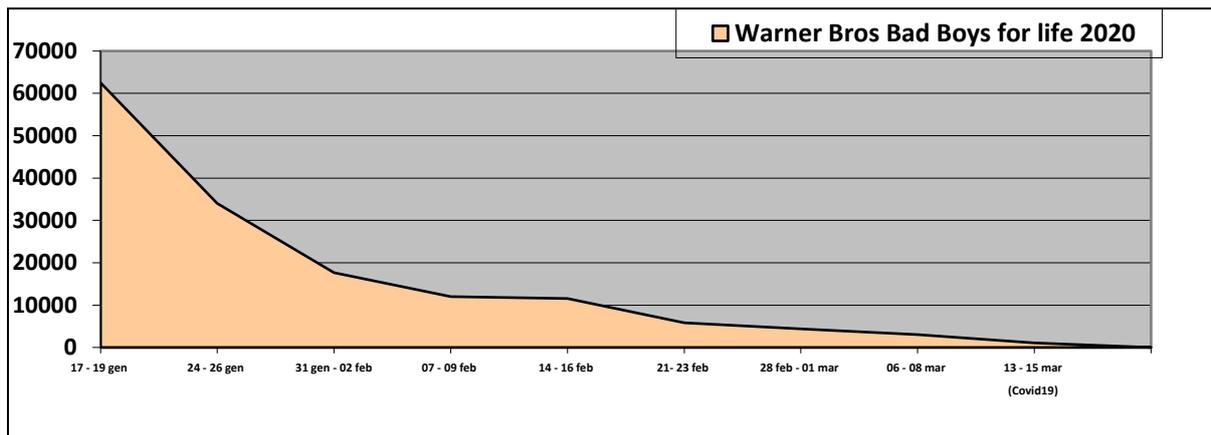
Il film al *box office* ha risentito della pandemia da Covid-19 e dei lockdown.



Fonte *Spell il maleficio*: al *box office* dal 30 ottobre 2020, approda su *Streaming* 11 feb.2021

https://www.boxofficemojo.com/release/rl4043867649/weekend/?ref=bo_rl_tab#tabs.

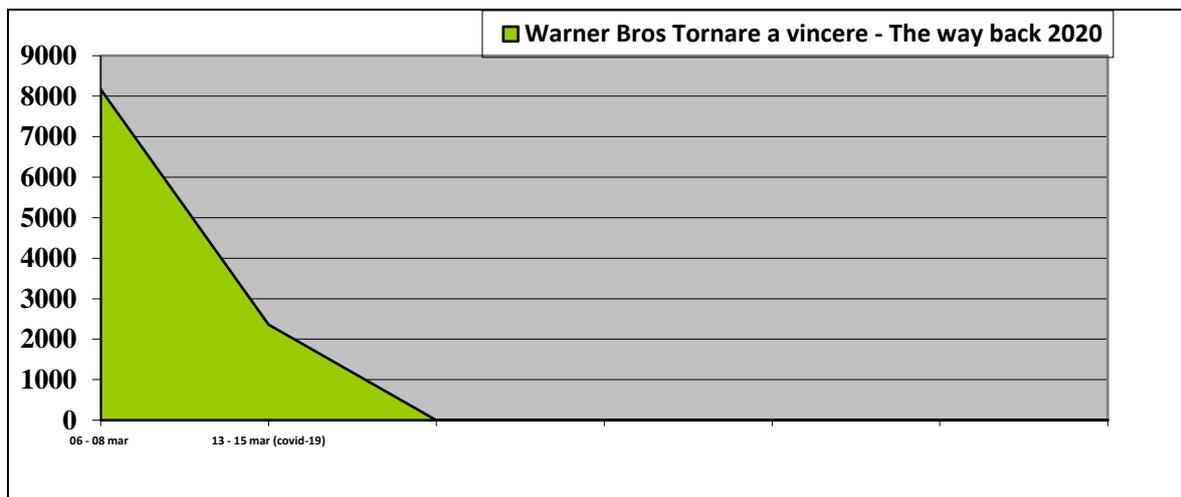
Il film al *box office* ha risentito della pandemia da Covid-19 e dei lockdown.



Bad Boys: al box office dal 17 gennaio 2020; approda su *Streaming* il 14 apr. 2020

https://www.boxofficemojo.com/release/rl1182631425/weekend/?ref=bo_rl_tab#tabs

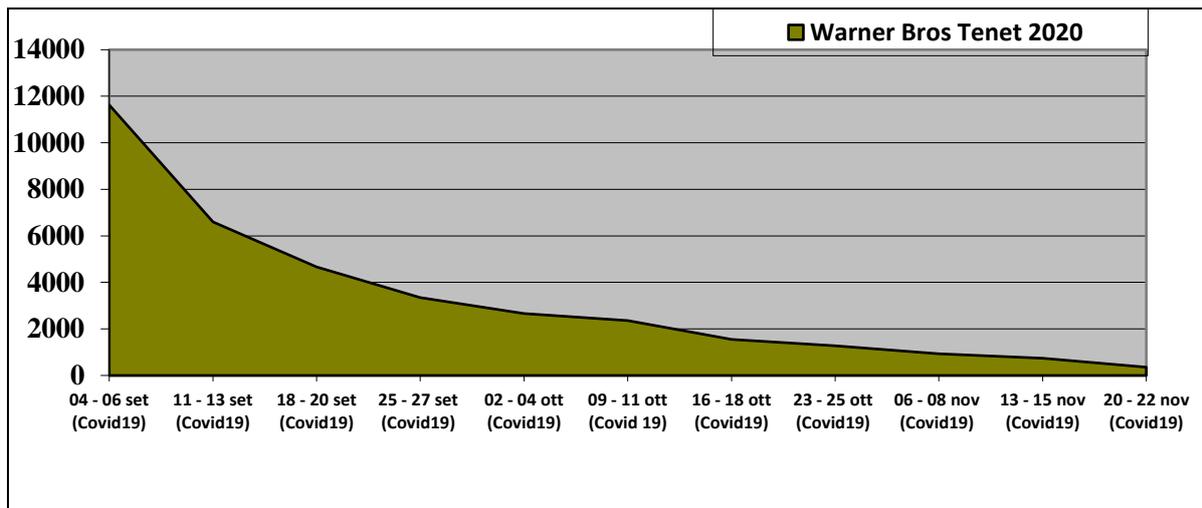
Il film al box office ha risentito della pandemia da Covid-19 e dei lockdown



The way back: al box office dal 06 marzo 2020; approda su *Streaming* il 10 giu. 2020

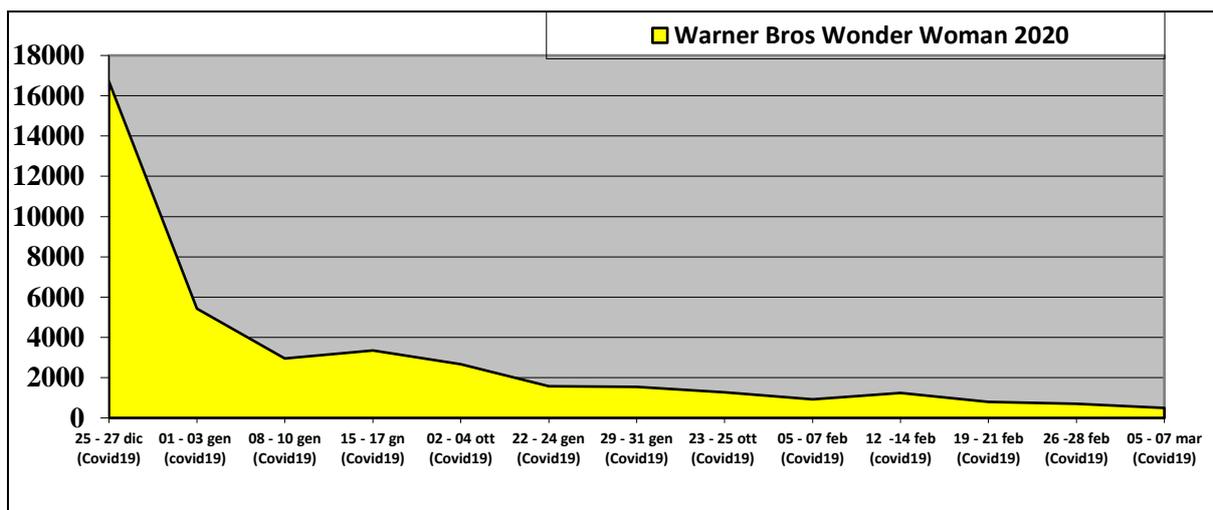
https://www.boxofficemojo.com/release/rl4127819265/weekend/?ref=bo_rl_tab#tabs

Il film al box office ha risentito della pandemia da Covid-19 e dei lockdown



Tenet: al box office dal 04 set 2020; approda su *Streaming* il 15 lug. 2021.

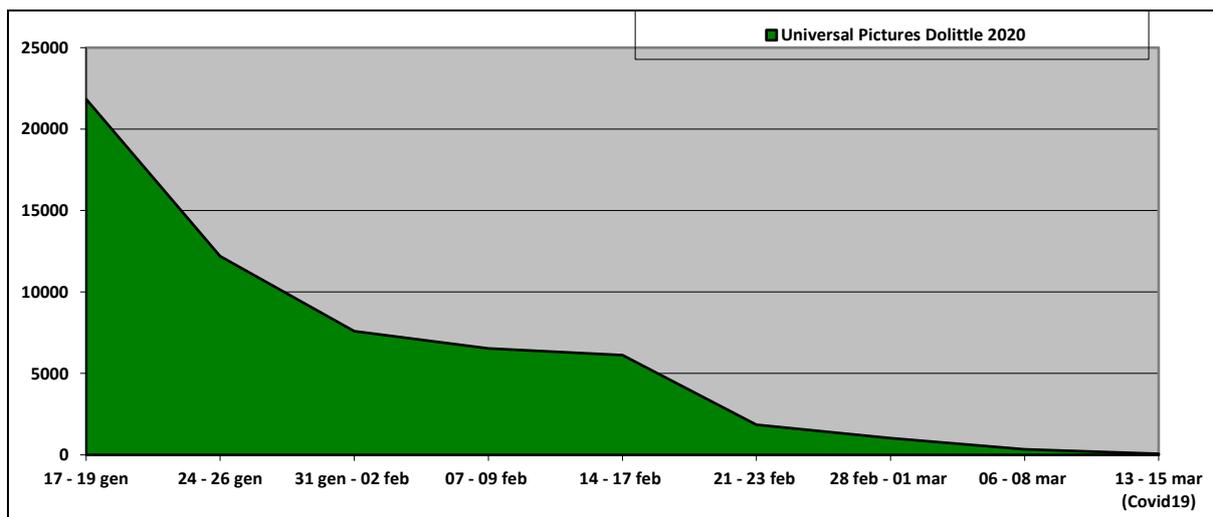
https://www.boxofficemojo.com/release/rl14043867649/weekend/?ref=bo_rl_tab#tabs Il film al box office ha risentito della pandemia da Covid-19 e dei lockdown.



Wonder woman: al box office dal 25 dicembre 2020; approda su *Streaming* il 12 feb.2021

https://www.boxofficemojo.com/release/rl3624109569/weekend/?ref=bo_rl_tab#tabs.

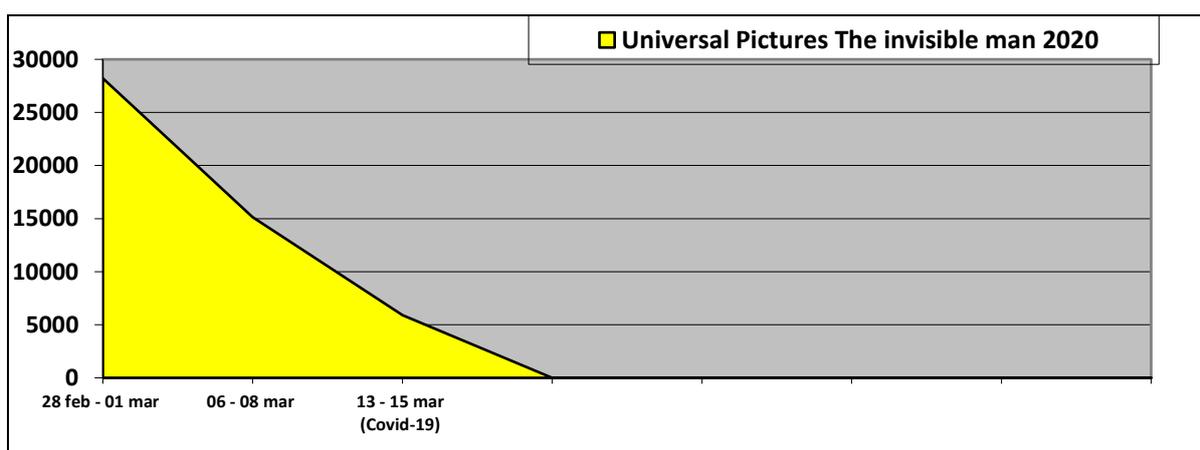
Il film al box office ha risentito della pandemia da Covid-19 e dei lockdown.



Dolittle: al box office dal 17 gennaio 2020; approda su Streaming 11 feb.

2021 https://www.boxofficemojo.com/release/rl2164295169/weekend/?ref=bo_rl_tab#tabs.

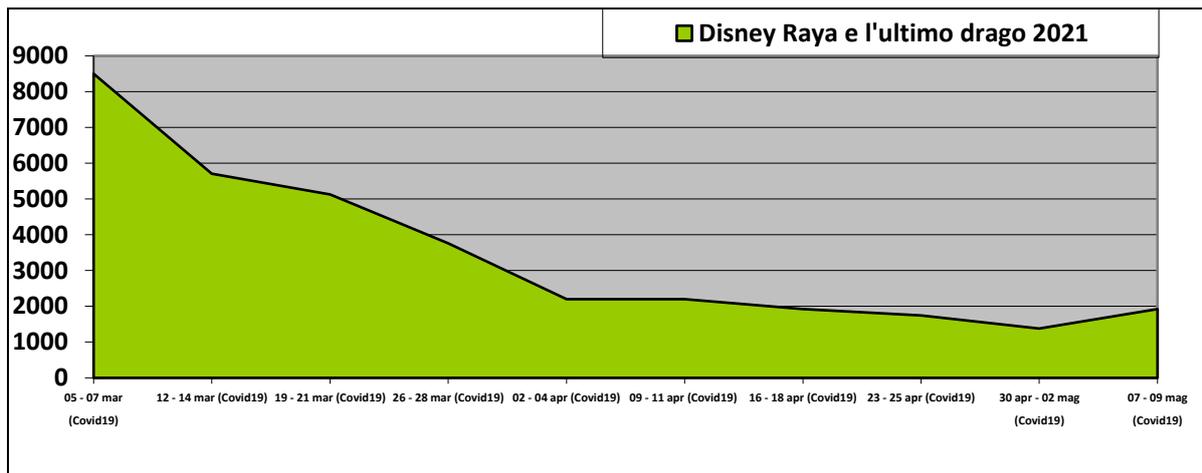
Il film al box office ha risentito della pandemia da Covid-19 e dei lockdown.



The Invisible man: al box office dal 18 febbraio 2020; approda su Streaming il 22 nov. 2021

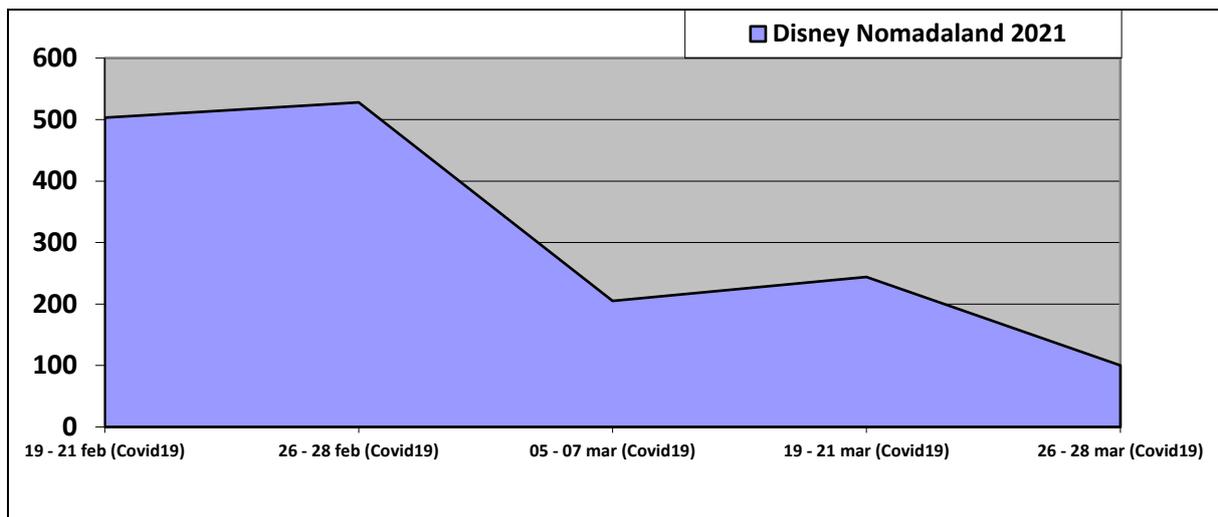
https://www.boxofficemojo.com/release/rl50628097/weekend/?ref=bo_rl_tab#tabs

Il film al box office ha risentito della pandemia da Covid-19 e dei lockdown



Raya e l'ultimo drago: al *box office* dal 05 marzo 2021; approda su *Streaming* 4 giu. 2021
<https://www.boxofficemojo.com/release/rl3781723649/>

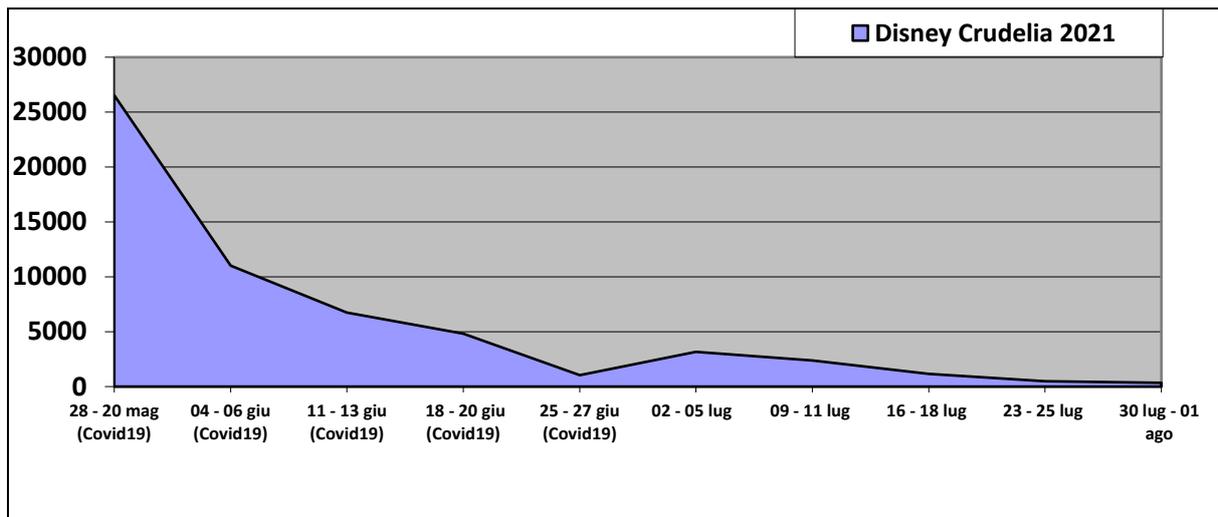
Il film al box office ha risentito della pandemia da Covid-19 e dei lockdown.



Nomadaland al box office dal 19 febbraio 2021; approda su *Streaming* 30 apr. 2021.

https://www.boxofficemojo.com/release/rl1414169345/weekend/?ref=bo_rl_tab#tabs

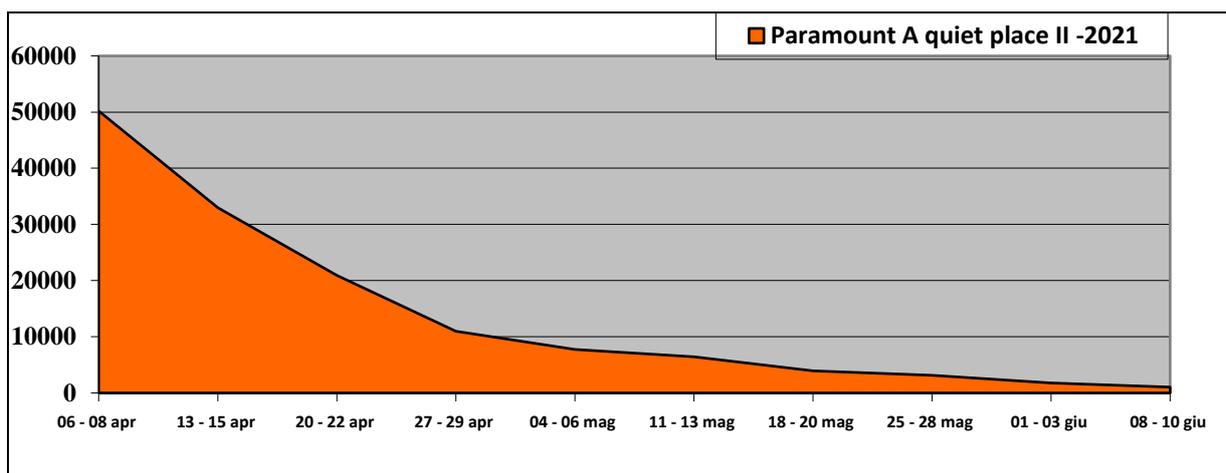
Il film al box office ha risentito della pandemia da Covid-19 e dei lockdown.



Crudelia al box office dal 18 maggio 2021; approda su *Streaming* 27 ago. 2021.

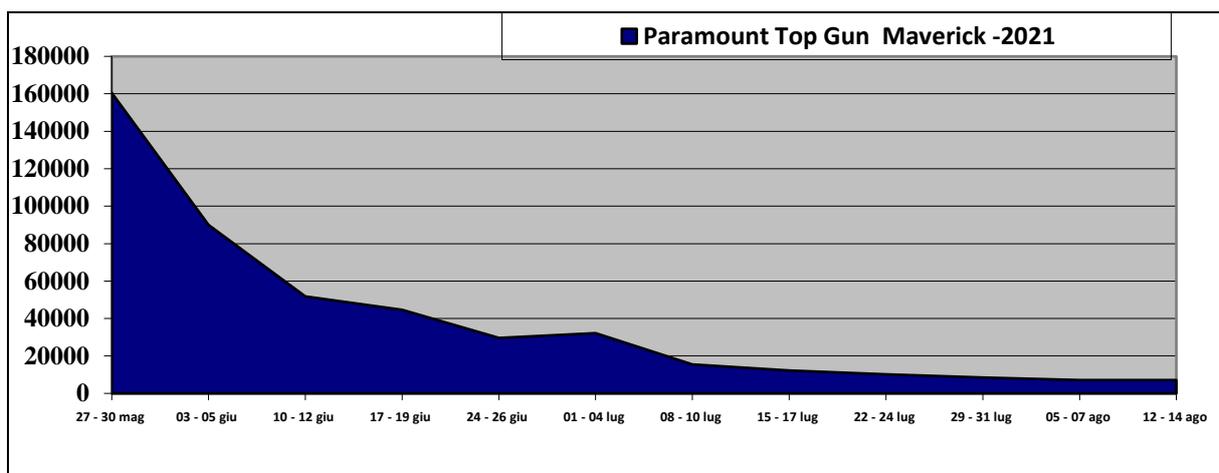
<https://www.boxofficemojo.com/release/rl3708126721/>

Il film al box office ha in parte risentito della pandemia da Covid-19 e dei lockdown.



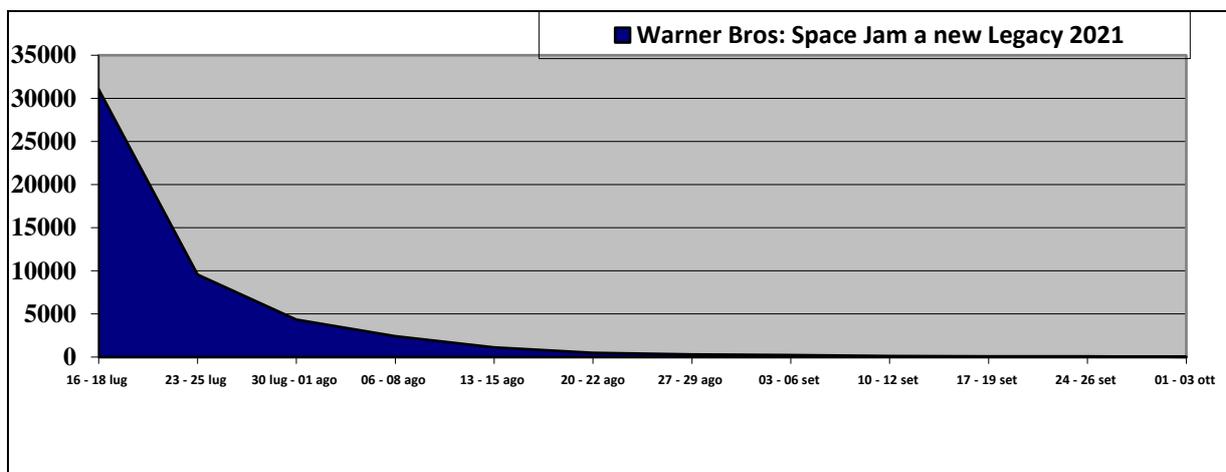
A quiet place II :al box office dal 06 aprile 2021; approda su *Streaming* il 24 giu. 2021

<https://www.boxofficemojo.com/search/?q=a+quiet+place+>



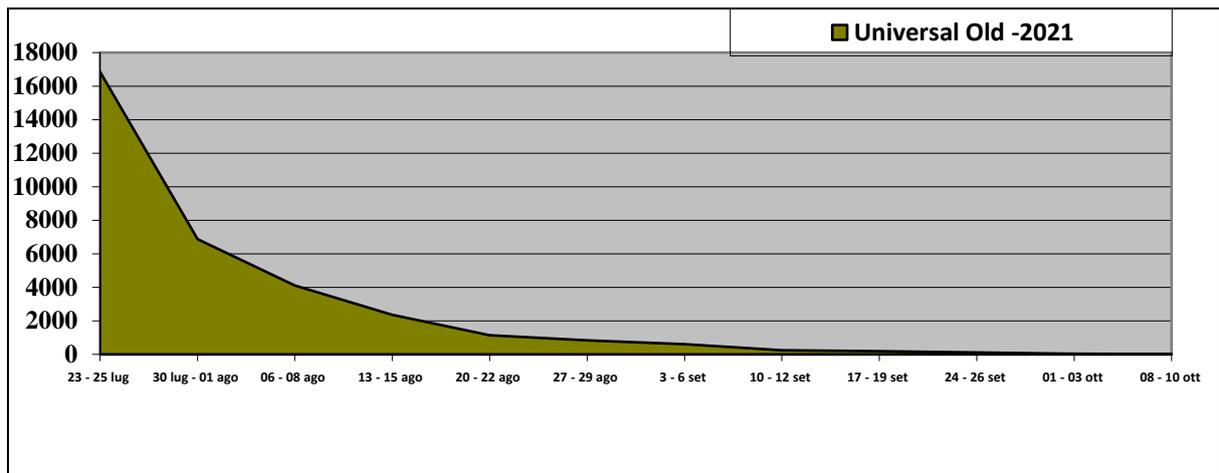
Top Gun Maverick al box office dal 27 maggio 2021; approda su Streaming 22 dic 2021.

<https://www.boxofficemojo.com/release/rl2500036097/>



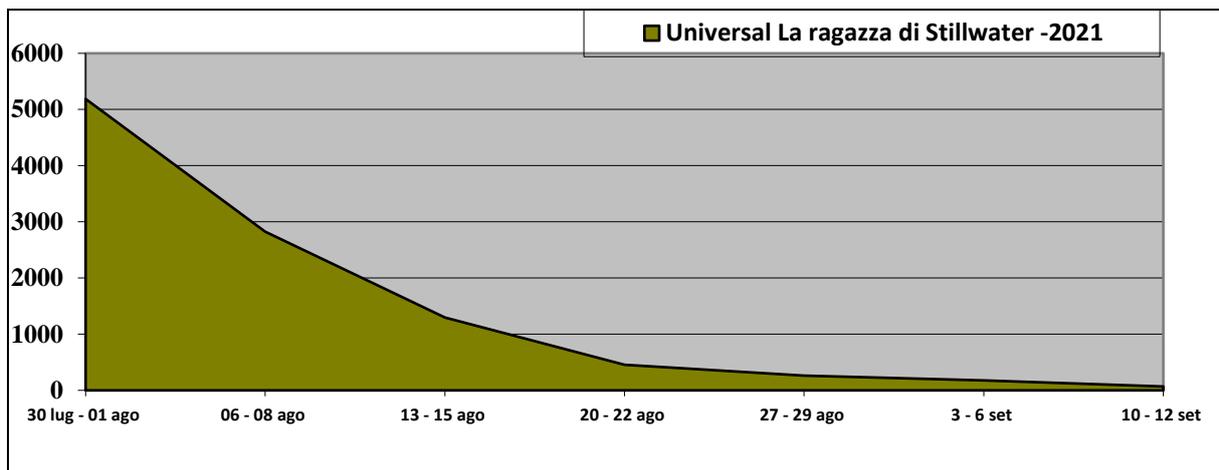
Space Jam a new legacy: al box office dal 16 luglio 2021; 16 lug 2021 approda contemporaneamente su Streaming su canale HBO Max per 31 giorni per gli abbonati

https://www.boxofficemojo.com/release/rl973374977/?ref=bo_tt_gr_1



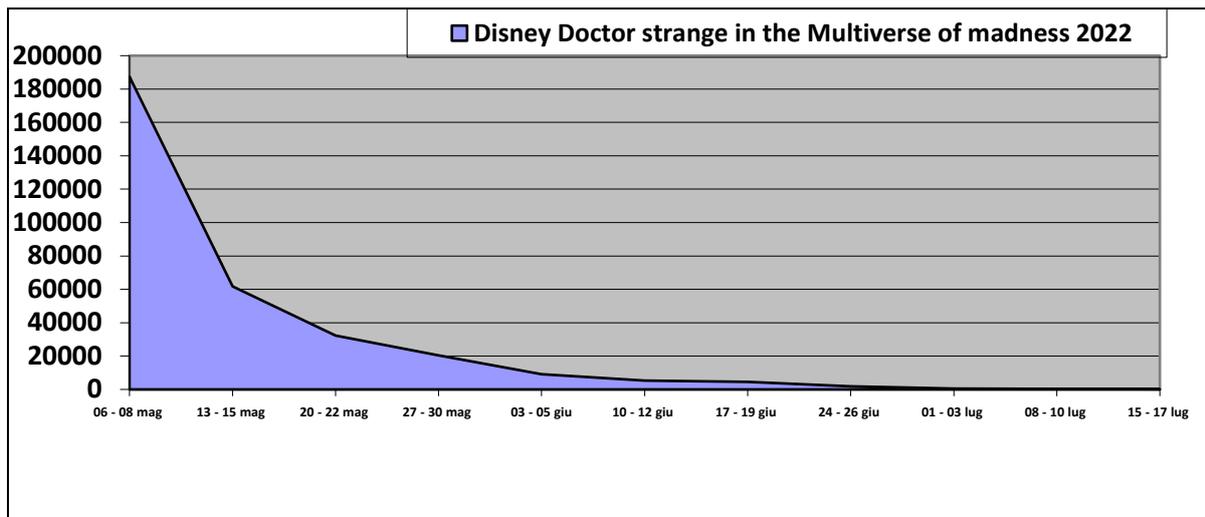
Old :al box office dal 23 luglio 2021; approda su Streaming 04 ott 2021.

https://www.boxofficemojo.com/release/rl2097710593/weekend/?ref=bo_rl_tab#tabs

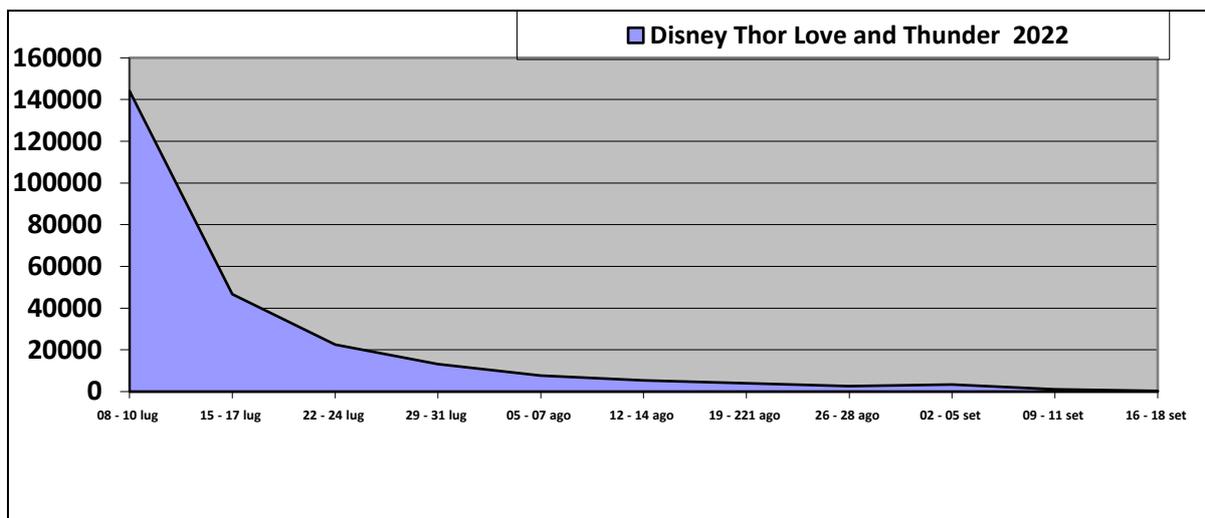


La ragazza di Stillwater al box office dal 30 luglio 2021; approda su Streaming 30 mag 2022

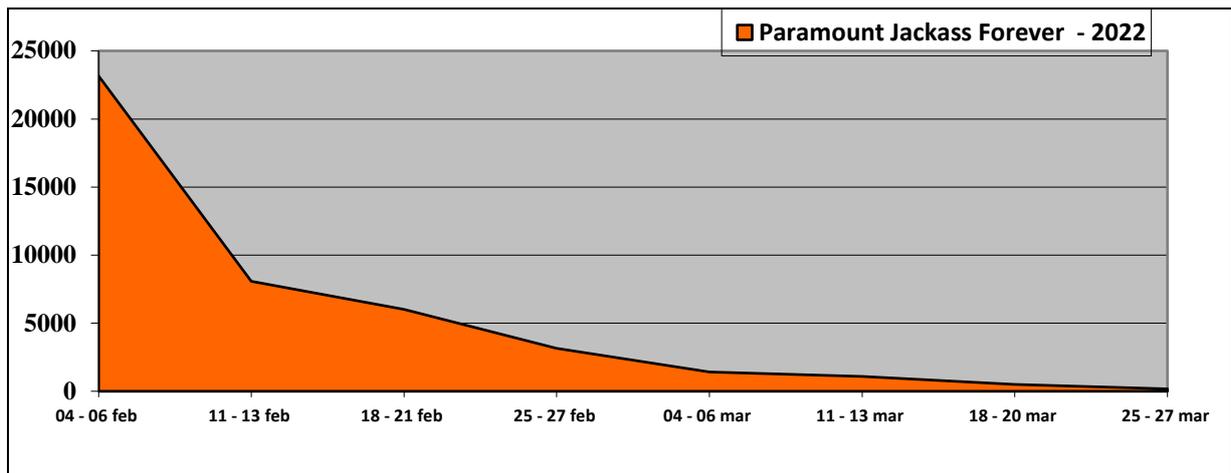
https://www.boxofficemojo.com/release/rl1863026177/weekend/?ref=bo_rl_tab#tabs



Doctor Strange 2022:al box office dal 06 maggio 2022; approda su Streaming 22 giu 2022
https://www.boxofficemojo.com/release/rl3724903937/weekend/?ref=bo_rl_tab#tabs

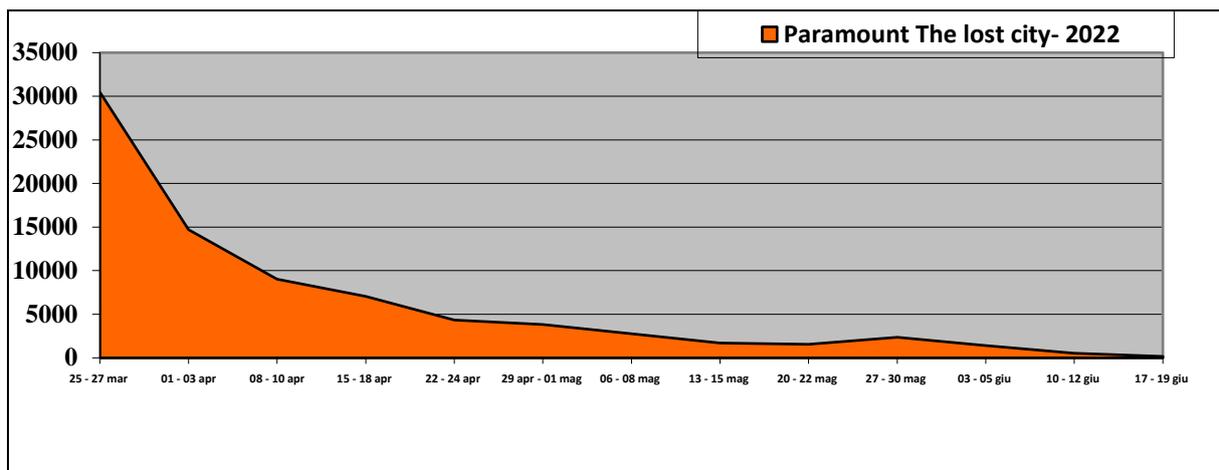


Thor Love and Thunder:al box office dal 08 luglio 2022; approda su Streaming 08 set. 2022
https://www.boxofficemojo.com/release/rl3523577345/weekend/?ref=bo_rl_tab#tabs



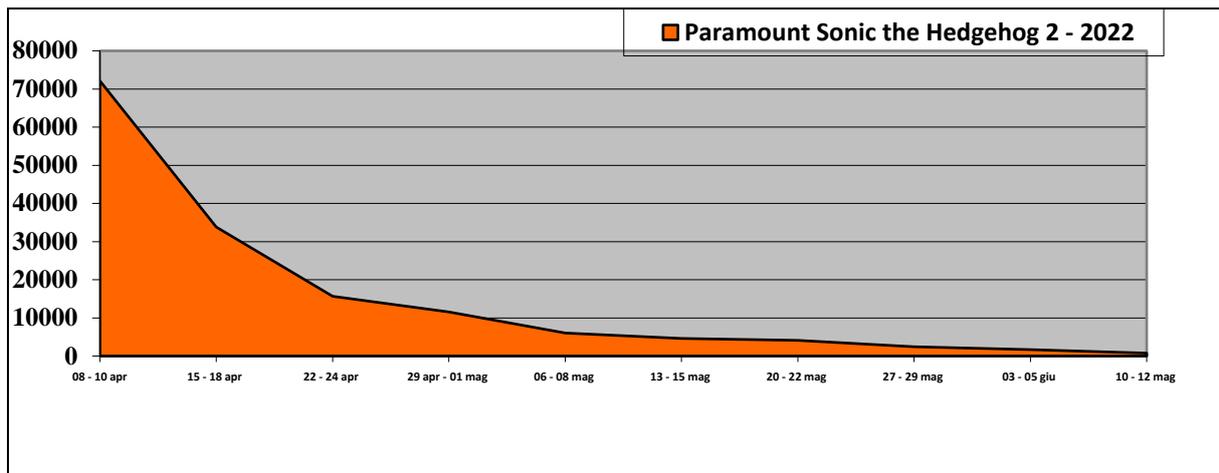
Sonic 2: al *box office* dal 04 febbraio 2022; il film approda su *Streaming* 28 mar 2022

https://www.boxofficemojo.com/release/rl1688896001/weekend/?ref=bo_rl_tab#tabs

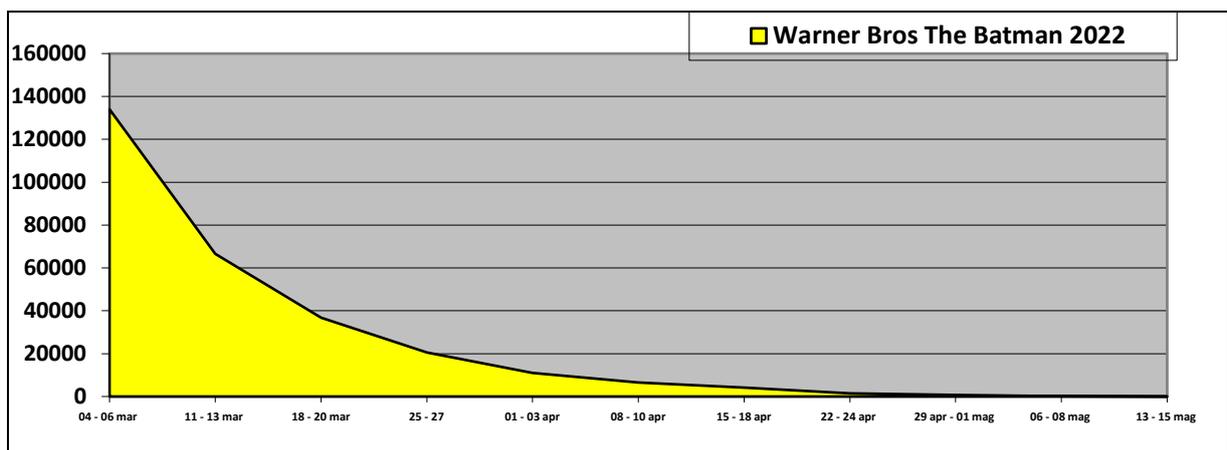


The lost city: al *box office* dal 25 marzo 2022; approda su *Streaming* 28 nov 2022

https://www.boxofficemojo.com/release/rl795706113/weekend/?ref=bo_rl_tab#tabs

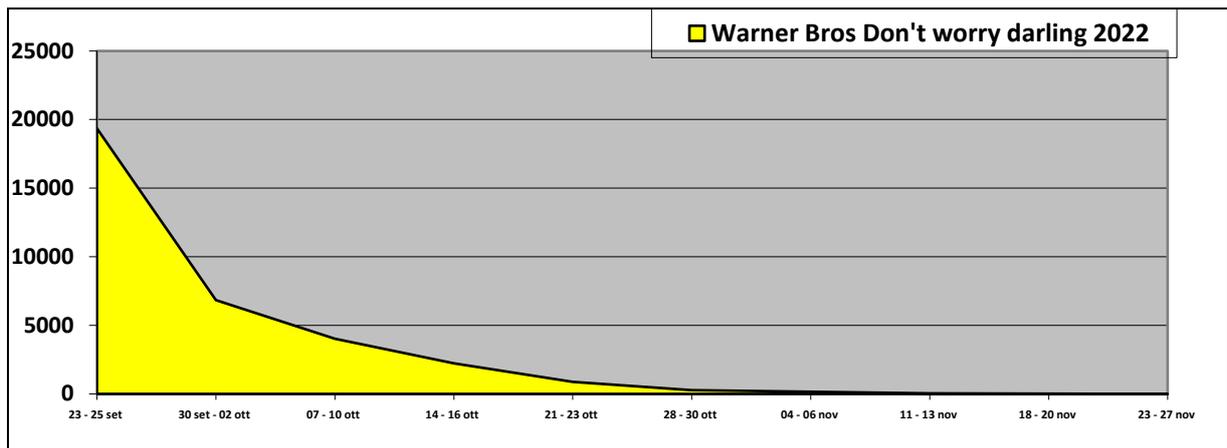


Fonte *HedgeHog-2*: al box office dal 08 aprile 2022; il film approda su *Streaming* 24 ott 2022
https://www.boxofficemojo.com/release/rl1363641089/weekend/?ref=bo_rl_tab#tabs



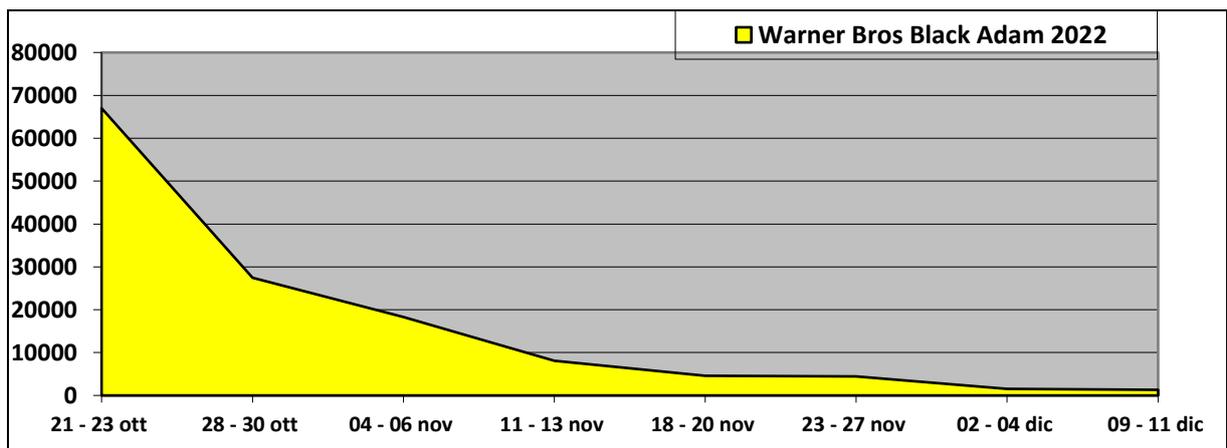
The Batman al box office dal 04 marzo 2022; Approda su *streaming* il 18 apr. 2022
https://www.boxofficemojo.com/title/tt1877830/?ref=bo_se_r_1

Per *Batman* la Warner Bros. Ha previsto 45 giorni prima di passare su *Streaming*



Don't worry Darling al box office dal 23 settembre 2022; approda su streaming 45 giorni dopo secondo quanto indicato dal sito Netfilx¹⁶⁸, nel 2022 i film Warner Bros. durano 45 giorni prima di passare su Streaming

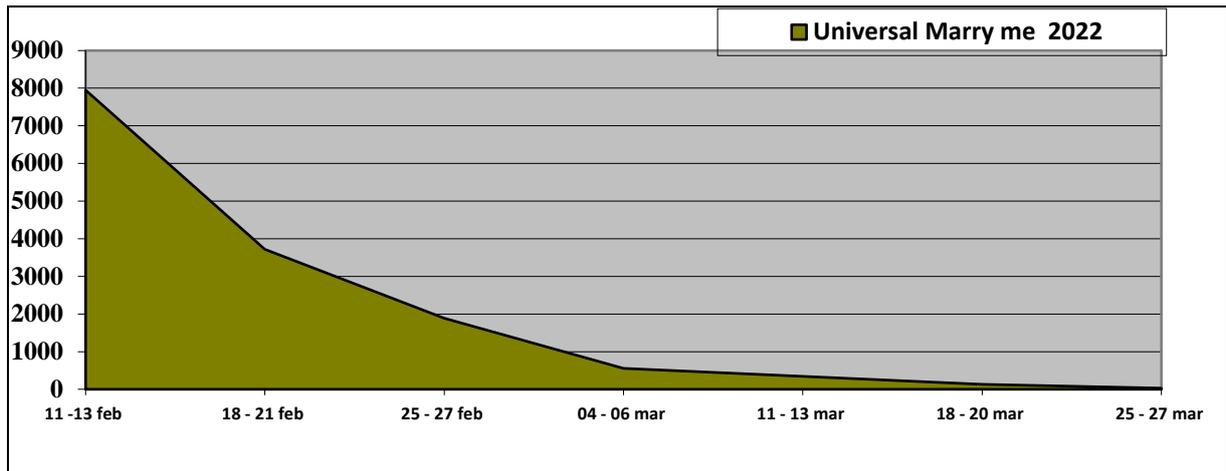
https://www.boxofficemojo.com/release/rl3021046529/weekend/?ref=bo_rl_tab#tabs



Black Adam al box office dal 21 ottobre 2022; il 16 dic 2022 approda su Streaming. Anche per Black Adam si profila la policy di Warner Bros di 45 giorni al box office prima di Streaming

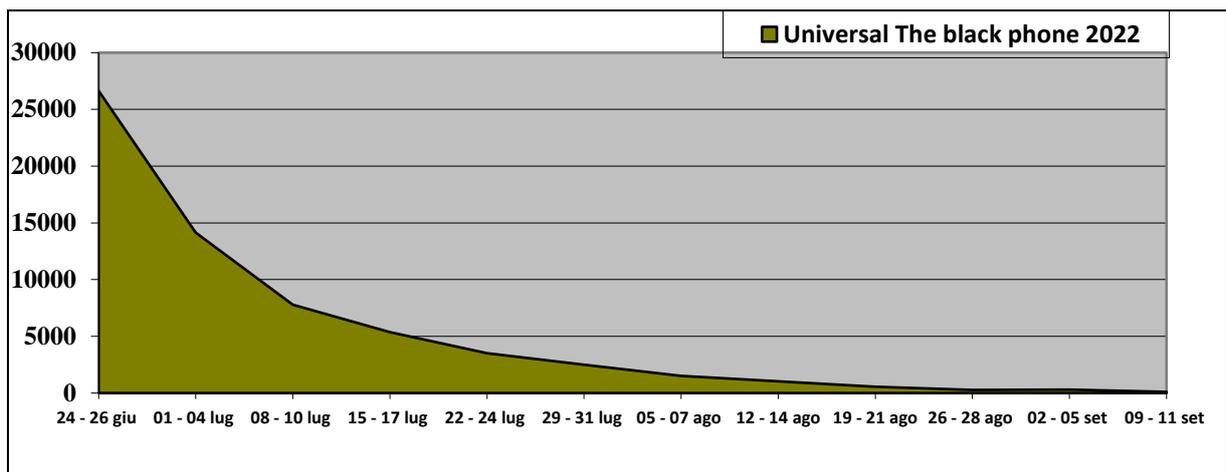
https://www.boxofficemojo.com/release/rl2728624641/weekend/?ref=bo_rl_tab#tabs

¹⁶⁸La policy della Warner Bros nel 2022 è circa 45 giorni al botteghino, poi immissione su canale Streaming “Don't Worry Darling” è in streaming su HBO Max di Netflix <https://netflix-news.atsit.in/it/?p=133697>



Marry me 2022:alobx office dal 11 febbraio 2022; approda su *Streaming* il 19 nov. 2022

https://www.boxofficemojo.com/release/rl877691649/weekend/?ref=bo_rl_tab#tabs



The black phone:albox office dal 24 giugno 2022; approda su *Streaming* 08 ago. 2022

https://www.boxofficemojo.com/release/rl3849487105/weekend/?ref=bo_rl_tab#tabs.

BIBLIOGRAFIA

AUTORITÀ GARANTE DELLA CONCORRENZA E DEL MERCATO(AGCM) *Relazione annuale sullo stato della concorrenza nel settore della distribuzione cinematografica*, 2021

C. ANDERSON, *Free, the past and the future of a radical price*, 2009, (trad. in it. *Gratis*, Milano, 2010

A.M. BAGNASCO, *Il settore cinematografico*, Milano, 2019

N. BORRELLI, *Economia dei media e produzione cinematografica*, 2020

G. CANOVA, *Perché non ci sono premi per chi comunica meglio i film e il cinema*, in 8 ½ , Roma, 2019, *slide nr 8/108*.

R. CARTER, M. DOHERTY, *The development and scope of Risk Management*, *Handbook of risk management*, Kluwer-Harrap *Hand-Books*, 1984.

G. CELATA, F. CARUSO, *Cinema. Industria e marketing*, Milano 2003

CINEMA E AUDIOVISIVO, DIREZIONE GENERALE, *Gli italiani e il cinema: la fruizione di film dentro e fuori le sale italiane. Report di ricerca*; Roma, 6 set. 2022

M. CUCCO, *Economia del film. Industria, politiche e mercati*, Roma 2020

Digital Cinema Package (DCP) in Il cinema digitale in Europa: analisi delle potenzialità del digitale nel settore cinematografico, a cura Ministero per i Beni e Attività Culturali, Osservatorio dello Spettacolo, 2020

M. FERRARESI, B.H. SCHMITT, *Il Marketing esperienziale: come sviluppare l'esperienza di consumo*, Milano 2006

M. HORKHEIMER & T. ADORNO, *Dialettica dell'illuminismo*, in F. DE LUISE, G. FARINETTI, *Lezioni di storia della filosofia*, Bologna, 2010

N. HOWE, *Millennials Rising*, USA 2000

A. LAI, *Il contributo del sistema di prevenzione e gestione dei rischi alla generazione del valore d'impresa*, Milano, 2013.

M. La TORRE, *La finanza del cinema. Economia e mercato, bilancio e fiscalità, finanziamenti e risk management*, Roma, 2006

E. LOCATELLI E S. SANPIETRO, *Dalla sala cinematografica ai networked publics: la nuova esperienza spettatoriale in rete*, in F. ZECCA, *il cinema della convergenza: industria, racconto, pubblico*, Milano 2012

F. PERRETTI, G. NEGRO, *Economia del cinema. principi economici e variabili strategiche del settore cinematografico*, Milano, 2003, 78.

H. JENKINS, *Convergence Culture. Where Old and New Media Collide*, New York University, New York, Usa, 2006, trad. it. *Cultura convergente*, Apogeo, Milano 2007, p. XXV.

A. PASQUALE, *Investire nel cinema. Economia, finanza, fiscalità del settore audiovisivo*, 2015

M. F. PIREDDA, *L'esperienza Theatrical: il film visto al cinema*, in M. FRANCHI, F. INTROINI, A. ROSINA, F. TONIOLO, *Rapporto cinema 2019. L'anno Zeta dell'audiovisivo*, Roma, 2019

RAPPORTO ITMEDIA CONSULTING, *Le finestre di distribuzione del film nell'industria audiovisiva post-Covid: Il caso Italia in una prospettiva internazionale*, Roma, 6 giugno 2022

V. SACCOMANDI, *Economia dei mercati*, Bologna, 1999

T. SHATZ, *Conglomerate Hollywood, Blockbuster, franchisee e convergenza dei media*, in F. ZECCA, *Il cinema della convergenza, Industria, racconto, pubblico*, Milano 2012

SWG per conto di DIREZIONE GENERALE CINEMA E AUDIOVISIVO, *Gli italiani e il cinema: la fruizione di film dentro e fuori le sale italiane. Report di ricerca*, Roma, 6 set. 2022

A. TOFFLER, *The Third Wave*, Bantam Book, New York 1980, trad. it, *La terza ondata*, Sperling & Kupfer, Milano, in F. ZECCA, *Il cinema della convergenza, industria, racconto, pubblico*, Milano – Udine, 2012

G VANNUCCHI, *Internet e le dinamiche dei ruoli degli OTT (Over The Top) e TelCo (Telecommunication Company) nel panorama ICT (Information and Communications Technology)*

F. ZECCA, *Il cinema della convergenza, industria, racconto, pubblico*, Milano – Udine, 2012.

SITI CONSULTATI

AGCOM, *Next-Generation Television La sfida dell'Over The Top*, in www.agcom.it

G. BERNI, M. SARDELLI, B. ZAMBARDINO, *Il cinema post-Covid – lo sguardo rivolto al futuro*, in www.symbola.net

CHI SIAMO, in www.miocinema.com

CINETEL Rapporto, *I dati del mercato cinematografico 2020*, in www.anica.it/

CINETEL Rapporto, *I dati del mercato cinematografico 2022*, in www.anica.it/

Dichiarazione del Direttore Generale del *World Health Organization* (WHO) relativamente all'emergenza da Covid-19, Ginevra (Svizzera), **30 gen. 2020** in <https://www.osservatoriosullefonti.it/emergenza-covid-19/organizzazione-mondiale-della-sanita-oms/dichiarazioni-direttore-generale-organizzazione-mondiale-della-sanita-oms>

Dichiarazione del Direttore Generale del *World Health Organization* (WHO) relativamente all'emergenza da Covid-19, Ginevra (Svizzera), **11 mar. 2020** in [L'Organizzazione mondiale della sanità dichiara il coronavirus pandemia \(salute.gov.it\)](#)

Disney abbandona il modello Day-And-Date per il resto del 2021, in [www.cineguru.screenweek.it](#)

Don'tWorry Darling è in streaming su HBO Max di Netflix <https://netflix-news.atsit.in/it/?p=133697>

ERNST & YOUNG: *Audiovisivo, il contenuto è chiave*, in [www.ey.com/it](#)

Le strategie di contenuto su misura stanno guidando la crescita degli spettatori tra le piattaforme di streaming 2021, in [www.nielsen.com](#)

La crisi del cinema è colpa dello streaming? In [www.esquire.com](#)

L. MANSANI, *Le finestre di utilizzo delle opere audiovisive*, Roma, 2014, consultabile in <https://www.camera.it/temiap/2014/12/03/OCD177-696.pdf>

Mulan arriva negli USA direttamente su Disney+. Per guardarlo serviranno 30 giorni, in [www.dday.it](#).

Nel 2022 i film Warner andranno in streaming dopo 45 giorni l'uscita al cinema, 2021, in [www.wired.it](#)

Streaming senza confezione: il 2022 è stato l'anno dei contenuti originali in [www.nielsen.com](#)

Theater Owners CEO declares Day-and Date is "Dead" in CinemaCon speech, in [www.thewrap.com](#)

Top15streaming movies in [www.nielsen.com](#)

Wide versus Limited Release, in [www.wordpress.com](#)

RIASSUNTO

L'industria cinematografica è un settore produttivo dinamico e in continua evoluzione, tradizionalmente inserita all'interno delle "industrie culturali" comprendenti i film, la radio, l'editoria, il teatro, la televisione, i video e i canali multimediali, che vantano il pregio "*di aver realizzato con estrema energia, e di aver eretto a principio, la trasposizione dell'arte nella sfera del consumo*"¹⁶⁹.

Allo stesso tempo, l'industria cinematografica è un complesso apparato imprenditoriale "*da intrattenimento*" fatto di imprese, flussi monetari, fatturati, prodotti filmici, sale cinematografiche e piattaforme digitali¹⁷⁰.

Nel corso degli anni il settore ha dovuto affrontare non poche sfide e cambiamenti che ne hanno radicalmente modificato l'organizzazione ed il funzionamento e i rapporti con il pubblico.

Il primo Capitolo fornisce una descrizione del settore cinematografico nel complesso, proseguendo con le diverse fasi in cui si articola la filiera – la produzione, la distribuzione e

¹⁶⁹M. HORKHEIMER & T. ADORNO, *Dialettica dell'illuminismo*, in F. DE LUISE, G. FARINETTI, *Lezioni di storia della filosofia*, Bologna, 2010, 132 ss. In particolare, ADORNO osserva che "[...L'industria culturale può vantarsi di avere realizzato con estrema energia, e di avere eretto a principio, la trasposizione – che era stata spesso, prima di essa, goffa e maldestra – dell'arte nella sfera del consumo...]"

¹⁷⁰ Secondo il rapporto CINETEL datato 20 gen. 2022, nel corso dell'anno 2021 al box office italiano si sono incassati € 169.395.229 per un numero di presenze in sala pari a 24.801.770. http://www.anica.it/documentazione-e-dati-annuali-2/cinetel_i-dati-del-mercato-cinematografico-2021

l'esercizio – ponendo particolare attenzione alla fase della distribuzione e alla crisi che ha caratterizzato il comparto *theatrical* per individuare le possibili strategie attuabili dai soggetti responsabili della promozione e della commercializzazione dei prodotti filmici – in particolare le *major* – per massimizzare i ricavi e il valore nel tempo dell'*asset*¹⁷¹.

La distribuzione rappresenta, infatti, l'elemento fondamentale di raccordo tra la fase (iniziale) della produzione del film e quella (finale) dell'utilizzazione da parte del pubblico attraverso la programmazione della visione partendo dalle sale cinematografiche fino ad arrivare alle diverse piattaforme disponibili (l'*home video* e i canali digitali).

Nel secondo Capitolo sono descritti i fattori che, nel tempo, hanno condizionato le diverse strategie di offerta di prodotti cinematografici al pubblico.

I cambiamenti tecnologici, economici e sociali degli ultimi decenni, derivanti dalla svolta digitale del settore audiovisivo, hanno portato alla progressiva crisi del *Theatrical* e alla graduale diffusione di nuovi strumenti e modalità di intrattenimento, quali i nuovi canali di distribuzione digitale¹⁷².

La diffusione di nuove modalità di offerta di prodotti filmici ha, infatti, provocato la progressiva erosione dei tradizionali mercati, in particolare il comparto *theatrical*¹⁷³.

Tali cambiamenti vanno iscritti in processi più generali del comparto dei *media*, quali la globalizzazione e la digitalizzazione; processi creatori nel settore di una discontinuità che si è accentuata negli ultimi anni, caratterizzati dalla crisi pandemica generata dal *virus* Covid-19, e che in questi decenni ha condizionato fortemente le abitudini ed il comportamento del pubblico e, di conseguenza, anche il suo modo di rapportarsi al settore cinematografico¹⁷⁴.

La crisi pandemica da Covid-19 ha contribuito a stravolgere ulteriormente l'equilibrio tra comparto *theatrical* e piattaforme *streaming* tenuto conto che i dati del *box office* che si sono registrati a decorrere da febbraio 2020 hanno visto una inversione di tendenza e, di conseguenza, una forte diminuzione degli incassi e delle presenze al botteghino rispetto all'anno precedente¹⁷⁵.

¹⁷¹ A. M. BAGNASCO, *il settore cinematografico*, Milano, 2019, 50

¹⁷² F. ZECCA, *Il cinema della convergenza, industria, racconto, pubblico*, Milano – Udine, 2012, 9.

¹⁷³ A.M. BAGNASCO, *Il settore cinematografico*, Milano, 2019, 43

¹⁷⁴ H. JENKINS, *Convergence Culture. Where Old and New Media Collide*, New York University, New York, Usa, 2006, trad. it. *Cultura convergente*, Apogeo, Milano 2007, p. XXV.

¹⁷⁵ In tal senso, CINETEL, *I dati del mercato cinematografico 2020*, 1 ss. Secondo lo studio, Nell'anno 2020 al *box office* nazionale sono stati incassati circa € 182.509.209 a fronte di un numero di presenze in sala pari a 28.140.682. Rispetto al 2019 sono diminuiti sia gli incassi che le presenze rispettivamente del 71,30% e del 71,18%. Anche il mercato USA ha registrato una forte diminuzione degli incassi al botteghino. In particolare, E' diminuita con % maggiori la quota del cinema statunitense con un risultato sul totale del 28,42% (era del 65,15% nel 2019) per un incasso di circa 51.8 milioni di € (414.3 milioni nel 2019; -87,48%)

Se prima della crisi pandemica il settore della distribuzione era caratterizzato da un sostanziale equilibrio tra *theatrical* e mercato secondario, non vi è alcun dubbio che l'arrivo del Covid-19 abbia spostato l'asse dell'equilibrio ancora di più a vantaggio delle piattaforme *on-line*, indebolendo ulteriormente il comparto delle sale.

Tale circostanza, ha contribuito a condizionare la *strategia* delle società di distribuzione di prodotti cinematografici che, a fronte di un considerevole calo delle presenze e di prolungate chiusure dei cinema a causa dell'emergenza sanitaria – controbilanciate da una graduale crescita degli abbonamenti *on-line* – hanno consolidato e sperimentato nuove modalità di distribuzione attraverso i canali digitali: molti film originariamente destinati alla distribuzione nelle sale sono stati rimandati o, in alternativa, dirottati verso i canali *on-line* al fine consentire agli operatori del settore di rientrare delle spese e degli investimenti sostenuti.

Di conseguenza, lo *streaming* è cresciuto in maniera esponenziale, diventando in poco tempo la principale modalità di fruizione di opere cinematografiche e, di conseguenza, la principale fonte di finanziamento del settore.

Le indagini svolte hanno evidenziato che ancora oggi, nonostante il graduale ritorno alla normalità e la progressiva riapertura delle sale il comparto delle sale mostra evidenti difficoltà a ritornare ai livelli pre-pandemici: le principali motivazioni che sono alla base dell'allontanamento del pubblico dal *theatrical* restano ancora in parte legate alla crisi pandemica da Covid-19: il timore della risalita dei contagi e di possibili restrizioni sono i motivi che continuano a tenere una fetta di spettatori lontano dalle sale.

I dati esaminati nel secondo Capitolo evidenziano, infatti, che il mancato ritorno del pubblico nelle sale rappresenta la conseguenza tangibile di un vero e proprio “cambiamento del modello di *business*” attribuibile ad una serie di fattori¹⁷⁶:

- k) i frequenti *lock-down* che hanno costretto i consumatori a rimanere confinati per lunghi periodi tra le mura domestiche;
- l) la drastica riduzione delle “finestra di esclusività”, in particolar modo di quella relativa al comparto *Theatrical*;
- m) il timore della risalita dei contagi e dell'attuazione di misure rigide per limitare la libertà di circolazione;
- n) i prezzi altamente concorrenziali degli abbonamenti ai canali *streaming*;
- o) la mancanza di un'adeguata pianificazione delle uscite nelle sale;
- p) il minore interesse per le opere filmiche, molte delle quali considerate di bassa qualità;

¹⁷⁶ In tal senso, RAPPORTO ITMEDIA CONSULTING, *Le finestre di distribuzione del film nell'industria audiovisiva post-Covid: Il caso Italia in una prospettiva internazionale*, Roma, 6 giugno 2022, Slide nr. 5/34.

q) l'attività di comunicazione e *marketing* quasi routinaria, con strategie di *advertising*, *publicity & promotion* scarsamente capaci di suscitare la curiosità e l'interesse per la visione in sala¹⁷⁷.

A ciò si aggiunga che con il ritorno alla normalità una grossa fetta di pubblico manifesta la volontà di ritornare in sala, sebbene tra i principali motivi che, ad oggi, frenano l'interesse verso il *Theatrical* rientrano:

- d) l'abitudine ormai consolidata nella maggior parte dei consumatori a fruire di un film tra le pareti domestiche;
- e) i costi elevati dei biglietti al botteghino;
- f) la qualità dei film in uscita¹⁷⁸.

Lo studio ha evidenziato che la maggiore competitività che, oggi, caratterizza le piattaforme *streaming* deriva dalla loro economicità rispetto ai canali tradizionali di proiezione e dalla capacità di utilizzare i *Big Data* per individuare i gusti e le preferenze dei propri abbonati e, di conseguenza, attagliare l'offerta alle mutevoli esigenze del mercato¹⁷⁹.

Sono state, pertanto, prospettate una serie di strategie di intervento per creare valore nella distribuzione:

- a) un allungamento della finestra temporale di esclusività del *theatrical*;
- b) un intervento da parte del legislatore;
- c) una maggiore adattabilità del comparto delle sale, per soddisfare le mutevoli esigenze dei consumatori.

Tuttavia, un allungamento della finestra di esclusività del *theatrical* non sembrerebbe essere una soluzione oggettivamente valida per tutte le case di distribuzione: oggi, ciascuna casa di distribuzione adotta una propria strategia che ritiene più conveniente all'interno della propria offerta filmica.

Anche la previsione di un intervento *in materia* da parte del legislatore non sembrerebbe essere la soluzione più idonea perché, come noto, generalmente è la normativa a rincorrere l'andamento del mercato, le sue dinamiche e le sue regole e non il contrario.

Appare, pertanto, meritevole di evidenza, una maggiore adattabilità del comparto delle sale, per soddisfare le mutevoli esigenze del pubblico.

¹⁷⁷ G. CANOVA, *Perché non ci sono premi per chi comunica meglio i film e il cinema*, in 8 ½, Roma, 2019, slide nr 8/108.

¹⁷⁸ In tal senso, CINEMA E AUDIOVISIVO, DIREZIONE GENERALE, *Gli italiani e il cinema: la fruizione di film dentro e fuori le sale italiane. Report di ricerca*; Roma, 6 set. 2022, 9/39.

¹⁷⁹ G. VANNUCCHI, *Internet e le dinamiche dei ruoli degli OTT (Over The Top) e TelCo (Telecommunication Company) nel panorama ICT (Information and Communications Technology)*

Il quarto Capitolo prende in esame il comportamento del pubblico contemporaneo, oggi più che in passato, sempre più “connesso” e alla continua ricerca di nuove esperienze “partecipative” di intrattenimento, soprattutto attraverso il *web* e i *social*.

Questo comportamento è una delle conseguenze delle innovazioni che negli ultimi anni hanno caratterizzato il mercato della distribuzione di prodotti cinematografici, derivanti dal progressivo sviluppo dei servizi di *hosting* che, rispetto al passato, hanno condizionato fortemente la società attuale che, grazie ad *internet* e ai *social network*, ha subito profonde trasformazioni che ne hanno trasformato gli equilibri e i valori¹⁸⁰.

L’analisi si focalizza dunque sui comportamenti e le strategie distributive di alcune *major* – *Disney, Paramount, Warner Bros* e *Universal* – per cercare di comprenderne le strategie di distribuzione in un momento di particolare e forte crisi del *theatrical* determinata dalla pandemia, che ha squilibrato il rapporto preesistente tra distribuzione *theatrical* e *on-line*.

Nonostante tutto, nell’immaginario collettivo, il comparto *theatrical* continua a rappresentare un’esperienza di fruizione unica e insostituibile e, pertanto, meritevole di adeguata (ri)valorizzazione.

Per questo motivo, la diffusione delle piattaforme *streaming* non deve essere necessariamente vista come il tramonto dell’esperienza fisica in sala; se l’obiettivo è quello di (ri)valorizzare la centralità del ruolo del *Theatrical* all’interno della filiera, occorre intervenire sulle motivazioni che hanno contribuito a creare l’attuale scenario post-pandemico e che sono alla base dell’allontanamento del pubblico dal *Theatrical*¹⁸¹.

Al fine di superare la crisi che ancora oggi investe il comparto *theatrical*, occorre innanzitutto ripensare alle differenti modalità in cui può essere attuata l’offerta filmica, con la consapevolezza della necessità di comprendere, *in primis*, le mutate esigenze del pubblico e, di conseguenza, cercare di offrire prodotti e servizi che siano in linea con esse ed in grado di soddisfarle.

Dal lato della produzione, occorre innanzitutto tener presente che il risultato di un’opera filmica dipende dalla qualità del prodotto offerto.

Per questo motivo, per gli operatori del settore risulta fondamentale focalizzare l’attenzione sul fattore qualità, perché oggi lo spettatore possiede una conoscenza cinefila molto più approfondita che in passato e, pertanto, è più critico e meno propenso ad assistere a spettacoli commerciali, ma è orientato verso la fruizione di prodotti di valore.

¹⁸⁰ F. ZECCA, *Il cinema della convergenza, industria, racconto, pubblico*, Milano – Udine, 2012, 11.

¹⁸¹ In tal senso, G. BERNI, M. SARDELLI, B. ZAMBARDINO, *Il cinema post-Covid – lo sguardo rivolto al futuro*, in www.symbola.net

Diventa, pertanto, centrale l'adozione ed attuazione di strategie promozionali e comunicative che siano in grado di suscitare la curiosità del pubblico e catturare l'interesse alla fruizione in sala.

Questo perché, complice anche la pandemia da Covid-19, le abitudini del pubblico sono cambiate e gran parte del consumo di prodotti audiovisivi avviene nel contesto domestico.

Oggi, più che in passato, la principale esigenza espressa dal pubblico è quella di ritornare a vivere l'esperienza del *theatrical*, purché possa godere della visione di opere più interessanti e coinvolgenti.

Le indagini proposte nel quarto Capitolo mostrano, infatti, che il rallentamento che continua a caratterizzare la ripresa del comparto delle sale dipende dal fatto che non ci sono ancora opere particolarmente importanti in uscita e che il pubblico si è disabituato ad andare al cinema, preferendo per una serie di ragioni – *in primis* il costo dei biglietti, per molti proibitivo – le piattaforme *streaming*.

A tale esigenza seguono la richiesta di maggiori garanzie sanitarie e il miglioramento dei servizi all'utenza in termini di *comfort*, accoglienza e innovatività tecnologica.

Da un recente Rapporto avente ad oggetto “*Le finestre di distribuzione del film nell'industria audiovisiva post-Covid*” è emerso che un altro fattore in grado di favorire la ripresa del circuito *theatrical* è un ponderato allungamento dei tempi di esclusiva per la sala¹⁸².

Durante la pandemia, le finestre di esclusività del *theatrical* sono state notevolmente ridotte e tale strategia è stata adottata anche dalle principali case di distribuzione.

Pertanto, se la convivenza tra comparto *theatrical* e piattaforme *streaming* appare un obiettivo fondamentale in un contesto competitivo completamente cambiato, occorre adottare misure di incentivo e di salvaguardia della centralità della sala e ne favoriscano la rivalorizzazione nei confronti del pubblico.

Un'estensione della durata delle finestre di esclusività per il *theatrical*, accompagnata da una efficace attività di promozione delle opere filmiche in sala può costituire una valida soluzione per il comparto delle sale, perché provoca due conseguenze favorevoli: da un lato consente un più ampio sfruttamento dell'opera filmica; dall'altro rende «meno conveniente» per l'utente attendere l'uscita di un film sulle piattaforme digitali e, nel contempo, disincentiva il ricorso alla pirateria¹⁸³.

¹⁸² RAPPORTO ITMEDIA CONSULTING, *Le finestre di distribuzione del film nell'industria audiovisiva post-Covid: Il caso Italia in una prospettiva internazionale*, Roma, 6 giugno 2022

¹⁸³ In tal senso, RAPPORTO ITMEDIA CONSULTING, *Le finestre di distribuzione del film nell'industria audiovisiva post-Covid: Il caso Italia in una prospettiva internazionale*, Roma, 6 giugno 2022, Slide nr. 20/34.

