

# LUISS



Dipartimento di *Impresa e Management*

Corso di Laurea in *Economia e Management*

Cattedra di *Pianificazione e Controllo*

## I SISTEMI DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO ED IL PROCESSO DI BUDGETING ALL'INTERNO DELLE PRODUZIONI CINEMATOGRAFICHE

Relatore

Prof.ssa Giulia Achilli

Candidato

Marco Betunio – 252761

Anno Accademico

2022/2023

# INDICE

## INTRODUZIONE

### CAP I: La pianificazione aziendale e la redazione del budget.

- 1.1. Cos'è la pianificazione?
  - 1.1.1. *Definizione della mission, degli obiettivi aziendali e conseguente redazione del piano strategico*
  - 1.1.2. *Monitoraggio dei risultati ed analisi degli eventuali scostamenti*
- 1.2. L'importanza dell'informazione
  - 1.2.1. *L'informazione nella pianificazione e controllo e differenze con la contabilità*
- 1.3. Il supporto dell'intelligenza emotiva nei processi di pianificazione e controllo
- 1.4. Il budget e le sue principali caratteristiche
  - 1.4.1. *Le caratteristiche principali del budget e le sue finalità*
  - 1.4.2. *Processo di redazione del budget*
  - 1.4.3. *Vantaggi e svantaggi del budget*
  - 1.4.4. *I recenti aggiornamenti dei sistemi di budgeting*

### CAP II: La filiera produttiva e la struttura dei costi e dei ricavi cinematografici.

- 2.1. Le fasi della filiera cinematografica
  - 2.1.1. *Sviluppo dell'idea*
  - 2.1.2. *Produzione*
  - 2.1.3. *Distribuzione*
  - 2.1.4. *Esercizio*
- 2.2. I costi specifici del settore
  - 2.2.1. *I costi derivanti dal diritto d'autore*
- 2.3. I ricavi specifici del settore
  - 2.3.1 *Le ripercussioni della pandemia sulle sale*

### CAP III: Il processo di budgeting nelle produzioni cinematografiche

- 3.1. Come inizia il processo
- 3.2. Le principali fonti di finanziamento di un film

- 3.2.1. *Sussidi regionali*
- 3.2.2. *Sussidi nazionali*
- 3.2.3. *Sussidi comunitari*
- 3.2.4. *Co-produzioni e altri finanziamenti di natura privata*
- 3.3. Le fasi finali del processo e l'analisi degli scostamenti
- 3.4. Differenze tra la teoria e la pratica: il budget cinematografico
  - 3.4.1. *Esempio di un budget cinematografico*

## CONCLUSIONI

*Bibliografia*

*Sitografia*

## INTRODUZIONE

In qualunque organizzazione, dalle multinazionali alle imprese familiari, i sistemi di pianificazione sono il punto di partenza necessario per una corretta gestione strategica ed operativa. Senza un'adeguata previsione di costi e ricavi di breve, medio e lungo periodo, anche l'impresa più attrezzata affronterebbe dei seri problemi nel raggiungimento dei propri obiettivi. Infatti, bisogna concepire i piani strategici come delle mappe che utilizza l'azienda per arrivare alla propria mission; senza questi, non si avrebbero le stesse probabilità di successo e si impiegherebbero molte più risorse, tangibili ed intangibili.

Da questo discorso non si possono escludere le produzioni e, in generale, il settore cinematografico, che viene considerato spesso particolarmente solido, ma, in realtà, gode di una reputazione che, al giorno d'oggi, è riscontrabile solo parzialmente. Infatti, quello cinematografico è un settore molto più complesso di quanto possa sembrare, che ricorre sistematicamente a fonti di finanziamento, pubbliche e private, aumentate progressivamente nel corso degli anni, a seguito di rinnovamenti ciclici della normativa vigente, che hanno permesso agli agenti del settore di accedere a fondi numerosi e di varia natura, permettendo all'intero mercato di crescere.

L'obiettivo del seguente elaborato è quello di analizzare il settore cinematografico dall'interno, adottando una prospettiva diametralmente opposta a quella del cliente finale, focalizzato quasi totalmente sul prodotto di cui usufruisce; infatti, proprio perché spesso vengono sottovalutate le fasi che portano alla realizzazione di una pellicola, il settore cinematografico viene visto come un *sui generis*, quando, invece, condivide molti processi diffusi in altri settori del mercato, soprattutto in termini di pianificazione e controllo. Ed è proprio questo l'aspetto che voglio far emergere attraverso il mio approfondimento.

Nel primo capitolo verrà fornita una definizione generale di "pianificazione" e "controllo", andando a vedere come tali concetti, che potrebbero sembrare astratti,

in realtà siano imprescindibili per ogni impresa che opera in maniera corretta, indipendentemente dal settore di riferimento. Successivamente, verrà analizzato come tali concetti si siano dovuti riadattare al nuovo *modus operandi* dei mercati, caratterizzato da shock endogeni ed esogeni. In tutto ciò, verrà riposta particolare attenzione sullo strumento più rilevante dei processi di pianificazione e controllo, il budget, illustrando le caratteristiche più importanti e le varie fasi che portano alla definizione di tale documento.

Il secondo capitolo si focalizzerà sul settore cinematografico, descrivendo le varie fasi della filiera produttiva ed analizzando i costi e i ricavi che caratterizzano il settore stesso, come quelli tutelati dal diritto d'autore e gli incassi del botteghino. Proprio in merito a quest'ultimo punto, verrà fatta un'analisi più approfondita su un problema di grande attualità del panorama cinematografico, ovvero la crescente importanza delle piattaforme digitali, che sembrano aver preso, ormai, il posto del grande schermo, che incassa sempre meno, soprattutto da dopo la pandemia da Covid-19.

Nell'ultimo capitolo, tutte le informazioni menzionate verranno utilizzate per analizzare come i concetti di pianificazione e controllo possano essere applicati nel caso pratico, vedendo da vicino il processo di stesura di un budget cinematografico. Partendo dalle fonti di finanziamento più comuni nel settore, sia private che pubbliche, vedremo quali fattori siano effettivamente rilevanti nell'allocazione dei costi e, in generale, nell'affrontare l'imprevedibilità di tale settore, che arreca sempre numerosi problemi alle produzioni cinematografiche, le quali si trovano spesso a dover affrontare dei fuoriprogramma, che necessitano di risorse e competenze ben precise per essere superati.

## CAP 1 – LA PIANIFICAZIONE AZIENDALE E LA REDAZIONE DEL BUDGET

Il continuo ampliamento dei mercati e la loro conseguente riorganizzazione hanno fatto in modo che i processi di pianificazione e controllo assumessero sempre più importanza per le imprese, cosicché potessero rispondere adeguatamente alla crescente difficoltà dell'ambiente esterno. Infatti, soprattutto dopo la crisi finanziaria del 2007, molte imprese cambiarono il proprio assetto, non vedendo più il proprio obiettivo nel mero profitto, quanto nel loro mantenimento all'interno dell'ambiente di riferimento e, per fare ciò, la pianificazione acquisì sempre più importanza, ricoprendo un ruolo fondamentale anche, e soprattutto, nella soddisfazione degli "stakeholders"<sup>1</sup>, diventati sempre più numerosi e portatori di esigenze profondamente diverse tra loro. Ad oggi, infatti, tra azionisti, dipendenti, clienti ed altre categorie di soggetti riconducibili a questo termine, il sistema impresa non può più permettersi di concentrarsi unicamente sul risultato d'esercizio, ma, per garantire una corretta gestione strategica, devono essere considerati aspetti che vanno oltre l'accezione economico-finanziaria, e il top management, per questo, si preoccupa di fissare obiettivi anche di natura sociale, ambientale, etica, e via dicendo. Naturalmente, la scala gerarchica sulla quale vengono disposti è soggettiva, ma vi sono dei principi generali di pianificazione che vengono condivisi univocamente e che meritano di essere illustrati.

---

<sup>1</sup> *Tutti i soggetti, individui od organizzazioni, attivamente coinvolti in un'iniziativa economica, il cui interesse è negativamente o positivamente influenzato dal risultato dell'esecuzione, o dall'andamento, dell'iniziativa e la cui azione o reazione a sua volta influenza le fasi o il completamento di un progetto o il destino di un'organizzazione* (Fonte: "Treccani").

## 1.1. COS'È LA PIANIFICAZIONE?

Per pianificazione si intende il processo di determinazione degli obiettivi aziendali e la conseguente redazione di piani idonei al loro conseguimento, considerando la struttura dell'impresa e dell'ambiente esterno. Ogni processo di pianificazione segue, generalmente, i seguenti steps:

1. Chiarimento della mission;
2. Definizione degli obiettivi aziendali;
3. Redazione del piano strategico;
4. Monitoraggio dei risultati ottenuti e correzione dei piani.

Prima di illustrare il processo, occorre fare una precisazione. Quando si parla di pianificazione bisogna menzionare necessariamente anche i processi di controllo. Questo non solo perché, di base, queste due funzioni si avvalgono degli stessi strumenti, ma, più intuitivamente, è impossibile per il management prevedere tutto ciò che accadrà; nella fase di pianificazione vengono definiti degli obiettivi realistici, frutto di un'accurata analisi preliminare, ma ciò non toglie che debba sempre essere considerato un margine d'errore, riconducibile a fattori esogeni, più o meno controllabili, nei confronti dei quali non è possibile definire "ex-ante" la reazione dell'impresa. Per questo, è importante che i sistemi di controllo, tanto quanto quelli di pianificazione, siano il più efficienti possibile, per rilevare tempestivamente gli scostamenti dei risultati ottenuti da quelli previsti, ricavarne la causa e attuare le azioni correttive più consone<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> In *"Sistemi di pianificazione e controllo"*, a cura di Rossella Ferraris Franceschi (2010), si dice infatti: *"La pianificazione strategica ed il controllo della gestione, in realtà, sono due facce della stessa medaglia ed interagiscono tra di loro"*.

### 1.1.1. Definizione della mission, degli obiettivi aziendali e conseguente redazione del piano strategico

Come accennato, il punto di partenza nei processi di pianificazione è la definizione della “*mission aziendale*”, con cui si intende il risultato che vuole ottenere l’impresa, il motivo che ha portato alla sua nascita. Dunque, si stabilisce in che settore si vuole operare e quali clienti soddisfare, dopo un’attenta analisi dei propri punti di forza e debolezza (nella disciplina, l’analisi più accurata in tal senso è la SWOT) e un’analisi dell’ambiente esterno, generale<sup>3</sup> e specifico<sup>4</sup> (in tal senso è più opportuna l’analisi Pestel).

Una volta stabilito ciò, l’impresa delinea la propria strategia, termine su cui è opportuno soffermarsi brevemente. In molti, nel corso degli anni, hanno fornito la propria definizione di “*strategia aziendale*” (come Porter, Grant, Daft e tanti altri), ma, in linea di massima, tutti i maggiori esponenti della disciplina sono concordi nel definirla come un processo che parte dalla definizione degli obiettivi strategici e prosegue con quella di piani volti a raggiungerli, in modo tale da garantire la sussistenza dell’impresa. Nei piani strategici, infatti, vengono rappresentati le intenzioni dell’azienda, le azioni previste (con annessa esplicitazione delle fonti di finanziamento) ed i risultati economico-finanziari che il management si aspetta da queste. Tali documenti possono essere classificati seguendo un criterio cronologico, che permette di suddividerli in tre macrocategorie:

- Piani strategici a lungo termine (generalmente compresi tra i 5 ed i 10 anni);
- Piani strategici a medio termine;
- Piani strategici a breve termine (non superiori ad un anno).

---

<sup>3</sup> Inteso come l’insieme di quei fattori non strettamente riconducibili al mercato di riferimento, ma che comunque incidono sulle decisioni strategiche (fattori culturali, sociali...).

<sup>4</sup> L’insieme di fattori, invece, che hanno un legame profondo col mercato in cui opera l’impresa e che ne influenzano l’attività (concorrenza, normativa del settore, e via dicendo).

La prima categoria si distingue dalle due che seguono, in quanto non necessita, almeno nel breve termine, di una conversione degli obiettivi prefissati in risultati economici. Infatti, i piani a lungo termine vengono anche detti “qualitativi”, al contrario di quelli a medio e/o breve termine che vengono definiti, appunto, “quantitativi”, poiché, come vedremo più avanti, con questi ultimi l’impresa traduce le proprie azioni in termini di costi e ricavi, per valutarne l’attuabilità.

Le categorie citate, ad ogni modo, non vanno viste individualmente, ma fanno tutte parte di un unico grande disegno. Infatti, si parte dalla redazione del piano a breve termine, dalla durata media di un anno, che pone le basi per l’attuazione del piano a medio termine, che, a sua volta, fa lo stesso con quello di lungo termine.

Solitamente, i piani a lungo e a medio termine vengono stabiliti dal top management, formato dai soggetti che occupano le posizioni più importanti all’interno dell’impresa e che prendono le decisioni più significative riguardo la sua attività in sede di Consiglio d’Amministrazione<sup>5</sup>. Mentre, per quanto riguarda la redazione del piano a breve termine, il budget, sono generalmente due i possibili approcci:

- **Top-Down:** in questo caso, anche il piano a breve termine viene redatto dal top management, senza coinvolgere attivamente i responsabili delle funzioni aziendali. Con quest’approccio, vi è il vantaggio di sfruttare a pieno le competenze dell’alta direzione, ma si rischia di demotivare il personale, e ciò comprometterebbe una dei vantaggi essenziali dei processi di pianificazione;
- **Bottom-Up:** i manager partecipano attivamente alla stesura del budget e gli obiettivi vengono coordinati tra le varie funzioni. Quest’approccio permette di avere più chiarezza sulle necessità delle singole funzioni aziendali, però ritarda notevolmente la definizione dei piani strategici, e rischia di non accontentare tutti.

---

<sup>5</sup> In tal senso ci aiuta il Codice di Autodisciplina, che al criterio applicativo 1.C.1. recita: “Il consiglio d’amministrazione esamina ed approva i piani strategici, industriali e finanziari dell’emittente e del gruppo di cui esso sia a capo, monitorandone periodicamente l’attuazione.”

In entrambi gli approcci, viene organizzata la ripartizione di risorse, tangibili ed intangibili, necessarie per il raggiungimento degli obiettivi fissati. Durante questo processo, i criteri che guidano le decisioni prese in tal senso sono molti. Per esempio, quello più utilizzato è il criterio della redditività della funzione aziendale, secondo cui, vengono date più risorse all'attività che genera più incassi all'interno del sistema impresa. Un altro criterio è quello del ciclo di vita, che prevede una distribuzione di risorse diversa, a seconda che l'impresa stia attraversando una fase di avvio/espansione, maturazione o declino. Un altro criterio, poi, è quello della concorrenza, dove si parte dall'analisi esterna del settore di riferimento, individuando i maggiori competitors dell'impresa ed i relativi punti di forza e di debolezza. Lo step successivo è quello di stanziare maggiori fondi in quelle attività che sono meno sviluppate rispetto agli avversari, in modo tale da ridurre il gap concorrenziale.

Ad ogni modo, è doveroso precisare che questi sono concetti puramente teorici e che, come detto prima, la realtà sia molto più complessa. Per questo, quasi mai viene attuato integralmente un approccio a discapito dell'altro, ma, verosimilmente, questi due punti di vista si mescolano tra loro, per rispondere nel modo più efficace possibile alle esigenze operative. Per questo, nella pratica si possono trovare tanti altri approcci che le imprese decidono di seguire in sede di redazione del budget e/o suddivisione dei fondi tra le varie funzioni<sup>6</sup>.

### *1.1.2. Monitoraggio dei risultati e analisi degli eventuali scostamenti*

Dopo la fase di pianificazione, tramite i sistemi di controllo, l'impresa verifica l'efficienza del proprio operato. A tal fine, si analizzano i risultati raggiunti,

---

<sup>6</sup> Oppure, come sostengono alcuni esperti della disciplina, le imprese non seguono dei criteri razionali in fase di pianificazione, ma agiscono focalizzandosi esclusivamente sulle specifiche esigenze del settore, come dice Mintzberg. Comunque, più avanti vedremo come ci si stia avviando verso un processo di redazione del budget più o meno comune a molti mercati.

confrontandoli con quelli previsti. Una volta fatto ciò, il management si sofferma sui risultati che non combaciano tra loro e cerca di risalire alle cause di tale incongruenza. Nel momento in cui si riesce ad individuare la radice del problema, l'impresa agisce di conseguenza e rettifica i piani iniziali nel modo più opportuno: tale attività può consistere in una ridefinizione del piano strategico (nel caso in cui il risultato finale sia perseguibile, ma la strada intrapresa non lo permetta) o un ridimensionamento degli obiettivi aziendali (il target previsto, al contrario, è più complicato del previsto). Questa fase, come detto prima, ha la stessa importanza di quella riservata alla pianificazione e merita la stessa attenzione, poiché, in caso contrario, il management non sarebbe in grado di agire tempestivamente e salvaguardare l'impresa in caso di eventi inattesi. Ovviamente, questo discorso vale anche al contrario: senza una fase preventiva di pianificazione diventerebbe impossibile valutare l'operato dell'impresa, poiché non si saprebbe a che dati fare riferimento<sup>7</sup>. Bisogna dire, però, che tali controlli non devono essere tassativi; bisogna lasciare un margine, anche minimo, di discrezionalità e libertà all'operato dei manager, che, se validi, possono evitare risultati negativi e, in certi casi, favorirne di inaspettati<sup>8</sup>.

## 1.2. L'IMPORTANZA DELL'INFORMAZIONE

Per fare in modo che l'iter illustrato precedentemente venga portato avanti in maniera corretta, l'informazione svolge un ruolo cruciale. Infatti, senza un regolare flusso di informazioni, verrebbero compromessi i sistemi di reporting interno (volto

---

<sup>7</sup> Riccardo Rapelli, nel suo lavoro *"I sistemi di pianificazione e controllo nella nuova corporate governance"* (2007) dice a tal proposito: *"Oltre al Testo Unico del 1998, il sistema dei controlli è stato arricchito dal D.Lgs. 231/2001 che ha introdotto per le società la facoltà di dotarsi di un organismo di vigilanza, dalle best practices di più comune adozione (recepite anche nel Codice di Auto-disciplina delle società quotate) che hanno favorito la creazione all'interno delle imprese della funzione di internal audit, dall'art. 2381 del codice civile che prescrive l'esistenza di un «adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile» ed in ultimo dalla Legge sul risparmio che ha previsto per le società quotate la figura del «dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari».*

<sup>8</sup>Quest'ultimo aspetto verrà approfondito a breve, attraverso la definizione di intelligenza emotiva, paragrafo 1.3.

a motivare il management) ed esterno (col fine di informare gli stakeholders sull'operato dell'impresa).

Dunque, ogni azienda deve preoccuparsi di reperire e gestire nel modo più accurato possibile tutte quelle informazioni necessarie per il suo sostentamento. Ovviamente, quelle destinate ai processi di pianificazione hanno delle caratteristiche e finalità totalmente diverse da quelle utilizzate, per esempio, dalla contabilità e adesso verranno analizzate nello specifico.

### *1.2.1. L'informazione nella pianificazione e controllo e differenze con la contabilità*

Innanzitutto, la parte più consistente delle informazioni utilizzate dal management in sede di redazione dei piani strategici sono ottenute in via informale; infatti, ogni impresa, come già detto, ha determinate esigenze (gli obiettivi di breve termine di un mercato potrebbero coincidere con quelli di lungo termine di un altro, e viceversa), dunque, non ogni impresa si avvale delle stesse informazioni nello stesso momento, ma bisogna considerare caso per caso, tenendo conto anche di tutti quei fattori prevedibili e che condizionano il *modus operandi* che viene adottato dall'organizzazione (principio su cui si basa la "teoria contingente"). Tutto ciò determina un'arma a doppio taglio: da una parte, gli operatori interni non devono seguire regole specifiche, ma, dall'altra, diventa difficile capire quali siano le informazioni rilevanti per valutare adeguatamente il rapporto costi-benefici di un determinato piano strategico, e in tal senso il management impiega molte energie. Al contrario, le informazioni destinate agli utenti esterni rispettano regole formali precise, seguendo i principi dell'OIC o IAS/IFRS, a seconda dell'impresa in questione. In questi casi, ci si avvale della Nota Integrativa per focalizzarsi sugli aspetti più inerenti al settore, ma, di base, i bilanci hanno la stessa struttura e sono formati dagli stessi documenti per tutti. Per questo, i bilanci sono documenti pubblici, mentre, al contrario, i piani strategici sono documenti strettamente confidenziali.

### 1.3. IL SUPPORTO DELL'INTELLIGENZA EMOTIVA NEI PROCESSI DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

Il concetto di “*intelligenza emotiva*” è stato ampiamente trattato in disciplina, a partire dagli studi di Goleman (1995), arrivando a quelli di Salovey e Mayer (1989/90), i quali furono i primi a darle una definizione precisa. Per intelligenza emotiva, infatti, si intende l'insieme di tutte quelle abilità, come la creatività, la motivazione e l'autostima, che completano le abilità più inerenti alla sfera logica e assumono la medesima importanza per la gestione dell'impresa.

Questo genere di abilità, secondo Goleman, si articola in due sfere: una **individuale**, legata alla capacità di comprendere e governare le proprie abilità, e una **collettiva**, inerente alla nascita di relazioni interpersonali che formano la cultura organizzativa, la quale influisce sulla mission aziendale e la gestione operativa. Ed è qui che subentrano i processi di pianificazione e controllo; questi possono essere rivisti in modo tale da renderli più vicini all'ottica aziendale, nel caso, per esempio, in cui questa fosse più incline a dare pieno sfogo alle capacità individuali, utilizzando, di conseguenza, tali strumenti più come punti di riferimento che come elenchi tassativi dei compiti che devono essere svolti dagli operatori interni all'impresa, rendendo la struttura aziendale più flessibile. Ovviamente, non si intende dire che in determinate tipologie di imprese la pianificazione perda totalmente le proprie funzioni, ma che, piuttosto, questa possa lasciare più libertà ai manager di sfruttare le proprie capacità nel momento del bisogno; vi sono settori in cui ci si basa quasi unicamente su dati analitici per dettare e misurare i processi aziendali, mentre ve ne sono altri in cui i termini “pianificazione” e “controllo” assumono delle accezioni più ampie, rimanendo, in ogni caso, fedeli ai propri dettami.

Ad esempio, consideriamo proprio il settore cinematografico, oggetto di studio di questo elaborato; una pellicola riceve il “via libera” per la sua realizzazione nel momento in cui viene considerata potenzialmente profittevole. Una domanda, però, che sorge spontanea a questo punto è: come si capisce quando un film può garantire

un profitto? La risposta, ovviamente, non c'è. All'occorrenza, le case di produzione possono ricorrere a dati e statistiche per capire quale sia il genere più apprezzato dal pubblico, le tematiche più in voga, in modo tale da indirizzare le proprie risorse su quelle idee che hanno maggior probabilità di riscuotere successo, ma non basta. Essendo il cinema non solo un'industria, ma un'arte, non vi è una formula univoca che garantisca un guadagno certo, e anche le idee che potrebbero essere più popolari corrono il serio rischio di rivelarsi un flop. Nel momento in cui un aspirante cineasta decidesse di far leggere la propria sceneggiatura inedita a qualche produttore, sa già che il proprio lavoro verrebbe accettato o meno sulla base delle sensazioni che prova quest'ultimo, puramente soggettive. Per questo, risulta assai difficile credere che un settore come quello cinematografico funzioni unicamente rispettando piani prestabiliti. Certamente, in determinate fasi, come quella in cui si decide se una storia possa trasformarsi in un film o meno appunto, subentra l'intelligenza emotiva, perché una stessa idea potrebbe essere considerata geniale da qualcuno e scadente da altri. La storia del cinema è piena di film che sono stati rifiutati più volte da più case di produzione, e che poi si sono rivelati dei veri e propri "cult". È chiaro, quindi, che nel settore audiovisivo ci sia bisogno di una precisa pianificazione e di un accurato controllo, ma, essendo prima di tutto un'arte, è altrettanto chiaro che siano altrettanto importanti l'intuizione giusta, la capacità di riconoscere un capolavoro prima di tutti gli altri, la fiducia nelle capacità di chi lavora con te. Componenti che non possono essere racchiuse nella sfera logica.

Dunque, l'intelligenza emotiva ci offre un ulteriore spunto di riflessione sull'aleatorietà dei processi di pianificazione e controllo e ci fa capire ancora di più quante variabili si debbano considerare quando si affronta questo argomento e quanto siano difficoltosi questi processi per tutte le aziende, motivo per cui la disciplina è in continuo aggiornamento e risulta difficile darne una definizione precisa.

## 1.4. IL BUDGET E LE SUE PRINCIPALI CARATTERISTICHE

In precedenza, abbiamo distinto i piani strategici tra quelli di lungo, medio e breve termine, ribadendo, però, che tale distinzione non debba illuderci del fatto che non siano fortemente dipendenti tra loro; infatti, ogni processo dev'essere suddiviso in più fasi, rispettando la logica dello "Step-by-Step", ma, allo stesso tempo, senza perdere di vista l'obiettivo finale. A tal fine, uno degli strumenti più preziosi, sia in fase di pianificazione che in quella di controllo, è il budget, che permette di mantenere sempre entrambe le prospettive, con la dovuta distanza tra loro<sup>9</sup>. Vediamo come sia possibile ciò.

Il budget è l'espressione in termini quantitativi dei piani strategici di breve periodo. Questo è uno strumento importantissimo per i processi di pianificazione, ma anche per quelli di controllo. Infatti, da una parte rappresenta un punto di partenza per la gestione operativa, e dovrà essere aggiornato periodicamente. Dall'altra, invece, diventa un documento indispensabile per verificare l'efficacia dei piani strategici, vista la sua oggettività. In entrambi i casi, è uno strumento di cui si avvale l'azienda per motivare il management e, come ogni strumento di pianificazione e controllo, non è uguale per tutti, ma prevede ugualmente determinate caratteristiche indispensabili per assolvere le proprie funzioni.

### 1.4.1. *Le caratteristiche principali del budget e le sue finalità*

Come accennato precedentemente, il budget si riferisce, in genere, al primo anno del piano strategico aziendale. Generalmente, in fase di stesura si ripartisce la pianificazione di costi e ricavi tra le varie funzioni aziendali, per poi riunire questi

---

<sup>9</sup> È doveroso, infatti, che siano gli obiettivi di lungo termine ad influenzare quelli di breve, ma, in sede di pianificazione, bisogna evitare di focalizzarsi eccessivamente sul risultato finale, poiché si rischierebbe di trascurare i passaggi intermedi, necessari per formulare una strategia vincente.

dati in un unico documento, il budget appunto, che fornisce una visione dell'azienda nella sua globalità e di cui può esserne verificata agilmente la veridicità<sup>10</sup>.

Comprendendo l'insieme degli obiettivi aziendali, ripartiti tra le varie funzioni, il budget assume, tra gli altri, un ruolo motivazionale nei confronti del personale; infatti, in questo modo tutti i dipendenti sono consapevoli delle mansioni da svolgere e hanno la possibilità di concentrare le proprie capacità su compiti ben definiti. Tale funzione chiarificatrice, inoltre, vale sia per le risorse umane che per quelle materiali; se l'impresa risolve internamente le controversie derivante dalle procedure di approvvigionamento, ci sarà una possibilità estremamente bassa di ritrattazioni future tra le funzioni aziendali, riducendo significativamente il rischio di ostacolare la gestione operativa globale dell'impresa. A queste finalità si aggiungono, naturalmente, anche quelle di controllo, già accennate precedentemente.

Ad ogni modo, come non si può affermare che esista una struttura univoca di budget, lo stesso va fatto con la redazione e le finalità di questo prezioso documento<sup>11</sup>.

#### *1.4.2. Processo di redazione del budget*

La predisposizione del budget è un momento estremamente delicato, poiché coinvolge al suo interno una grande quantità di persone, e ciò fa in modo che, salvo casi particolari, tale processo richieda alcuni mesi per il suo compimento. Durante questo periodo vi è il susseguirsi delle seguenti fasi:

- Si parte dalla mission e dai conseguenti obiettivi aziendali;

---

<sup>10</sup> Infatti, come detto prima, il budget esprime in termini "quantitativi" gli obiettivi strategici. Quindi, in fase di controllo, si esamina solo la congruità tra costi/ricavi effettivi con quelli previsti dal budget stesso.

<sup>11</sup> Tramite studi empirici, si può affermare che la funzione principale del budget, secondo una grande percentuale (superiore all'80%), sia di controllo. A seguire, le funzioni più accreditate sono: la pianificazione, implementazione dei piani strategici, motivazione del personale e allocazione delle risorse. (Fonte: "Is the annual budget really dead?", *The European Accounting Review*, di Ekholm, Bo-Goran e Wallin, Jan (2000) e "Budgeting practices of listed companies in the Netherlands", *Management Accounting Quarterly*, di De With, Elbert e Dijkman, Aagtje, (2008).

- Vengono raccolte le informazioni necessarie a stabilire come l'impresa articolerà il proprio piano d'azione, preparando i vari tipi di budget (economico, patrimoniale, finanziario...);
- Il management si preoccupa di reperire le risorse necessarie per l'attuazione dei piani strategici, ricorrendo a fonti di finanziamento interne o esterne;
- Ripartizione delle risorse tra le varie funzioni aziendali;
- Modifica (eventuale) delle singole voci del budget;
- Approvazione e distribuzione del documento ultimato.

Come detto precedentemente, l'impresa, durante il processo, può coinvolgere più o meno i responsabili delle varie funzioni aziendali, a seconda dell'approccio che decide di adottare<sup>12</sup>. Una decisione in tal senso viene presa considerando una pluralità di fattori, interni ed esterni. Inoltre, in sede di stesura del budget, si decide se adottare una logica di tipo **incrementale** o se proseguire verso la direzione opposta, rappresentata dalla politica dello **zero based budget**. Nel primo caso, l'azienda decide di dare continuità al lavoro degli anni precedenti, prendendo come base i budget degli anni passati ed apportando a questi le modifiche necessarie dovute ad elementi di novità rispetto ai dati precedenti, e ciò permette di ridurre sensibilmente il tempo necessario per la preparazione del documento. Nel secondo caso, invece, si adotta una politica molto più flessibile, aggiornando periodicamente i criteri di allocazione delle risorse e richiedendo dunque più tempo per la sua stesura.

Si consiglia di tenere ben a mente i processi elencati, in quanto, nel corso del capitolo successivo, verranno riproposti nel caso del settore cinematografico, analizzando le differenze tra teoria e pratica.

---

<sup>12</sup> Top-down o Bottom-Up, trattati a pag. 2.

### 1.4.3. Vantaggi e svantaggi del budget

Finora, abbiamo elencato le caratteristiche budget, menzionando più volte la sua utilità all'interno dei processi di pianificazione e controllo. Sono state illustrate le funzioni di questo documento, elogiandone la duttilità ed efficacia ai fini di una corretta gestione operativa. Proprio per questo, sorprende sapere che tale processo venisse affrontato solamente dalle imprese manifatturiere fino a poco tempo fa, e che le imprese di servizi<sup>13</sup> non prevedessero tra le proprie funzioni la redazione del budget, o perlomeno non con le stesse modalità e la medesima importanza dei nostri giorni.

Tuttavia, il budgeting è un processo estremamente complicato, che, se svolto in maniera non adeguata, può arrecare dei danni seri all'impresa. Il primo dubbio viene riposto proprio sulla durata di questo processo: come detto prima, per redigere un budget sono necessari diversi mesi, essendo un processo complicato, che coinvolge molti attori, specialmente nelle imprese di medio-grande dimensione, dove diventa quasi impossibile conciliare la pluralità di interessi, e ciò complica molto il processo di ripartizione delle risorse. Un'ulteriore perplessità sul budget riguarda la sua funzione di controllo: può succedere che in fase di preparazione vengano sottostimati i ricavi e/o sovrastimati i costi, o, peggio ancora, alla fine dell'esercizio, vengano falsificati i risultati effettivamente conseguiti, compiendo degli illeciti gravemente sanzionati dall'ordinamento giuridico nazionale e comunitario. Vi è questo serio rischio poiché molti manager potrebbero mettere davanti al bene dell'organizzazione l'interesse nell'ottenere un ritorno d'immagine, fondamentale per il proprio avanzamento lavorativo. A queste problematiche si aggiunge l'impossibilità di poter prevedere esattamente l'andamento del mercato di riferimento e del macroambiente; facendo un esempio inerente al settore analizzato da questo elaborato, se prendiamo i budget delle produzioni cinematografiche

---

<sup>13</sup>"Impresa produttrice e fornitrice di beni immateriali alle imprese, famiglie o persone" (Fonte: <https://it.glosbe.com/it/it/azienda%20di%20servizi>).

redatti poco prima della pandemia da Covid-19 e riguardanti ai film che si sarebbero dovuti girare durante il primo lockdown, è abbastanza facile intuire che questi siano stati totalmente disattesi sia in termini cronologici, che in termini economico-finanziari. Le lavorazioni dei film sono state interrotte per un periodo molto prolungato, e, una volta riprese, sono stati affrontati maggiori costi per rispettare le misure volte a limitare la propagazione del virus (molte risorse sono state investite, per esempio, nell'acquisto dei tamponi antigenici). Anche i ricavi sono stati rivisti, in quanto, viste le chiusure dei cinema, le pellicole sono state distribuite sulle piattaforme digitali, e ciò ha portato a dei nuovi accordi di distribuzione e ripartizione degli incassi, finendo per smentire i piani predisposti precedentemente anche sotto questo punto di vista.

#### *1.4.4. I recenti aggiornamenti dei sistemi di budgeting*

A partire dagli anni '80 dello scorso secolo, i paesi membri dell'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE)<sup>14</sup> hanno apportato delle modifiche significative nei processi di budgeting, in modo tale da poter garantire una maggiore flessibilità nella gestione operativa. Per esempio, si è diffuso sempre di più l'utilizzo di budget intermedi, in modo tale da poter controllare i costi con una maggior precisione e potersi, eventualmente, adattare a situazioni impreviste con maggiore tempestività. I cambiamenti apportati hanno permesso di rivoluzionare la concezione di budget, spostando l'attenzione sugli output, piuttosto che sugli input, intesi come le fonti di finanziamento.

Così facendo, oggi viene data sempre più discrezionalità, seguendo la direzione che stanno prendendo, in generale, i sistemi di pianificazione, che cercano di lasciare al

---

<sup>14</sup> “L'organizzazione svolge prevalentemente un ruolo di assemblea consultiva che consente un'occasione di confronto delle esperienze politiche, per la risoluzione dei problemi comuni, l'identificazione di pratiche commerciali e il coordinamento delle politiche locali e internazionali dei Paesi membri.” (Fonte: Wikipedia)

management sempre più occasioni per poter esprimere le proprie capacità<sup>15</sup>, senza sentirsi vincolato da piani strategici che, come abbiamo detto, possono essere facilmente smentiti.<sup>16</sup>

Questo cambiamento, però, non consiste solamente nel ribaltamento della prospettiva rispetto al passato, ma riguarda tanti altri aspetti che prima non avevano la stessa rilevanza; sempre più spesso, in fase di stesura del budget, si è passati da un approccio gerarchico (a cui ci siamo riferiti col termine “Top-down”) ad uno orizzontale (adottando più spesso l’approccio “Bottom-up”). Così facendo, si è concesso sempre più spazio a componenti non più strettamente riconducibili alla sfera razionale, quanto a quella emotiva, che, come detto mentre veniva trattato il concetto di intelligenza emotiva, diventa sempre più importante per la vita dell’impresa e la sua corretta gestione.

Dunque, i cambiamenti introdotti nei processi di budgeting rispecchiano una riforma generale dei sistemi di pianificazione e controllo, che, per mantenere la propria efficienza, devono restare al passo coi tempi, soggetti a continue e radicali innovazioni.

Proprio l’imprevedibilità dei nostri giorni, legata a numerosi fattori, anche piuttosto diversi tra loro, ha fatto in modo che i processi di pianificazione diventassero ancora così importanti, soprattutto il budgeting. Ormai, i livelli di indebitamento sono notevolmente cresciuti, in tutti i settori, e ciò ha sia aspetti positivi che negativi. In primis, il problema derivante dall’indebitamento sta nel dover rispondere delle

---

<sup>15</sup>Anche Jack Diamond dice: *“The increased suspicion that fiscal stabilization objectives were being achieved at the expense of performance led OECD countries to modify their budgets to serve as performance management instruments and not just as instruments for macro control. When they introduced performance management into their budget systems, the associated increase in managerial freedom helped make it evident that greater managerial flexibility could be viewed as a tool not only for improving efficiency but also for achieving expenditure targets”* (Fonte: *“Budget system reform in emerging economies; The challenges and the reform agenda”*, 2006).

<sup>16</sup> Ovviamente, bisogna considerare che i processi di pianificazione e controllo non si riferiscono alle modalità con cui vengono svolte le attività aziendali (che si presuppone siano conformi agli ordinamenti), quanto a quali debbano essere svolte. Per questo, ci si può permettere (più o meno a seconda del settore di cui si parla) di lasciare al management la possibilità di operare come meglio crede nel momento in cui un imprevisto rischi di compromettere i piani redatti o, ancora di più, nel momento in cui si è consapevoli che la fase di pianificazione non sia attendibile, per fattori endogeni e/o esogeni.

proprie azioni anche nei confronti di terzi, finendo per essere penalizzati due volte per la stessa perdita. Tuttavia, ricorrere a fonti esterne di finanziamento permette all'impresa l'utilizzo ottimale delle risorse, oltre che una maggior attenzione in fase di pianificazione: infatti, nel momento in cui un soggetto decide di rivolgersi a esterni, l'entità dei fondi che verranno richiesti è frutto di un'attenta analisi preliminare delle fasi previste all'interno del piano strategico e delle risorse necessarie al suo compimento e, specialmente al giorno d'oggi, in cui vi sono poche possibilità di essere finanziati<sup>17</sup>, coloro che hanno bisogno di fondi aggiuntivi (i cosiddetti "operatori in *deficit*") cercheranno di raggiungere un'ottimizzazione delle risorse, ovvero il massimo risultato impiegando meno capitale possibile.

Tale discorso, ormai, vale per tutti i settori: predisporre dei piani finanziari attendibili, come detto, è ormai una qualità imprescindibile per il sostentamento dell'impresa. Tuttavia, ogni settore funziona in modo diverso, e prevede anche forme di finanziamento diverse, frutto di attività specifiche, che si reggono su tipologie di costi e ricavi che variano a seconda del segmento di mercato che si decide di analizzare. In quello su cui ci focalizzeremo, inerente al settore cinematografico, vi sono appunto regole e prassi ben precise, che condizionano i processi di pianificazione e controllo e di cui parleremo meglio nel corso del prossimo capitolo.

---

<sup>17</sup> E, comunque, in condizioni sfavorevoli, visti i tassi che circolano sul mercato, derivanti dalla situazione geopolitica che stiamo vivendo.

## CAP 2- LA FILIERA PRODUTTIVA E LA STRUTTURA DEI COSTI E DEI RICAVI CINEMATOGRAFICI

Durante lo scorso capitolo, abbiamo approfondito i concetti di pianificazione e controllo, enunciandone i principi generali, le finalità e gli strumenti utilizzati. Tuttavia, come specificato, fino a questo momento vi è stata una trattazione puramente teorica, non menzionando casi specifici, ma focalizzandosi solo su quegli aspetti che accomunano tutte le tipologie di imprese nel momento in cui affrontano tali fasi.

Motivo per cui, l'obiettivo di questo capitolo è andare più nel dettaglio, analizzando come la pianificazione ed il controllo vengano affrontati all'interno del settore cinematografico. Vedremo come vengono applicati gli elementi di teoria trattati nel corso del primo capitolo, e come possano essere anche stravolti per potersi adattare alla struttura di tale settore, che prevede fonti di costi e di ricavi fortemente distintive. Proprio per questo, analizzeremo tale mercato, descrivendone il funzionamento e le caratteristiche principali, per quanto sia possibile farlo, visto che ci si occupa di un settore inerente ad una forma d'arte e che, di conseguenza, è composto anche da aspetti che non possono essere totalmente razionalizzati.

Ad ogni modo, analizzare l'industria cinematografica da un punto di vista economico è più semplice di quanto possa sembrare, visto il forte legame tra cinema ed economia, che molto spesso viene trascurato, ma che, soprattutto oggi, è indispensabile per la produzione di nuove pellicole.

### 2.1. LE FASI DELLA FILIERA CINEMATOGRAFICA

Quello che porta alla realizzazione del film è un processo estremamente lungo e ricco di insidie. Se per noi, generalmente, una pellicola che supera le due ore di durata viene considerata "troppo lunga", tale punto di vista verrebbe stravolto se si

considerasse che, tra l'inizio della lavorazione della pellicola e la sua distribuzione, intercorrono vari mesi. Infatti, di base, la realizzazione di un film richiede un periodo di tempo compreso tra uno e due anni, anche se non mancano eccezioni, alcune piuttosto eclatanti. Per esempio, il film *"Boyhood"* (2014), scritto e diretto da Richard Linklater, e che riscosse un enorme successo, conquistando sei nominations agli Oscar (aggiudicandosene anche uno), è frutto di un lavoro durato ben 11 anni. Infatti, le riprese iniziarono nell'estate del 2002 e si conclusero verso la fine del 2013. Così facendo, è possibile assistere ad uno dei pochissimi casi in cui la crescita dei personaggi coincide con quella degli attori che li interpretano, effetto su cui l'autore aveva premuto molto in fase di ideazione, ed i motivi sono intuibili.

In ogni caso, se il periodo di lavorazione, come abbiamo visto, è piuttosto variabile, ciò che non cambia sono le fasi in cui si suddivide la lavorazione del film e l'ordine cronologico che queste seguono. In genere, appunto, si suddivide la filiera cinematografica in quattro macrofasi: sviluppo dell'idea, produzione, distribuzione ed esercizio.

### *2.1.1. Sviluppo dell'idea*

Lo sviluppo dell'idea è la fase che dà inizio alla lavorazione del film. Qui, infatti, si decide la storia da raccontare<sup>18</sup>, che può essere:

- **Originale:** viene ideato un film inedito, una storia mai raccontata. Si parte con la scrittura del soggetto<sup>19</sup> e, successivamente, si passa a quella della sceneggiatura;

---

<sup>18</sup> In tal senso, molto spesso l'iniziativa viene presa dal regista, soprattutto in Italia. Infatti, Paolo Boccardelli in *"Strategie e modelli di business nell'industria del video entertainment"* (2013) dice: *"Nell'industria cinematografica Italiana, ad esempio, si assiste alla dominanza del ruolo dei registi che spesso selezionano i soggetti e ricercano l'impresa produttrice che meglio soddisfa i requisiti realizzativi del progetto [Delmestri et al. 2005]"*.

<sup>19</sup> *"Consiste di solito in un breve racconto (10-15 pagine) che contiene la trama, i personaggi e gli ambienti nei quali si svolge l'azione."* (Fonte: Treccani)

- **Non originale:** in questo caso, si prende ispirazione da opere teatrali/letterarie, oppure si allestisce ciò che nella disciplina viene definito “*remake*”<sup>20</sup>. In questo caso, il produttore deve acquistare i diritti d’autore<sup>21</sup>.

Già in questa fase vi è il processo di budgeting, seppur molto approssimativo. Infatti, non si sa ancora con esattezza l’entità dei costi necessari per la realizzazione del film, ma si ipotizzano i limiti entro cui sono previsti e si reperiscono i fondi necessari alla sua realizzazione, derivanti da accordi di distribuzione e dai fondi pubblici, su cui ci focalizzeremo nel capitolo successivo. Così, il progetto potrà essere giudicato da uno o più produttori, per valutarne il valore economico. Se tale valutazione ha esito positivo, il film passerà alla fase successiva. Nel caso contrario, invece, si modifica l’idea iniziale, o, in maniera più drastica, viene abbandonato il progetto.

### 2.1.2. Produzione

Se viene vista un possibile profitto nell’idea iniziale, si passa alla produzione, fase che comprende tutte quelle azioni necessarie alla realizzazione del film. Questo passaggio fondamentale viene suddiviso, a sua volta, in tre momenti essenziali:

- **Preproduzione:** dopo aver ultimato la sceneggiatura, il produttore può farsi un’idea precisa dei costi che saranno necessari per la realizzazione del film. Così, vengono tradotte in termini economici le scene previste, individuandone le spese necessarie. Dopodiché, si scelgono gli attori principali, il regista, e, attraverso dei casting, vengono ingaggiati attori secondari e comparse. Nel momento in cui viene completato il cast, viene

---

<sup>20</sup> “Rifacimento di un film che a distanza di tempo intende ripeterne le caratteristiche emotive e spettacolari e, possibilmente, il successo, puntando soprattutto su nuove tecniche”. (Fonte: Treccani)

<sup>21</sup> Legge n.633/1941. In genere, la durata è di 70 anni dopo la morte dell’autore. Per quanto riguarda, invece, i diritti esclusivi del produttore cinematografico (sezione III), la durata è di 50 anni dopo la prima pubblicazione dell’opera (Fonte: <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1941/07/16/041U0633/sg>).

stilata una “tabella di marcia”, che comprende gli orari delle riprese<sup>22</sup>. Una volta stabilito tutto ciò, si passa alla costruzione del set e al reperimento dei costumi di scena;

- **Riprese:** dopo aver effettuato i sopralluoghi, con cui si verifica l’idoneità dei luoghi previsti dalla sceneggiatura per la realizzazione del film, iniziano le riprese, che durano generalmente dalle 5 alle 10 settimane, salvo casi particolari;
- **Postproduzione:** una volta ultimate le riprese, inizia la fase più lunga di tutta la filiera produttiva; qui, infatti, avviene il montaggio visivo e sonoro, si corregge il colore, possono essere tagliate scene originariamente previste dalla sceneggiatura, si effettua il doppiaggio (inserendo i fuori campo<sup>23</sup>, i dialoghi tra gli attori o effetti sonori) e, eventualmente, si creano gli effetti speciali.

Il risultato ottenuto dopo aver completato queste fasi è il “*master*”, la copia originale del prodotto audiovisivo, che sarà poi replicato nelle fasi successive della filiera.

### 2.1.3. Distribuzione

Dopo aver completato il film durante la produzione, si passa alla distribuzione della pellicola, che è quella fase intermedia dove il prodotto viene trasferito dal produttore all’ esercente, lo spettatore finale. Vi sono varie vie attraverso cui il film viene visto e che si aggiungono alle tradizionali sale cinematografiche, le quali mantengono certamente il loro prestigio, ma la cui potenza è stata sensibilmente ridotta dall’introduzione delle piattaforme digitali all’interno del mercato, i servizi OTT, che si dividono in:

---

<sup>22</sup> Tale fase è molto complicata poiché, quasi sempre, gli attori sono impegnati contemporaneamente su più set; quindi, devono coordinarsi tra loro più produzioni.

<sup>23</sup> Quei suoni, generalmente una voce, la cui origine non si evince dall’inquadratura.

- **SVOD** (Subscription video on demand): attraverso il pagamento di un abbonamento, il cui prezzo varia a seconda della durata di quest'ultimo, l'utente ha accesso a tutti i titoli presenti sulla piattaforma;
- **AVOD** (Advertising supported video on demand): l'utente ha accesso ai contenuti offerti dal servizio, su cui, però, sono presente varie inserzioni pubblicitarie, che si differenziano tra loro in:
  - o **Skippabile in-stream ad**: un annuncio pubblicitario riprodotto in maniera randomica durante la consumazione del servizio e che può essere saltato dopo pochi secondi.
  - o **Non-skippable in-stream ad**: un'inserzione pubblicitaria la cui durata è generalmente di 15 secondi e che non può essere saltata.
  - o **Bumper ad**: un breve annuncio pubblicitario che non può essere saltato<sup>24</sup>;
- **TVOD** (Transactional video on demand): in questo caso, l'utente acquista il singolo prodotto, di cui potrà usufruire per un periodo illimitato (*download to own*) o ristretto (*download to rent*).

Durante questa fase, vengono stipulati i contratti di distribuzione, se non sono già stati accordati prima, con cui i diritti vengono ceduti dai titolari dell'opera<sup>25</sup> al distributore appunto, in spazi geografici e cronologici ristretti. Vi sono casi in cui il distributore partecipa anche alla produzione del film, e diventa, di conseguenza, co-produttore. Per esempio, Rai nel 1998 fondò Rai Cinema, una società autonoma, *“focalizzata sull'attività di produzione, acquisizione e gestione dei diritti del prodotto audiovisivo sui diversi canali della filiera cinematografica”*<sup>26</sup>. In questo modo, non solo la

---

<sup>24</sup> Fonte: Slides del professor Matteo De Angelis, anno accademico 2022/2023.

<sup>25</sup>“ Si considerano coautori dell'opera cinematografica l'autore del soggetto, l'autore della sceneggiatura, l'autore della musica ed il direttore artistico” (Fonte: art. 44, legge sul diritto d'autore, L. 633/1941).

<sup>26</sup> Fonte: Wikipedia.

Rai ha avuto la possibilità di aumentare i propri ricavi partecipando attivamente alla produzione delle pellicole, ma ha applicato una vera e propria “integrazione verticale”, godendo di una prelazione sulla distribuzione di numerosi film.

Una volta acquisiti i diritti, il distributore decide quando immettere il film nel mercato. La scelta è molto delicata, poiché la quota più significativa degli incassi avviene sempre durante la prima settimana dal lancio del film, soprattutto nel caso in cui siano presenti nel cast attori di particolare fama, i film cosiddetti “blockbuster”<sup>27</sup>. In base a ciò, si modifica la durata prevista dal contratto di distribuzione, mantenendo il film in sala per più o meno tempo, a seconda del successo che riscuote.

Durante tale fase si effettuano anche tutte quelle iniziative volte ad attrarre più pubblico possibile. Infatti, sempre durante la distribuzione, avviene la promozione del film, ideando delle campagne pubblicitarie accattivanti, tramite trailers/teasers, locandine e, ad oggi soprattutto, un utilizzo intelligente dei social media. Tali campagne sono mirate a raggiungere con maggior efficacia il target a cui è indirizzato il film, definito in base al genere del prodotto audiovisivo.

#### *2.1.4. Esercizio*

Questa è l’ultima fase della filiera produttiva, quella più cruciale, in cui il film viene sottoposto al giudizio del pubblico. Tale fase è stata rivoluzionata dalla nascita dei servizi OTT e dell’importanza di questi, cresciuta esponenzialmente e in un arco di tempo piuttosto breve. Infatti, prima il servizio on demand era solamente una delle ultime fasi del ciclo di sfruttamento, che partiva, appunto dalle sale cinematografiche, in cui il film veniva proiettato fino a 4-5 mesi, mentre oggi il periodo massimo è di 3. Poi, il film percorreva il canale dell’Home video, con cui si intendono tutti quei prodotti che permettevano la fruizione del prodotto audiovisivo

---

<sup>27</sup> Che si distinguono dai film indipendenti, con cui ci si riferisce a film di budget molto ridotti e che ricorrono a fonti di finanziamento private, come il regista o gli attori stessi.

direttamente in casa propria (prima VHS, poi DVD e Blu-ray). Il canale di distribuzione seguente erano le Pay-tv e poi le Free-tv, che esercitavano il proprio servizio un anno<sup>28</sup> o due<sup>29</sup> dopo la proiezione del film in sala. Con la nascita delle piattaforme OTT (Netflix, Paramount, Disney+, Hulu...), le finestre di sfruttamento delle pellicole cinematografiche hanno subito una profonda rivoluzione, non tanto nell'ordine, quanto nella durata. Infatti, inizialmente, tali servizi acquisivano i diritti d'antenna insieme alle televisioni appunto, sia pubbliche che private. Invece, man mano che hanno acquisito visibilità, i servizi menzionati si sono sostituiti a DVD e Blu-ray (che ormai non esistono più), permettendo di vedere comodamente a casa un film che fino a due mesi prima veniva proiettato in sala<sup>30</sup>.

Sulla durata delle finestre di distribuzione vi è ancora oggi grande incertezza, tranne che in un paese: la Francia. Infatti, solamente il *Paese dei Lumi* ha deciso di regolamentare la distribuzione cinematografica, prevedendo intervalli di tempo predefiniti per ogni canale distributivo, mentre nel resto del mondo la durata di questi viene stabilita dai contratti di distribuzione<sup>31</sup>.

I servizi on demand, invece, oggi ricoprono un ruolo centrale, in competizione diretta con le sale cinematografiche. Infatti, come vedremo più avanti, gli incassi derivanti dal Theatrical (le sale cinematografiche) si sono ridotti negli ultimi anni, vista anche la crescente possibilità di usufruire del prodotto audiovisivo dove e come si preferisce. In ogni caso, va anche detto che le piattaforme che offrono questa possibilità offrono anche un servizio diverso, che non è paragonabile a quello di cui

---

<sup>28</sup> Nel caso delle tv a pagamento.

<sup>29</sup> Nel caso di quelle gratuite.

<sup>30</sup> Come vedremo più avanti, ci sono casi in cui i film vengono distribuiti direttamente su queste piattaforme,

<sup>31</sup> *“Attualmente, in Francia la finestra cinematografica delle sale dura 4 mesi: solo trascorsi questi un film può essere rilasciato in Dvd e T-Vod-il modello di Chili, per intenderci. Dopo altri 6 mesi lo stesso titolo sarà disponibile per le pay Tv, mentre occorre aspettare ancora 2 anni per vederlo sulla televisione in chiaro. Netflix, e le altre piattaforme S-Vod, non potranno mostrare quel film prima di tre anni dal suo rilascio nelle sale. In effetti, anche in Francia è aperto il dibattito sull'attualità di un sistema di finestre così rigido, ai tempi di Internet, della pirateria, delle piattaforme on demand e del «tutto-subito». Lo scorso 3 settembre, il ministro per la Cultura Françoise Nyssen ha annunciato la firma di un prossimo accordo tra le organizzazioni professionali<sup>1</sup> per modernizzare la «cronologia dei media» e renderla più coerente con l'evoluzione del paesaggio audiovisivo”* (Fonte: “Venezia, Netflix e il ruolo delle sale. Fra presente e futuro del cinema” di Bruno Zambardino, Giulia Elena Berni. Fascicolo del 3 agosto 2018)

si usufruisce in sala. Per questo, ci sarà sempre la necessità di andare al cinema, anche per i maggiori fruitori dei servizi on-demand, perché la magia della sala non può essere ricreata da nessuna parte, neanche in casa propria.

## 2.2. I COSTI SPECIFICI DEL SETTORE

La particolarità dei costi cinematografici fa in modo che questi, come vedremo più avanti, vengano previsti in modo diverso rispetto a come si fa generalmente nel budget. Ad ogni modo, tali costi possono essere suddivisi in due classi:

- **Above the line:** tutti quei costi inerenti all'aspetto artistico del prodotto audiovisivo e che consistono, in particolare, nell'acquisto di diritti d'autore di altre opere (se necessario) e nei compensi destinati ad attori, registi e sceneggiatori prevalentemente;
- **Below the line:** in questa sezione troviamo tutti quei costi inerenti agli aspetti tecnici della realizzazione di un film, come attrezzatura, location, trasporti, ma anche il compenso di attori che interpretano ruoli minori e comparse.

Il criterio secondo cui il budget dei costi venga ripartito tra queste due classi è puramente soggettivo e dipende da una serie di fattori. In genere, i costi "*sopra la linea*" sono maggiori in quelle produzioni che possono essere considerate più rischiose rispetto ad altre, come opere prime o film di generi meno popolari. In questi casi, infatti, vengono stanziati più fondi per ingaggiare attori particolarmente richiesti, in modo tale che possano attrarre più gente possibile in fase di esercizio. Un'altra classificazione dei costi cinematografici, applicabile però anche agli altri settori, è quella fatta tra:

- **Costi fissi:** quelle spese la cui entità non dipende dalla quantità dei prodotti realizzati, e la cui incidenza sul costo del prodotto finale diminuisce all'aumentare del numero di prodotti venduti;
- **Costi variabili:** spese il cui ammontare dipende dalla quantità realizzata.

In ambito cinematografico, la quasi totalità delle spese necessarie alla realizzazione di una pellicola sono catalogabili nella prima classe: il budget stanziato per un film non varia a seconda di quante copie verranno distribuite, ma, nel momento in cui viene definito, si tiene ben a mente la stima di queste. I costi variabili, invece, sono spesso legati alla duplicazione del *master*, quindi, subentrano in una fase successiva della filiera produttiva.

Con il passare degli anni, una categoria di costi che ha assunto crescente importanza è quella dei fondi destinati al marketing. Infatti, come detto prima, sempre più spesso diventa indispensabile non solo realizzare un prodotto di qualità, ma, ancora di più, saperlo vendere. In un mondo in cui la serialità ha aumentato il proprio peso specifico all'interno del settore, è sempre più difficile convincere il consumatore medio a dedicare due ore della propria vita in un cinema, piuttosto che rimanere a casa per vedere un episodio di venti minuti o un'ora di una qualsiasi serie. Per questo, molte case di produzione che prima si dedicavano unicamente a prodotti cinematografici hanno deciso di ampliare il proprio raggio d'azione, partecipando anche al mondo della serialità, in modo tale da ridurre il danno economico derivante da questo cambio di rotta<sup>32</sup>.

In conclusione, va detto che all'interno delle produzioni vi è figura estremamente importante nelle decisioni inerenti ai costi di produzione ed al rispetto di questi: il produttore esecutivo. Il ruolo svolto da quest'ultimo è estremamente importante, in quanto si occupa di supervisionare i costi, in fase di pre e post-produzione,

---

<sup>32</sup> Lo stesso ragionamento è stato fatto anche in sede di accordi con le piattaforme digital per la distribuzione dei film, dal momento in cui i servizi OTT e le sale cinematografiche vengono visti come prodotti sostitutivi tra loro.

verificando l'attuabilità dei piani finanziari e cronologici e supervisionando lo sviluppo della pellicola. In sintesi, durante la lavorazione del film, il produttore esecutivo diventa un portavoce del produttore, interagendo attivamente col set e con tutte le persone che lo compongono, con l'obiettivo unico di far in modo che tutto vada come previsto.

### 2.2.1. *I costi derivanti dal diritto d'autore*

Il diritto d'autore ha doppia natura:

- **Patrimoniale**, inerente allo sfruttamento economico;
- **Morale**, che riguarda il diritto di rivendicare la paternità dell'opera<sup>33</sup>.

Questa duplice natura si riflette in un duplice rilievo del diritto d'autore stesso. Infatti, da una parte, il diritto d'autore è importante per l'economia, poiché le opere di ingegno alimentano il patrimonio culturale, che compone il 6% del PIL, oltre a garantire più di un milione e mezzo di posti di lavoro e, dall'altra, protegge le fonti delle creatività, incentivando la produzione di nuovo materiale artistico.

Ad ogni modo, ciò che ha, allo stesso tempo, potenziato e compromesso fortemente i dettami previsti dal diritto d'autore è stata soprattutto la rete, con cui tale disciplina ha, infatti, un rapporto contrastante, poiché Internet presenta certo opportunità, ma anche insidie.

In generale, però, si può dire che sia prevalentemente positivo, e che, soprattutto, dia vita al circolo virtuoso dell'innovazione, che si articola nel seguente modo:

- La rete permette una diffusione sempre più ampia delle opere;

---

<sup>33</sup> Accanto a questo vi sono i diritti connessi, quelli che in qualche misura partecipano alla messa in atto dell'opera (artisti, editori, produttori, distributori...).

- I contenuti culturali diventano propulsori della crescita dell'economia digitale, in quanto determinano un aumento della domanda di accesso alla rete;
- L'aumento della domanda stimola gli investimenti volti a migliorare la qualità dei servizi.

La rivoluzione digitale, dunque, è una tappa fondamentale del progresso, ma bisogna dire anche che Internet sia il bacino del commercio illegale, poiché rende più facili le violazioni ed amplifica a dismisura i danni di quest'ultime, anche perché la rete è un mezzo indifferente rispetto ai contenuti che veicola, capace di diffondere nello stesso modo bene e odio.

Il rispetto del diritto d'autore, per questo, non è un problema di secondo piano, soprattutto se consideriamo che esso venga tutelato anche dall'articolo 21 della Costituzione, che sancisce la libertà d'espressione. Tutto questo, però, non sembra essere sufficiente, in quanto, secondo un'indagine condotta da FAPAV<sup>34</sup> ed IPSOS, nel 2021 l'incidenza della pirateria è stata del 43% fra gli adulti e del 51% fra gli adolescenti. I prodotti audiovisivi sono stati danneggiati nella seguente proporzione:

- Al 29% i **film**;
- Al 24% le **serie tv**;
- Al 21% i **programmi televisivi**;
- Al 15% le **dirette sportive**<sup>35</sup>.

Questi dati, che presi così potrebbero risultare poco significativi, in realtà sono un danno enorme per il settore, equivalente ad **un miliardo e settecento milioni** di fatturato in meno per tutti i settori danneggiati dalla pirateria, **novemilatrecentoquaranta**

---

<sup>34</sup> Federazione per la Tutela delle Industrie dei Contenuti Audiovisivi e Multimediali, nata nel 1988 proprio per proteggere tutti i benefici derivanti dal diritto d'autore. (Fonte: <https://fapav.it/chi-siamo/>)

<sup>35</sup> Ogni anno, verso giugno, viene pubblicato tale studio da FAPAV.

**milioni** di danni per l'industria audiovisiva e **novemila e quattrocento** posti di lavoro a rischio ogni anno. Quindi, un atto di pirateria che per noi sembra un gesto trascurabile, in realtà provoca un tale disvalore per la nostra economia, assolutamente inimmaginabile per quasi la totalità di chi utilizza la rete in questo modo. Perciò, la lotta alla pirateria è prima di tutto una battaglia culturale, volta ad educare gli utenti. Oltre a questo, però, è anche necessario lo sviluppo dell'offerta legale, come avvenuto nel settore musicale, rendendo i film facilmente accessibili in rete, su piattaforme legali, e a costo moderato.

L'Italia è stata la prima a muoversi in tal senso, attraverso la regolamentazione promulgata dall'Agcom, che tra i suoi artefici trova l'Avv. Francesco Posteraro ed entrata in vigore il 31/03/2014. Inoltre, di recente è stata approvata alla Camera una nuova misura riguardo al diritto d'autore, volta a ridurre sempre più la pirateria in rete, proposta da Federico Bagnoli Rossi, presidente della FAPAV stessa. Oltre a tali iniziative, che vanno ad integrare la legge sul diritto d'autore, vi è il TULPS<sup>36</sup>, in particolare con l'articolo 85, che vieta l'introduzione e l'utilizzo abusivo di dispositivi in sala che consentano la registrazione delle opere dell'ingegno. In generale, i pilastri della tutela nazionale in tal senso sono:

- **Enforcement** di autorità giudiziaria, amministrativa e procedure stragiudiziali;
- **Attività istituzionali** incentrate sullo studio del fenomeno e la sensibilizzazione dei decisori pubblici);
- **Comunicazione**, con campagne ed iniziative per le nuove generazioni.

Tali iniziative sono importanti, poiché la pirateria ha raggiunto livelli di diffusione estremamente elevati e, nel corso degli anni, è diventata una filiera, esattamente come quella cinematografica, ma illecita, così strutturata:

---

<sup>36</sup> Testo unico delle leggi di pubblica sicurezza, Regio decreto n.773/1931.

- Registrazione audio/video;
- Video editing;
- Caricamento del file su un server remoto;
- Distribuzione tramite vari canali di condivisione (Telegram, e linking site soprattutto).

Questo processo, inoltre, si è sviluppato incredibilmente durante la pandemia, tanto che, tutt'oggi, il **90%** dei film viene piratato in sala, creando pericoli non solo per l'industria audiovisiva e connesse, ma anche per gli utenti, poiché vi è il rischio di infettare i dispositivi con cui si compiono tali illeciti, mettendo in rete dati sensibili.

### 2.3. I RICAVI SPECIFICI DEL SETTORE

Una volta ultimata la produzione del film, come visto prima, arriva il momento degli incassi, che, come ogni investimento, vengono ritenuti soddisfacenti nel momento in cui eguagliano (almeno) i costi sostenuti. I ricavi che derivano dallo sfruttamento dell'opera sono articolati e previsti a seconda degli accordi di licenza che stipula il produttore con le varie emittenti. Tramite questi, il distributore ha la possibilità di guadagnare dalla proiezione del film, seguendo comunque dei limiti temporali e geografici, previsti all'interno del contratto che viene stipulato per l'occasione. Di questi incassi, potrà trattenerne una percentuale, stabilita sempre in accordo col produttore.

Un'altra fonte rilevante di incassi è quella derivante dal *product placement*, che consiste nell'inserimento di prodotti commerciali all'interno della pellicola per fini promozionali. I contratti in tal senso si distinguono tra quelli in cui è prevista la pubblicizzazione di un marchio dietro compenso (*paid placement*) e quelli in cui l'impresa interessata ad ottenere pubblicità fornisce in prima persona i propri prodotti, che vengono utilizzati come oggetti di scena (*barter placement*). Molto

spesso, i brand che desiderano pubblicizzare i propri prodotti assumono le vesti del coproduttore, contribuendo al finanziamento del film.

Su tale fonte di remunerazione, ad ogni modo, va fatta una distinzione tra USA ed Italia. Sin dallo scorso secolo, il product placement è stato un mezzo di incasso molto importante nelle produzioni cinematografiche americane; infatti, molti film oltreoceano sono diventati dei veri e propri “cult” grazie ai sostanziosi budget che venivano stanziati per la loro realizzazione, in gran parte derivanti da tali accordi pubblicitari. Tutto ciò deriva da due fattori: il maggior fatturato delle imprese americane e, ancora di più, le differenze tra la nostra normativa e quella vigente negli USA. Sul primo punto non vi è molto da aggiungere, la maggior profittabilità del mercato americano è un tema complesso e, soprattutto, non inerente al lavoro che viene portato avanti dal seguente elaborato. Per quanto riguarda l'altra causa scatenante di tale disparità, invece, è necessario soffermarsi brevemente.

Infatti, all'interno del nostro ordinamento giuridico, una prima norma riguardante il product placement cinematografico fu il D. Lgs. N. 74/1992, che, in linea con la normativa comunitaria, di fatto vietò l'inserimento di marchi e prodotti a fini promozionali all'interno dei prodotti audiovisivi. Ciò, aveva fatto in modo che non solo i film prodotti in Europa disponessero di un budget assai ridotto rispetto a quelli prodotti in America, ma che le nostre imprese finissero per concludere accordi in tal senso proprio con le produzioni di Hollywood. Per avere la reintroduzione del product placement all'interno del nostro ordinamento giuridico si dovrà attendere fino al 2004, con l'entrata in vigore del **Codice dei beni culturali e del paesaggio**, anche detto “Codice Urbani”.

Ad ogni modo, la perdita derivante dal provvedimento giuridico precedente è stata notevole, in quanto le case di produzione americane, proprio tramite accordi con famosi brand, hanno potuto far crescere notevolmente la propria industria, motivo per il quale i film americani, anche quelli più piccoli, dispongono di budget per noi inarrivabili.

### 2.3.1. Le ripercussioni della pandemia sulle sale

I ricavi derivanti dal box office, a cui ci siamo riferiti con il termine “*theatrical*”, anche se rivestono più la stessa importanza di cui godevano in passato, certo rimangono dei dati più che rilevanti agli occhi delle produzioni, per capire se la pellicola distribuita sia gradita o meno dal pubblico. Infatti, è sempre stato molto difficile attirare le persone al cinema, ma oggi ancora di più; come abbiamo detto, le finestre di sfruttamento sono state rivoluzionate dalle profonde innovazioni tecnologiche che hanno colpito anche il cinema, enfatizzate da fattori esogeni (la pandemia su tutti), e ciò ha fatto in modo che, come abbiamo visto, il percorso che affronta un film, dal momento in cui viene messo alla luce per poi arrivare nei nostri salotti, è decisamente più breve e, in determinati casi, diretto; sempre più spesso, infatti, le stesse piattaforme OTT assumono il ruolo del produttore, finanziando in primis la realizzazione del film e distribuendolo in esclusiva sui propri canali. Tutto ciò, ovviamente, danneggia le sale cinematografiche, le quali, anche dopo le riaperture, hanno continuato a registrare ingenti perdite rispetto al passato, ma i dati ci dicono che questo trend è destinato a ribaltarsi molto presto. Non solo per le varie iniziative che sono state prese in tal senso<sup>37</sup>, ma anche perché, soprattutto nel caso del nostro paese, il cinema è un’istituzione. Va detto, però, che il Covid-19 abbia avuto un grosso impatto sugli incassi delle sale cinematografiche e, a dimostrazione di ciò, analizzeremo i dati, forniti da Cinetel, del 2019, 2020, 2021 e 2022<sup>38</sup>. Per dimostrare quanto fosse importante prima andare al cinema e quanto stia tornando ad esserlo oggi.

---

<sup>37</sup> Molte produzioni, infatti, hanno mostrato la propria solidarietà alle sale cinematografiche, ad esempio, con l’inserimento all’interno delle locandine dell’hashtag “#soloalcinema”, con cui rinunciavano a contratti di distribuzione su piattaforme on-demand, per privilegiare la fruizione della pellicola in sala. Inoltre, anche gli stessi protagonisti del mondo cinematografico sono corsi in aiuto da questo punto di vista; sempre più spesso, vari registi e/o attori fanno promozione all’interno delle sale stesse, presentandosi prima o dopo la proiezione del film a cui hanno lavorato. Inutile dire che questa è un’occasione per attrarre anche quei soggetti che non possono essere catalogabili come “clienti abituali”.

<sup>38</sup> [https://cinetel.it/pages/studi\\_e\\_ricerche.php](https://cinetel.it/pages/studi_e_ricerche.php)

## 2019

Durante il 2019 si è registrato il quinto miglior risultato in termini di incassi<sup>39</sup>. Infatti, sono stati incassati €635.449.774 (+14,35% rispetto all'anno precedente) e 97.586.858 presenze in sala (anche questo dato in crescita rispetto al 2018 del 13,55%). Anche la produzione italiana ha incrementato i propri incassi nel corso dell'anno, del 5,39% per l'esattezza, per un totale di 134.8 milioni di euro e di una quota del 21,22% rispetto agli incassi complessivi (unico dato in decrescita rispetto al 2018, in cui si era registrato il 23,03%). In generale, gli incassi nel 2019 sono stati maggiori rispetto a quelli registrati nel 2018 per nove mesi su 12, da aprile in poi. In particolar modo durante l'estate, raggiungendo il risultato più alto di sempre ad agosto.

## 2020

I dati di quest'anno sono stati chiaramente influenzati, come detto, dalle misure poste al fine di limitare la propagazione del Coronavirus, diffusosi a partire da febbraio, e che hanno portato alla chiusura di tutti gli "esercizi non indispensabili" per molto tempo e a più riprese, viste le numerose ondate che si sono susseguite dopo il primo lockdown, andato da marzo fino ad inizio maggio. Infatti, le sale sono state chiuse già il 24 febbraio in alcune regioni e, successivamente, in tutta Italia dall'8 marzo al 14 giugno e, di nuovo, a partire dal 25 ottobre. Di conseguenza, durante il 2020 sono stati registrati dei numeri disastrosi sotto tutti i punti di vista, sia in termini assoluti che se comparati a quelli del 2019; vi è stato un brusco calo sia in termini di incassi (-71,30%, per un totale di €182.509.209) che di presenze (-71,18%, 28.140.682 complessive). Ciò che reca ancora più dispiacere, però, è che, fin quando le attività sono andate avanti normalmente, vi era stata una crescita

---

<sup>39</sup> A partire dal 1995, anno in cui Cinetel ha iniziato a registrare i dati del box office.

esponenziale del box office (+20%), in particolare quello della produzione italiana, che alla fine dell'anno registrerà incassi per €103.2 milioni di euro, inferiore rispetto al 2019 di €32 milioni, ma che, se si considera il calo di incassi (-93,20%) e presenze (-92,96%) in generale, a partire dall'8 marzo, rimane un dato impressionante.

Gennaio aveva registrato il terzo miglior risultato in termini di box office a partire dal 1995, ma, come detto, tale risultato non ha avuto continuità, anzi. Infatti, durante l'anno vi sono stati ben quattro mesi in cui si sono registrati zero presenze e zero incassi<sup>40</sup>.

## 2021

Se comunemente si pensa che sia stato il 2020 "l'anno del Covid", in realtà, è nel 2021 che i mercati hanno registrato i dati peggiori, e anche per quello cinematografico è stato così. Infatti, il 2021 è stato ancora più negativo rispetto a quello precedente, ancora a causa delle chiusure volte a fronteggiare la pandemia da Coronavirus. Però, ciò che ha inciso maggiormente sulle maggiori perdite che si sono registrate nel corso dell'anno è stato il modo in cui sono state riaperte le sale; a partire dal 26 aprile, giorno in cui sono stati riaperti i cinema, vi sono stati dei fattori che non potevano permettere un ritorno alla normalità, come il coprifuoco ed il distanziamento<sup>41</sup>, i quali rappresentavano comunque delle perdite per le sale, oltre che elementi fortemente demotivanti per i clienti usuali, anche quelli più fedeli.

Nel corso dell'anno si sono avute diminuzioni nei dati del box office e nelle presenze rispetto al 2020, registrando, rispettivamente, un -7,19% ed un -11,87%. Anche la produzione italiana, che nel corso dell'anno precedente si era comunque difesa, ha ceduto inevitabilmente, incassando appena 36,3 milioni di euro e con sole 5.5 milioni di presenze.

---

<sup>40</sup> Per l'esattezza: aprile, maggio, novembre e dicembre.

<sup>41</sup> Che sono stati rimossi successivamente, dopo l'introduzione del green pass.

2022

Il 2022 è stato l'anno della parziale rinascita, in quanto sono stati registrati dei dati fortemente in crescita rispetto al 2021, ma comunque negativi se paragonati a quelli del periodo pre-pandemico, anche in questo caso per le misure attuate al fine di limitare la pandemia da Covid, soprattutto durante la prima parte dell'anno<sup>42</sup>, come l'obbligo di mascherina fino al 15 giugno ed il divieto di consumare cibi e bevande all'interno delle sale. Queste, fortunatamente, sono misure che non prevedevano alcuna limitazione delle presenze in sala, ma che, comunque, rendevano ancora molto evidente la differenza del servizio proposto rispetto al passato, incidendo psicologicamente sul consumatore, per il quale non valeva la pena rinunciare al comfort domestico per vedere un film in condizioni che potevano risultare fastidiose per molti. Ad ogni modo, nel corso dell'anno si sono incassati €306.622.567 e si sono registrate 44.535.891 presenze, in crescita dell'81% e 79,6% rispetto all'anno precedente, ma in calo del 48,2% e 51,6% rispetto alla media del triennio 2017-2019. Le produzioni italiane hanno incassato 60.3 milioni di euro, registrando 9.4 milioni di presenze. Anche questi sono dati fortemente in calo rispetto al periodo precedente al Coronavirus, ma sono comunque molto incoraggianti se si pensa che nella seconda metà dell'anno il divario in tal senso si è ridotto sempre di più<sup>43</sup>, nonostante il numero minore di produzioni internazionali durante il periodo autunnale, che non ha permesso di registrare dei risultati all'altezza<sup>44</sup>, soprattutto nei mesi di settembre e ottobre, i peggiori da questo punto di vista (-60,8% e 68,9% rispetto al periodo 2017-2019).

Ad ogni modo, va detto che, dopo questo periodo complicatissimo, il cinema, soprattutto quello italiano, si sta riprendendo, distribuendo sempre più film e

---

<sup>42</sup> Un'aggravante, visto che i risultati più importanti in termini di incassi e presenze si registrano proprio durante tale periodo solitamente.

<sup>43</sup> Con l'unica eccezione di agosto, in cui si è registrato un -41,1%, frutto però più del fatto che ad agosto 2019 si sono registrati, come detto, i risultati migliori di sempre.

<sup>44</sup> Infatti, durante questo periodo, rispetto al 2021, gli incassi e le presenze sono cresciute solo, rispettivamente del 6,2% e 5,6%.

sempre più belli. Sono da menzionare anche le numerose iniziative che vengono portate avanti dai cinema al fine di attrarre più persone possibile in sala, e la grande voglia di collaborare da parte di chi lavora in questo mondo, come detto prima. Tutto ciò, ci dà la possibilità di ben sperare per il futuro e di attendere con ansia i dati del 2023 che pubblicherà Cinetel, al fine di certificare il tanto atteso “ritorno alla normalità”.

Nel capitolo corrente ci si è soffermati sulla filiera produttiva cinematografica, definendone la struttura ed illustrando i vari costi e ricavi che vengono affrontati nel corso di essa. Tutte queste nozioni verranno approfondite nel prossimo capitolo, in cui passeremo ad analizzare il processo di budgeting nelle produzioni cinematografiche, che vedremo non essere applicabile a tutti i casi.

## CAP 3 - IL PROCESSO DI BUDGETING NELLE PRODUZIONI CINEMATOGRAFICHE

Nel corso del seguente capitolo, verrà illustrato come le nozioni teoriche enunciate precedentemente vengano messe in pratica dalle case di produzione durante le varie fasi che vengono affrontate nella redazione del budget di un progetto cinematografico. La ricostruzione dell'intero processo è frutto di una personale esperienza lavorativa all'interno del settore cinematografico, grazie alla quale ho avuto modo di confrontarmi con responsabili di budgeting all'interno delle produzioni, ma anche con addetti ai finanziamenti privati erogati a favore del settore audiovisivo.

### 3.1. COME INIZIA IL PROCESSO

Solitamente, il budget viene redatto durante la fase di “pre-produzione”<sup>45</sup>, una volta che, ultimata la sceneggiatura, è possibile stabilire con adeguata precisione quali saranno i costi da affrontare nel corso delle fasi successive della filiera produttiva. Ovviamente, completata la stesura, il documento avrà un peso determinante nel corso dell'intero processo, e verrà rivisto periodicamente dalla produzione, per accertarsi che venga rispettato e, se necessario, adeguato in maniera opportuna agli scostamenti del caso.

Prima della redazione del budget, però, vi è forse il momento più importante della vita di ogni film: capire se l'idea alla base sia potenzialmente profittevole o meno. Infatti, come ogni imprenditore, il produttore punta ad ottenere un profitto nel momento in cui investe in un progetto, e, come ogni imprenditore, sa che l'errore è dietro l'angolo.

---

<sup>45</sup> Di cui abbiamo parlato nel corso dello scorso capitolo, al paragrafo 2.1.2.

Per questo, oltre all'intuito, sono molti i fattori ad essere considerati per decidere se investire o meno in un progetto che gli viene proposto. Uno degli elementi più importanti, in tal senso, è certamente la trama, che forse aveva più rilevanza fino a qualche anno fa, ma che, comunque, resta fondamentale nella valutazione di una qualsiasi sceneggiatura. Un altro fattore rilevante, poi, è il genere; infatti, quest'ultimo può avere un impatto significativo sul numero di persone che usufruiranno del prodotto finale, soprattutto se coincide con le tendenze del mercato. Ad esempio, i dati attuali hanno dimostrato che i film fantasy e le pellicole targate "Marvel" incassano molto di più rispetto ai film indipendenti, che, invece, erano quelli più profittevoli durante lo scorso secolo<sup>46</sup>.

Un altro fattore che garantisce maggior affluenza nelle sale, o maggiori spettatori da casa, è il cast coinvolto nel progetto. Infatti, già in fase di ideazione è possibile sapere chi, salvo stravolgimenti, parteciperà alla realizzazione del film, e ciò ha un impatto determinante sull'attrattiva del progetto, sul target di spettatori e, quindi, sul giudizio finale del produttore. Infine, l'ultimo fattore considerato, ma, forse, uno dei più importanti attualmente, è chi propone il film. Infatti, il nome del regista è fondamentale, e ciò viene confermato anche dai diretti interessati, come Paolo Sorrentino, ad esempio, che dice: "Il vantaggio più grande del vincere un Oscar? Avere la libertà nel realizzare i film successivi"<sup>47</sup>. Questo, però, è facilmente riscontrabile anche dallo spettatore medio; basti guardare la grande varietà di film realizzati dai registi più noti, che, dopo la celebrità, hanno raccontato, poi, storie molto diverse da quelle precedenti, avendo la possibilità di esprimere la propria arte in modo, magari, meno convenzionale, dando l'opportunità, allo stesso tempo, agli spettatori che erano stati attratti "solamente" dal nome dell'autore di vedere un tipo di film che non avrebbero mai pensato di vedere e che non credevano potesse, eventualmente, piacere, andando a favorire, così, anche artisti minori, che prima

---

<sup>46</sup> Comunque, il trend degli ultimi anni dimostra che il cinema d'autore è un genere che sta tornando ad attrarre pubblico al cinema, anche se è stato riproposto più per necessità, visto che i budget post-pandemia sono di gran lunga inferiori a quelli prima del Covid.

<sup>47</sup> Intervista a "Faccia a Faccia", rubrica di Giovanni Minoli.

avrebbero avuto meno possibilità di essere considerati. Così facendo, l'intero settore ne trae grande vantaggio

### 3.2. LE PRINCIPALI FONTI DI FINANZIAMENTO DI UN FILM

Una volta accettata l'idea, viene studiata la sceneggiatura finale, al fine di capire l'entità dei costi da sostenere per la realizzazione del film e come verranno supportati. Infatti, a differenza di quanto si possa credere, la percentuale di costi sostenuta direttamente dal produttore è decisamente esigua rispetto al costo totale del film<sup>48</sup>. Questo perché i sussidi pubblici sono aumentati negli anni e hanno dato la possibilità alle produzioni cinematografiche di realizzare film più costosi e, conseguente, di correre più rischi finanziari, soprattutto per quanto riguarda la realizzazione di opere prime<sup>49</sup>, le quali, come vedremo più avanti, godono di benefici specifici e, soprattutto, maggiori. Tuttavia, tali aiuti non bastano per assottigliare la profonda differenza che c'è ancora tra i budget messi a disposizione per progetti realizzati all'estero, in particolare in America, e quelli sfruttati in Italia, e proprio su questo punto occorre soffermarsi brevemente.

Stando ai dati attuali, il budget medio di un film italiano può variare molto, a seconda, come detto, di chi lo realizza. Infatti, mediamente, i fondi necessari alla realizzazione di prodotto audiovisivo si aggirano attorno ai **due milioni di euro**, ma tale dato, in termini statistici, ha una varianza estremamente elevata; infatti, nel nostro panorama cinematografico recente troviamo sia produzioni con budget che superano i 15-20 milioni di euro, sia opere prime che vengono realizzate con poche centinaia di migliaia di euro<sup>50</sup>. Tali dati, se paragonati a quelli del cinema americano, sono decisamente bassi; infatti, se prendiamo un film americano qualsiasi, il budget può superare facilmente i 50 o, addirittura, i 100 milioni di dollari, e anche i film

---

<sup>48</sup> Ovviamente, vi sono casi in cui tale affermazione non è riscontrata nella realtà.

<sup>49</sup> Termine con cui si intende il primo prodotto audiovisivo di un cineasta.

<sup>50</sup> Come si evince dai database messi a disposizione dalla DGCA.

indipendenti godono di risorse finanziarie che possono essere facilmente paragonabili a quelle di una produzione importante qua in Italia.

In ogni caso, i motivi di tale discrepanza sono molti (e non tutti imputabili al nostro sistema), uno fra tutti la diversità dei due mercati, imparagonabili dal punto di vista geografico e, conseguentemente, numerico. A questo, poi, si deve aggiungere sia la profonda disparità tra la potenza economica delle produzioni cinematografiche americane e quelle italiane, ma, ancor di più, un divario culturale tra i due paesi, che vede il nostro più incline al cinema d'autore, il quale, di base, non richiede grandi budget, a differenza di quello oltreoceano, da sempre abituato a sfornare Blockbusters<sup>51</sup>.

Ad ogni modo, di seguito verranno elencati i sussidi erogati a favore del mercato cinematografico italiano, rispettivamente, da regioni, Stato ed Unione europea.

### *3.2.1. Sussidi regionali*

I primi enti pubblici ad assistere, non solo finanziariamente, le produzioni cinematografiche sono le regioni. Infatti, ognuna di esse ha una propria Film Commission, che, non solo eroga fondi alle produzioni, ma le assiste nel corso della lavorazione del film, fornendo loro maestranze ed aiutandole, tra le altre cose, nella ricerca dei luoghi più adatti alle riprese. Tali enti fanno tutti parte dell'Italian Film Commission, un'associazione che opera su tutto il territorio ed il cui scopo è, appunto, quello di aiutare le case di produzione, rafforzando il collegamento tra le singole Film Commission e favorendo le coproduzioni transregionali.

---

<sup>51</sup> Film di grande successo, e che richiedono grandi budget, poiché compresi in generi cinematografici che richiedono profondi investimenti nelle produzioni, come i film fantasy o anche solo i film d'azione o Marvel.

Ogni singolo ente regionale prevede condizioni specifiche per l'ammissione ai bandi inerenti e, capire meglio come funziona, prenderò in esame il bando emesso dalla Regione Lazio, che, sotto questo punto di vista, è la più attiva di tutto il territorio<sup>52</sup>. Essa, infatti, istituisce ogni anno un fondo di nove milioni di euro<sup>53</sup>, erogati sottoforma di convenzioni, messi a disposizione dei produttori indipendenti<sup>54</sup>.

Ogni anno può essere fatta domanda di ammissione al bando da quelle opere che possano essere riconosciute come "prodotto culturale" e realizzate all'interno del territorio generale, a patto che la richiesta riguardi massimo due opere della stessa casa di produzione.

Inoltre, sono previsti dei premi per determinati casi; ad esempio, per quanto riguarda le coproduzioni internazionali, per cui è previsto un supplemento del 5%, o anche le produzioni che garantiscono il rispetto dei protocolli green ed il 50% o più di presenza femminile tra i dipendenti.

Il rispetto di tali criteri viene giudicato da una Commissione tecnica di valutazione<sup>55</sup> e, in ogni caso, non possono essere garantite sovvenzioni superiori a 500 mila euro ad personam. Ad ogni modo, nel caso in cui tale valutazione dovesse avere esito positivo, comunque l'erogazione dei contributi è subordinata ad alcune condizioni<sup>56</sup>.

---

<sup>52</sup> Non solo perché è una tra le regioni più ricche del territorio, ma anche per un aspetto puramente visivo, visto che la maggior parte delle pellicole italiane sono ambientate a Roma, il miglior set naturale per le produzioni cinematografiche.

<sup>53</sup> Legge Regionale n. 5 del 2 luglio 2020

<sup>54</sup> *"Le imprese e società di persone o capitali che esercitano in modo esclusivo o prevalente l'attività di produzione di opere cinematografiche e/o audiovisive da almeno 2 anni"*

(Fonte: <https://www.regione.lazio.it/cittadini/cultura/cinema-audiovisivo/sostegno-alla-produzione>).

<sup>55</sup> Questa viene nominata dal Presidente della Regione Lazio tramite decreto.

<sup>56</sup> *"La conclusione dell'opera, alla consegna della rendicontazione certificata delle spese di produzione, nonché di una copia dell'opera stessa – da parte del soggetto beneficiario - contenente il logo identificativo della Regione Lazio e la dicitura "Opera realizzata con il sostegno della Regione Lazio - Fondo regionale per il cinema e l'audiovisivo" nei titoli di testa e coda dell'opera"*.

(Fonte: <https://www.regione.lazio.it/cittadini/cultura/cinema-audiovisivo/sostegno-alla-produzione>).

### 3.2.2. Sussidi nazionali

I contributi nazionali vengono emessi dalla Direzione generale Cinema e audiovisivo, facente parte del Ministero della Cultura e introdotta nel 2000, a seguito del d.lgs. 368/1998, che affidò al Ministero stesso l'attività di promozione delle attività culturali, fino ad all'ora compito del Presidente del Consiglio. In ogni caso, l'istituzione di un sistema di sussidi ad hoc ha origini ben più antiche, più precisamente con la "*Legge Cinema*"<sup>57</sup>, più volte rivisitato, tramite:

- **Decreto legislativo n.28/2004:** istituì per la prima volta il *Fondo per la produzione, la distribuzione l'esercizio e le industrie tecniche*, gestito dal Ministero e destinato ad aiutare il settore tramite dei contributi.
- **Legge n.220/2016:** disposizione che "*promuove e sostiene il cinema e l'audiovisivo quali fondamentali mezzi di espressione artistica, di formazione culturale e di comunicazione sociale*"<sup>58</sup>. Tale misura introdusse la normativa tax credit e i contributi automatici e selettivi, su cui ci focalizzeremo più avanti.

In ogni caso, ancor prima della Legge cinema, un'altra iniziativa in tal senso era stata adottata con l'istituzione dell'*Unione cinematografica italiana*, un consorzio il cui scopo era proprio quello di favorire la lavorazione di pellicole italiane e che operò durante i primi anni del periodo fascista, più precisamente dal 1920 al 1926.

Ad oggi, i sussidi erogati nazionalmente corrispondono all'11% annuo delle entrate dello Stato, e, in ogni caso, non devono essere inferiori ai 750 milioni di euro. Vediamo, adesso, come tali contributi si articolino.

---

<sup>57</sup> Legge n.1213 del 1965

<sup>58</sup> Fonte: <https://cinema.cultura.gov.it/chi-siamo/presentazione/>

## TAX CREDIT

La prima linea di sostegno trattata è il *tax credit*, che non consiste in un'erogazione di fondi vera e propria, bensì trattasi di un credito d'imposta, ovvero di una misura volta a ridurre gli oneri fiscali che gravano sul soggetto giuridico, le case di produzione in questo caso. I tax credit che la disciplina prevede riguardano<sup>59</sup>:

- Per lo **sviluppo** nel cinema, TV e web, un'aliquota al 30% delle spese.
- Per la **produzione di**:
  1. *Film*, aliquota al 40% delle spese.
  2. *“Opere di formazione e ricerca e videoclip”*, aliquota al 40% delle spese.
  3. *Prodotti audiovisivi e digitali*, aliquote al 30-40% delle spese.
  4. *Opere cinematografiche, audiovisive e digitali non italiane*, aliquote al 40% delle spese.
  5. *Imprese esterne al settore nella produzione di film italiani*, aliquota al 20% dell'investimento<sup>60</sup>
- Per la **distribuzione**:
  - *Nazionale*, aliquote al 15-30% delle spese, o 40% nel caso in cui il produttore indipendente assume anche le veci di distributore.
  - *Internazionale*, aliquota al 30% delle spese.
- Per l'**esercizio**, con agevolazioni sia a sostegno della realizzazione/ristrutturazione delle sale cinematografiche (aliquote al 20-40% dei costi eleggibili), sia per la programmazione in sala (aliquota al massimo al 25% degli introiti da botteghino).

---

<sup>59</sup> <https://cinema.cultura.gov.it/cosa-facciamo/sostegni-economici/linee-di-sostegno/tax-credit/introduzione/>

<sup>60</sup> *“Ridotta al 20% dell'investimento e con aliquota del 40% in caso di investimento su opere che abbiano ottenuto i contributi selettivi previsti dall'articolo 26 della Legge”* (Fonte: <https://cinema.cultura.gov.it/cosa-facciamo/sostegni-economici/linee-di-sostegno/tax-credit/introduzione/>).

- Per le **industrie tecniche di postproduzione**, aliquote al 15-30% dei costi eleggibili.

Ad ogni modo, il processo con cui si ha la possibilità di accedere a tali agevolazioni è suddiviso in due fasi; innanzitutto, il beneficiario deve presentare una **richiesta preventiva**, durante la fase iniziale della lavorazione del progetto. Successivamente, una volta ultimato il prodotto, dovrà presentare una seconda richiesta, anche detta **definitiva**<sup>61</sup>.

Tali richieste possono essere presentate solamente se vengono rispettati dei requisiti specifici per ogni categoria, e se viene riconosciuta l'eleggibilità culturale dell'opera. Infine, a differenza delle altre agevolazioni previste, il tax credit è l'unico "sussidio" al cui interno prevede una linea ad hoc per le opere non italiane.

### CONTRIBUTI AUTOMATICI

La presente categoria si riferisce ad agevolazioni a cui chi risponde ai requisiti richiesti<sup>62</sup> può accedere entro cinque anni, e vengono definite ed erogate in base a parametri oggettivi "*che misurino i risultati artistici, economici, culturali ottenuti negli anni precedenti grazie alle opere prodotte o distribuite*"<sup>63</sup>.

Dunque, il beneficiario dovrà solamente presentare domanda e riceverà un ammontare di contributi stabilito secondo criteri puramente oggettivi, ovvero i risultati ottenuti dal punto di vista:

- *Economico* (incassi da botteghino)

---

<sup>61</sup>Per quanto riguarda le agevolazioni destinate allo sviluppo, alla distribuzione, sia nazionale che internazionale, e all'esercizio è necessaria la sola richiesta definitiva.

<sup>62</sup> Patrimonio netto pari almeno a 40.000 euro, sede legale nello Spazio economico Europeo, essere soggetto al regime fiscale nazionale nel momento in cui si usufruisce dell'utilizzo e l'iscrizione nella sezione ordinaria del Registro delle imprese (Fonte: <https://cinema.cultura.gov.it/cosa-facciamo/sostegni-economici/linee-di-sostegno/contributi-automatici/introduzione/>)

<sup>63</sup> <https://cinema.cultura.gov.it/cosa-facciamo/sostegni-economici/linee-di-sostegno/contributi-automatici/introduzione/>

- *Artistico* (successo nei vari festival)

I risultati vengono calcolati a partire da un anno dopo la prima diffusione dell'opera<sup>64</sup>. Entrambi i criteri hanno egual peso al fine dell'assegnazione del punteggio finale ottenuto dalla casa di produzione, il quale, anche nel caso in cui rimanesse stabile nel corso degli anni, non darebbe sempre diritto allo stesso importo, in quanto quest'ultimo è determinato in base al rapporto tra il punteggio ottenuto dal singolo beneficiario rispetto al punteggio totale assegnato a tutti i richiedenti. In ogni caso, il sussidio non potrà essere superiore ad una determinata percentuale delle risorse previste<sup>65</sup>.

Tali contributi, una volta ottenuti, potranno essere utilizzati dal beneficiario in varie fasi di lavorazione per realizzare film<sup>66</sup> o prodotti audiovisivi/digitali<sup>67</sup>.

### CONTRIBUTI SELETTIVI

Tali contributi vengono erogati, al contrario di quelli automatici, secondo dei criteri qualitativi, che vanno a privilegiare categorie di film ben definite<sup>68</sup>. Sono sostegni senza obbligo di rimborso e destinati a varie fasi della filiera produttiva, al fine di sostenere le produzioni nella realizzazione di pellicole innovative, qualitativamente sopra la media e che, per tali ragioni, necessitano di maggiori fondi, a patto che rispettino determinati requisiti.

Le fonti di tali contributi sono:

---

<sup>64</sup> Che, per le opere cinematografiche viene intesa come il momento in cui viene ottenuto il permesso o la classificazione del prodotto audiovisivo.

<sup>65</sup> Il 30% per quanto riguarda l'opera ed il 50% per l'impresa.

<sup>66</sup> Più precisamente: sviluppo, produzione, distribuzione nazionale/internazionale/home entertainment.

<sup>67</sup> Le stesse previste nel caso di prodotti cinematografici, ad eccezione della distribuzione nazionale (Fonte: <https://cinema.cultura.gov.it/cosa-facciamo/sostegni-economici/linee-di-sostegno/contributi-automatici/introduzione/>, come per le note 64,65,66).

<sup>68</sup> "Giovani autori, elevata qualità artistica, "film difficili", cortometraggi, animazioni, documentari" (Fonte: <https://cinema.cultura.gov.it/cosa-facciamo/sostegni-economici/linee-di-sostegno/contributi-selettivi/introduzione/>)

- **Il Fondo per lo sviluppo degli investimenti nel cinema e nell'audiovisivo**, che eroga risorse destinate in particolare alla scrittura, la distribuzione e la promozione, sostenendo festival ed altre iniziative volte a dare visibilità ai prodotti audiovisivi;
- **Cinema per la scuola**, che mira a coinvolgere più giovani possibile tramite iniziative strettamente collegate col settore di riferimento;
- **Fondi bilaterali**, frutto di accordi stipulati tra la Direzione generale Cinema e audiovisivo e organi simili istituiti in Portogallo, Francia, Tunisia e Paesi Baltici, e che favoriscono le coproduzioni internazionali;
- **Progetti speciali**, solitamente dalla durata annuale o triennale.

È importante precisare che i contributi menzionati sono destinati unicamente ai prodotti audiovisivi italiani, ad eccezione di quelli inerenti scrittura, sviluppo e riproduzione.

### 3.2.3. *Sussidi comunitari*

Tra i sussidi pubblici, infine, rientrano i fondi comunitari, stanziati dall'Unione Europea, al fine di dare più sostegno possibile a tutti quei settori che hanno a che fare con la creatività, promuovendo la diversità culturale. In particolare, col programma "**Europa creativa**", messo in atto nel 2014 e con scadenza nel 2020, l'Ue ha stanziato e messo a disposizione 2,44 miliardi per gli Stati membri, in netta crescita rispetto agli 1,47 miliardi previsti dal programma precedente, valevole per il 2014-2020.

Tale programma è composto da tre sezioni:

- **Sezione Cultura**, che incoraggia la collaborazione tra gli artisti di tutta la Comunità europea;

- **Sezione Media**, dedicata, appunto, al settore audiovisivo;
- **Sezione Intersettoriale**, che fa da collante tra le due sezioni precedenti

Questa preziosa iniziativa è un ulteriore mezzo di cui si avvale l'Ue per diffondere quei valori di fratellanza ed unione promossi dai padri fondatori dell'Europa per come la conosciamo oggi. Dunque, i sussidi previsti non riguardano tanto la singola produzione nazionale, quanto favoriscono la nascita di coproduzioni tra due o più Stati membri, ma non solo, visto che gli aiuti previsti sono accessibili anche per *“i paesi dello Spazio economico europeo, i paesi candidati/potenziati candidati e i paesi della politica europea di vicinato”*.<sup>69</sup>

Focalizzandosi sulla sezione di maggior interesse ai fini del presente elaborato, ovvero la Sezione Media, bisogna dire che quest'ultima prevede quattro gruppi di interventi. Il primo è quello rivolto al prodotto finale, al fine di aiutare le produzioni con la distribuzione della pellicola in più paesi possibili. Il secondo, invece, si focalizza sulla coltivazione di talenti rilevanti per il settore. Il terzo si rivolge, invece, al consumatore finale, il pubblico, permettendo una più facile fruizione del prodotto audiovisivo. Infine, l'ultimo gruppo di interventi riguarda invece il settore nel suo complesso, con l'obiettivo di favorirne lo sviluppo, anche grazie all'aiuto degli agenti interni che lo compongono.

Dunque, i sussidi comunitari, a differenza di quelli regionali e statali, non devono essere visti tanto come delle fonti di finanziamento per coprire i costi, quanto dei mezzi preziosi per aumentare i ricavi, fornendo delle possibilità alle case di produzione lungo tutto il continente che prima erano impensabili e che rispecchiano pienamente i valori europei, esposti perfettamente dal compianto David Sassoli, ex presidente del Parlamento europeo, quando diceva: *“Io sono figlio di un uomo che a 20 anni ha combattuto contro altri europei, e di una mamma che, anche lei ventenne, ha lasciato la propria casa e ha trovato rifugio presso altre famiglie... Non siamo un*

---

<sup>69</sup> Fonte: <https://culture.ec.europa.eu/it/creative-europe/about-the-creative-europe-programme>

*incidente della Storia, ma i figli e i nipoti di coloro che sono riusciti a trovare l'antidoto a quella degenerazione nazionalista che ha avvelenato la nostra storia*"<sup>70</sup>.

#### 3.2.4. Coproduzioni e altri finanziamenti di natura privata

Oltre ai sostegni pubblici, però, le produzioni cinematografiche usufruiscono anche di finanziamenti erogati da privati, su cui, però, non ci si può soffermare nello stesso modo fatto con gli aiuti regionali, statali e comunitari, in quanto questi ultimi seguono un procedimento unico ed esplicitato, mentre i finanziamenti privati sono frutto di contratti, che, per definizione prevedono clausole specifiche che meglio si adeguano alle necessità delle parti.

Tra questi, rientrano certamente le coproduzioni, categoria che comprende tutti i progetti cinematografici che vengono finanziati da più soggetti. Il modo in cui i soggetti coinvolti si ripartiscono tra loro i costi di produzione dipende, appunto, dai contratti stipulati; le parti potrebbero decidere di adottare un criterio egualitario, sostenendo tutti gli stessi costi, ma tale dinamica si presenta raramente, in quanto il criterio, invece, più comune è quello della partecipazione artistica, visto che, molto spesso, gli accordi di coproduzione sono stipulati tra soggetti che curano parti diverse del processo. Per esempio, una casa di produzione si occupa della realizzazione effettiva del film, curando lo sviluppo della sceneggiatura e le riprese, mentre un partner può erogare servizi di postproduzione o distribuzione. Detto questo, però, non significa che due o più partner non possano partecipare contemporaneamente alla produzione, dividendosi i costi e gli strumenti idonei, ma tutto dipende, come detto, dai contratti stipulati.

Un'altra forma di finanziamento privata sono le erogazioni da parte delle banche. Queste assumono un ruolo fondamentale in quanto coprono il gap tra pagamento e incasso nelle produzioni, anticipando i fondi necessari nelle varie fasi della

---

<sup>70</sup> <https://www.europarl.europa.eu/resources/library/media/20190703RES56112/20190703RES56112.pdf>

realizzazione di un film, e ottenendo il rimborso tramite una canalizzazione del credito, di solito da parte del distributore.

Per concludere, però, va detto che il produttore, essendo un imprenditore a tutti gli effetti, deve occuparsi di impiegare meno fondi possibili, anche se non vengono erogati direttamente da lui, in quanto, alcuni sussidi vengono certo emessi a fondo perduto, ma tanti altri no. Di conseguenza, per quanti incassi possa registrare un film, in ogni caso una parte non finirà nelle casse del produttore. Per questo, ci sono vari metodi utilizzati dalle case di produzione per risparmiare sui costi, condividendo risorse come infrastrutture, set, personale, attrezzature e altri strumenti di scena tra le varie pellicole che vengono prodotte.

### 3.3. LE FASI FINALI DEL PROCESSO E L'ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI

Una volta ricevuti i finanziamenti necessari alla realizzazione del film, inizia la stesura del budget. Tale processo, però, non è uguale per tutto il settore, ma varia, anche sensibilmente, da caso a caso. Vi sono casi in cui vi partecipa anche il regista, adottando una procedura più vicina all'ottica del "Bottom-up", enunciata nel primo capitolo. In altri casi, invece, il budgeting è un compito affidato esclusivamente alla produzione, rispettando, quindi, i dettami imposti dalla strategia del "Top-down", che segue criteri opposti.

Ad ogni modo, ciò che più si discosta tra caso e caso è la ripartizione dei costi, su cui è necessario soffermarsi. Infatti, ogni progetto cinematografico, se fatto bene, è unico non tanto per il messaggio che trasmette, quanto per il modo in cui lo trasmette; la visione dell'artista dev'essere ben riconoscibile all'interno del film e, per far in modo che ciò accada, durante la realizzazione si dà più rilevanza a determinati aspetti piuttosto che altri. Ad esempio, c'è chi cura molto la qualità dell'immagine, investendo prevalentemente, dunque, sull'attrezzatura. Chi, invece, preferisce che la sceneggiatura venga recitata bene, e, quindi, preferisce impiegare più risorse sulla qualità del cast, e via dicendo.

Tutto ciò per dire che il momento più difficile all'interno del processo di budgeting nelle produzioni cinematografiche non è tanto il reperimento di fondi sufficienti a tal fine, quanto decidere come impiegarli, cercando di limitare il più possibile i vari trade-off, che, per forza di cose, vanno a formarsi tra le varie funzioni.

Per questo, più che negli altri settori, in quello cinematografico vi sono numerosi e complessi criteri che portano la produzione a stabilire la ripartizione del budget, e cambiano da caso a caso.

Tuttavia, il settore audiovisivo risulta essere più complesso rispetto agli altri non solo da questo punto di vista, ma anche per quanto riguarda l'analisi e la correzione degli scostamenti del budget. Per quanto riguarda l'analisi dei costi, nel panorama cinematografico, come detto, è prevista una figura ad hoc, il produttore esecutivo, che monitora e valuta la qualità degli impieghi, cercando di evitare scostamenti dal budget predisposto. Questi ultimi, però, sono quasi sempre all'ordine del giorno, vista la particolarità del settore, e per correggerli le produzioni cinematografiche si muniscono di numerosi strumenti, come la rinegoziazione dei contratti o la posticipazione di pagamenti, soprattutto nei confronti delle banche, che, come detto prima, in genere vengono rimborsate solamente dopo la distribuzione del film, la fase più importante dell'intero processo e su cui è bisognoso fare una precisazione. Infatti, indipendentemente da pareri personali e considerazioni di natura tecnica, il film dev'essere visto da più persone possibile e, in sede di negoziazione, il fine ultimo dei contratti di distribuzione è proprio quello di dare al film la massima visibilità possibile. Come detto più volte, però, non vi è una formula univoca e, come visto soprattutto nel corso del secondo capitolo, ormai i mezzi utilizzati per vedere un film sono numerosissimi e rispondono tutti ad esigenze diverse. Sono molte le variabili da considerare nel momento in cui si decide dove verrà distribuito un film. In primis, come per ogni settore, l'analisi parte dal target di riferimento del prodotto; se il film si rivolge ad un pubblico giovane, sarà più probabile che la pellicola venga resa disponibile sulle piattaforme OTT, mentre, nel caso in cui questa fosse destinata ad un pubblico adulto, è più probabile che venga privilegiata la distribuzione in sala.

Un altro criterio utilizzato a tal fine è il genere, poiché i film horror e d'azione di solito vengono distribuiti in sala, vista la disponibilità di una qualità audio-video nettamente migliore di quella domestica e, invece, i film che possono essere catalogati nei generi più popolari, di solito le commedie o i film romantici, vengono distribuiti digitalmente nella maggior parte dei casi. Infine, un ulteriore criterio da considerare è la partecipazione o meno di piattaforme alla realizzazione del prodotto audiovisivo: infatti, visto il loro crescente successo, succede molto spesso che queste applichino un'integrazione verticale a monte, assumendo anche le veci di produttore e distribuendo in esclusiva il film sulla propria piattaforma<sup>71</sup>.

### 3.4. DIFFERENZE TRA LA TEORIA E LA PRATICA: IL BUDGET CINEMATOGRAFICO

Nel corso del primo capitolo, dove sono stati trattati i sistemi di pianificazione e controllo, e, in particolare, il budget, è stato ribadito più volte quanto le definizioni fornite siano puramente teoriche: infatti, ogni impresa ha le proprie caratteristiche, così come il settore in cui opera. Per questo, come già accennato, gli operatori del mercato si limitano a rispettare i principi dei sistemi di pianificazione e controllo, non dovendo rendere conto di alcun requisito formale imposto giuridicamente, come abbiamo visto che accade, invece, per la contabilità.

Per meglio inquadrare le analogie e differenze tra la teoria e la pratica analizzeremo un esempio di budget cinematografico.

---

<sup>71</sup> Succede molto spesso anche che, in questi casi, il film venga distribuito inizialmente al cinema per un periodo molto limitato, come successe con "È stata la mano di Dio" di Paolo Sorrentino, che uscì prima in sala e, visto che tra i produttori vi era anche Netflix, dopo poco tempo fu distribuito in contemporanea anche digitalmente.

### 3.4.1. ESEMPIO DI UN BUDGET CINEMATOGRAFICO<sup>72</sup>

Società di produzione:	BUDGET "NOME DEL FILM"	Data d'esecuzione:
<b>FONDI DI FINANZIAMENTO</b>		
VOCE	IMPORTO	
FONDI REGIONALI	###	
FONDI NAZIONALI	###	
FONDI COMUNITARI	###	
FINANZIAMENTI PRIVATI	###	
PRE-VENDITA DIRITTI DI DISTRIBUZIONE	###	
ANTICIPO DIRITTI PIATTAFORME OTT	###	
...		
<b>TOTALE FINANZIAMENTI OTTENUTI</b>	<b>####</b>	
<b>USCITE PREVISTE</b>		
DIRITTI D'AUTORE	###	
SOGGETTO E SCENEGGIATURA	###	
REGISTA	###	
AUTO REGISTA	###	
ATTORI	###	
COMPARSE	###	
...		
<b>TOTALE COSTI SOPRA LA LINEA</b>	<b>###</b>	
OPERATORI RIPRESE	###	
DIRETTORE PRODUZIONE RIPRESE	###	
ISPETTORE DI PRODUZIONE RIPRESE	###	
ASSISTENTE REGIA	###	
COMPARSE	###	
PASTI E ALLOGGI	###	
NOLEGGIO ATTREZZATURE	###	
MAESTRANZE	###	
TRASPORTI	###	
COSTUMI	###	
ESTERNI	###	
SPESE VARIE	###	
...		
<b>TOTALE COSTI SOTTO LA LINEA</b>	<b>###</b>	
<b>TOTALE COSTI DI PRODUZIONE</b>	<b>####</b>	
DISTRIBUZIONE NAZIONALE	###	
DISTRIBUZIONE INTERNAZIONALE	###	
<b>TOTALE COSTI DI DISTRIBUZIONE</b>	<b>###</b>	
<b>TOTALE COSTO INDUSTRIALE (a)</b>	<b>####</b>	
<b>ENTRATE PREVISTE</b>		
THEATRICAL	###	
INCASSO RESTANTE DA PIATTAFORME OTT	###	
VENDITA DIRITTI DI DISTRIBUZIONE RESTANTI *PAESE DI PROVENIENZA*	###	
VENDITA DIRITTI DI DISTRIBUZIONE RESTANTI *ESTERO*	###	
PRODUCT PLACEMENT	###	
...		
<b>TOTALE RICAVI (b)</b>	<b>###</b>	
<b>RISERVA DI GESTIONE (c)</b>	<b>###</b>	
<b>RISULTATO OPERATIVO (b-a-c)</b>	<b>###</b>	

<sup>72</sup> Il seguente budget è liberamente ispirato a modelli presenti nella rete ed indicati espressamente nella sitografia, non potendo disporre di budget autentici, in quanto documenti privati.

Una volta ricevuti tutti i finanziamenti necessari alla realizzazione della pellicola, la produzione può procedere all'allocazione dei costi. In tale fase, le case di produzione concludono anche i contratti di distribuzione con le piattaforme OTT, poiché una parte dei ricavi derivanti dai diritti ceduti viene investita nella produzione del film stesso. Solitamente, in corso d'opera le produzioni si affidano ad una "riserva di gestione", un fondo aggiuntivo che può essere impiegato per coprire le spese inattese, visto che i finanziamenti pubblici sono erogati tramite bandi con scadenze prefissate, non più accessibili una volta iniziata la realizzazione del film.

Per quanto riguarda i costi, come possiamo vedere, il budget cinematografico segue le regole di riclassificazione delle spese che avevamo menzionato precedentemente, distinguendo tra costi *sopra* e *sotto la linea*. Questi vanno a comporre quelli che nel settore vengono definiti come "costi di produzione" e che riguardano l'effettiva realizzazione del film<sup>73</sup>. La sezione seguente del budget è dedicata, invece, ai costi di distribuzione della pellicola, che, a seconda di quanto deciso, e del feedback da parte del pubblico, può essere proiettato anche all'estero<sup>74</sup>. Dunque, i costi di produzione e quelli di distribuzione vanno a comporre i "costi industriali", che rappresentano la somma necessaria al fine di realizzare un film ed immetterlo nel mercato.

Infine, una volta distribuito il film, si passa alla registrazione dei ricavi, derivanti dagli incassi al botteghino<sup>75</sup> o dalle piattaforme digitali. Come detto più volte anche i ricavi dipenderanno dal successo del prodotto; se il film riscuote grande successo, questi aumentano sempre di più col rinnovo dei contratti di distribuzione o con la cessione dei diritti d'autore<sup>76</sup>. A differenza dei costi, però, i

---

<sup>73</sup> Comprendendo, dunque, le fasi di preproduzione, produzione e postproduzione.

<sup>74</sup> Il modello di budget che stiamo analizzando ci serve unicamente per approfondire i concetti teorici trattati precedentemente, mettendoli in pratica. Ogni film richiede dei costi a sé, visto il grande numero di generi cinematografici e di metodi di lavorazione, essendo il cinema pur sempre una forma d'arte, che, dunque, può essere incanalata in dei modelli prestabiliti solo in parte.

<sup>75</sup> A cui ci siamo riferiti più volte col termine "theatrical".

<sup>76</sup> Questo accade soprattutto coi film d'animazione o sui supereroi, da cui viene presa ispirazione per gadgets, giocattoli o parchi a tema.

ricavi possono essere soggetti a variazioni anche molti anni dopo dall'immissione del film all'interno del mercato.

Come ogni budget, quello cinematografico, per essere ultimato, affronta lo stesso iter di redazione che avevamo illustrato nello scorso capitolo ed assume le consuete finalità di pianificazione (trasformando le varie fasi di lavorazione in numeri, ovvero i rispettivi costi) e controllo (vista l'oggettività dei costi di ogni processo previsto all'interno della filiera produttiva). Ad ogni modo, vi sono delle anomalie all'interno del settore cinematografico che rendono tale documento molto diverso dalla teoria. Infatti, quando si parla di budget ci si riferisce in dottrina a dei piani a breve termine, generalmente conclusi in un anno. Nel caso specifico, invece, non è quasi mai così; tralasciando i film *low cost*<sup>77</sup>, la lavorazione di un film richiede circa due anni ed il budget deve riferirsi a tale arco temporale. Inoltre, nel mercato cinematografico vi è un fattore che aumenta ulteriormente i rischi di remunerazione: l'intervallo tra uscite ed entrate finanziarie. Ogni produzione deve rientrare dei costi ancora prima di cominciare le riprese, dovendo ricorrere, come visto, a finanziamenti pubblici e privati prima ancora della produzione del film, e ciò significa che tutte le risorse vengono impiegate molto tempo prima di distribuire il film, in sala o sulle piattaforme OTT. A tutto questo si aggiunge l'assoluta incertezza, molto più che per quanto riguarda altri mercati, in termini di ricavi, verso la quale le produzioni possono tutelarsi in tutti i modi possibili<sup>78</sup>, ma non possono esserne totalmente immuni. Questo perché il film, prima ancora che per il produttore, è una fonte di rischio per il cliente; essendo un prodotto esperienza<sup>79</sup>, lo spettatore medio si fa spesso guidare da fattori puramente irrazionali (gusti, sensazioni, suggerimenti), finendo la maggior parte delle volte per compiere scelte assolutamente imprevedibili, molto più che in un qualsiasi

---

<sup>77</sup> Anche detti, "film indipendenti".

<sup>78</sup> Ad esempio, come abbiamo detto, investendo una percentuale di risorse più significativa sui costi "above the line".

<sup>79</sup> La cui validità o meno non può essere dedotta prima della visione in sala.

altro mercato, che possono smontare in pochi attimi mesi di pianificazione e studio.

Tutto questo accade per una semplice ragione: l'unica cosa che il cliente detesta ancor più dello spreco di denaro è lo spreco di tempo.

## CONCLUSIONI

L'obiettivo dell'elaborato era quello di analizzare un settore su cui viene posta attenzione, in genere, solamente in relazione al prodotto finale. Partendo dalle origini del processo di realizzazione di un film e percorrendo tutte le varie fasi della filiera produttiva, sono stati menzionati solo alcuni dei numerosissimi fattori che vengono considerati per la realizzazione di una pellicola. Tutto ciò è servito per constatare quanto il settore audiovisivo sia estremamente complesso e non segua un procedimento univoco. Questo, però, non significa che non valga anche per gli altri settori, ma ciò che rende particolarmente rischioso il lavoro del produttore cinematografico è il fatto che il successo di quest'ultimo dipenda quasi totalmente da risposte del mercato molto spesso imprevedibili; sin dalla sua nascita, infatti, il cinema è cambiato profondamente, cavalcando le preferenze del mercato, che, a loro volta, sono cambiate molto e, la maggior parte delle volte, in modo repentino, mettendo sempre in grandi difficoltà le produzioni cinematografiche.

Tutto ciò ci fa capire anche quanto, soprattutto per il settore audiovisivo, i concetti di pianificazione e controllo siano ampi e, per questo, da una parte rivestono certo grande importanza per la realizzazione del prodotto audiovisivo, ma, dall'altra, non sono sufficienti per rendere l'impresa cinematografica totalmente immune dai rischi operativi, i quali, nel contesto cinematografico soprattutto, sono inevitabili. Ciò non significa, come ribadito più volte, che le produzioni debbano, seguendo questo ragionamento, credere che non sia necessario avere un'adeguata prudenza nella redazione del budget cinematografico e, in generale, nella pianificazione, ma, allo stesso tempo, devono sapere che l'imprevisto è sempre a portata di mano, ma ciò non dev'essere necessariamente un male. Anzi, come ogni forma d'arte, infrangere i piani prestabiliti può essere anche qualcosa di positivo, che porta l'autore lungo strade che possono rivelarsi anche più profittevoli e che non avrebbe mai considerato.

Ad ogni modo, anche quello cinematografico, come visto, è un settore in cui sono necessarie profonde conoscenze nella pianificazione e competenze trasversali nel controllo, molto più che in altri settori. È innegabile, infatti, l'importanza di tali concetti, in continuo aggiornamento con l'evolversi dell'economia e di ciò che comprende tale, vastissima, disciplina.

## BIBLIOGRAFIA

- Boccardelli, P. (2011) *“I modelli di business nel settore cinematografico”*. Bologna: Il Mulino.
- Boccardelli, P. (2013) *“Strategie e modelli di business nell’industria del video entertainment: capitale umano, capitale relazionale e performance nel comparto cinematografico”*. Bologna: Il Mulino.
- Cucco, M. & Manzoli, G. (2017) *“Il cinema di Stato (Finanziamento pubblico ed economia simbolica nel cinema italiano contemporaneo)”*. Bologna: Il Mulino.
- De With, E. & Dijkman, A. (2008) *“Budgeting practices of listed companies in the Netherlands”*. Management Accounting Quarterly.
- Di Stasi, L. (2007) *“Pianificazione e controllo di gestione (Sistemi tradizionali e strumenti innovativi: Activity Based Costing, Balanced Scorecard)”*. Milano: FrancoAngeli.
- Diamond, J. (2006) *“Budget system reform in emerging economies; The challenges and the reform agenda”*. Washington: InterAmerican Development Bank.
- Ekholm, B.G. & Wallin, J.(2000) *“Is the annual budget really dead?”*. European Accounting Review.
- Farber, D. & Fleischer, M. & Baumgarten, P. (2/Ed. 1992) *“Producing, Financing, and Distributing Film. A comprehensive Legal and business Guide”*. New Jersey: Limelight Editions.
- Ferraris Franceschi, R. (2010) *“Sistemi di pianificazione e controllo”*. Torino: Giappichelli.
- Fondazione dello spettacolo (2010) *“Rapporto, il mercato e l’industria del cinema in Italia 2010”*. Roma: Fondazione dello spettacolo.
- Horngren, C.T. & Sundem, G.L. & Burgstahler, D. & Schatzberg, J. & Agliati, M. & Ditillo, A. (17/Ed. 2020) *“Programmazione e controllo”*. Londra: Pearson.

- Istat (1999) *“Il mercato degli audiovisivi in Italia: un’analisi strutturale per il periodo 1980-96”*. Roma: Istat.
- La Torre, M. (2006) *“La finanza del cinema (Economia e mercato, bilancio efiscalità, finanziamenti e risk management, Prefazione di Francesco Rutelli, Saggi di B. Bettelli, G. Ciccarone, G.M. Committeri, M. La Torre, E. Laghi, C. Leone, A. Priante, G. Soresina, A. Usai, B. Zambardino)”*. Roma: Bancaria Editrice.
- Pasquale, A. (2012) *“Investire nel cinema. Economia, finanza, fiscalità del settore audiovisivo”*. Milano: Gruppo 24 Ore.
- Rapelli, R. (2007) *“I sistemi di pianificazione e controllo nella nuova corporate governance”*. Milano: Ipsoa.
- Sacco, P. L. (Anno Accademico 2016/2017) *“Le industrie culturali e creative e l’Italia: una potenzialità inespressa su cui scommettere”*. Roma/Milano: Il Sole 24 ore.
- Santosuosso, P. (2018) *“Budgeting: principi e processi”*. Milano: Egea.
- Slides Dott. Nicola Borrelli *“Economia dei media e produzione cinematografica”*.
- Slides laboratorio *“LA TUTELA DEL DIRITTO D'AUTORE ONLINE E IL RUOLO DELLE PIATTAFORME DIGITALI”*, a cura dell’Avv. Francesco Posteraro (2023).
- Slides lezioni frontali Prof. De Angelis (Anno Accademico 2022/2023)
- Slides lezioni frontali Prof.ssa Achilli (Anno Accademico 2021/2022).
- Truant, E. (2014) *“Strumenti di pianificazione & controllo e performance aziendali : confronto tra family e non-family firms”*. Torino: Giappichelli.

- Visentin, E. (2007) *“Intelligenza emotiva e strumenti di pianificazione e controllo”*, Liuc Papers n. 204, Serie Economia aziendale 30.
- Zambardino, B. & Berni, G.E. (2018) *“Venezia, Netflix e il ruolo delle sale. Fra presente e futuro del cinema”*. Bologna: Il Mulino.

## SITOGRAFIA

- <https://cineguru.screenweek.it/2022/11/cosa-ci-insegnano-i-budget-alti-del-cinema-italiano-35988/>
- <https://cinema.cultura.gov.it/chi-siamo/presentazione/>
- <https://cinema.cultura.gov.it/cosa-facciamo/sostegni-economici/linee-di-sostegno/tax-credit/introduzione/>
- <https://cinema.cultura.gov.it/cosa-facciamo/sostegni-economici/linee-di-sostegno/contributi-selettivi/introduzione/>
- <https://cinema.cultura.gov.it/cosa-facciamo/sostegni-economici/linee-di-sostegno/contributi-automatici/introduzione/>
- [https://cinetel.it/pages/studi\\_e\\_ricerche.php](https://cinetel.it/pages/studi_e_ricerche.php)
- <https://culture.ec.europa.eu/it/creative-europe/about-the-creative-europe-programme>
- <https://fapav.it/chi-siamo/>
- <https://formacinema.conform.it/wp-content/uploads/2017/06/ESEMPIO-BUDGET-FILM.pdf>
- <https://it.glosbe.com/it/it/azienda%20di%20servizi>
- [https://it.wikipedia.org/wiki/Pagina\\_principale](https://it.wikipedia.org/wiki/Pagina_principale)
- <https://www.audinoeditore.it/libro/9788875274580/4310>
- <https://www.dandi.media/budget-del-film/>
- <https://www.europarl.europa.eu/resources/library/media/20190703RES56112/20190703RES56112.pdf>
- <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1941/07/16/041U0633/sg>
- <https://www.italianfilmcommissions.it/chi-siamo/>
- <https://www.regione.lazio.it/cittadini/cultura/cinema-audiovisivo/sostegno-alla-produzione>
- <https://www.regione.lazio.it/cittadini/cultura/cinema-audiovisivo/sostegno-alla-produzione>

- <https://www.regione.lazio.it/cittadini/cultura/cinema-audiovisivo/sostegno-alla-produzione>
- <https://www.treccani.it/>
- <https://www.youtube.com/watch?v=isVsb7YRYQU&t=303s>