

LA DIGITALIZZAZIONE

GLI EFFETTI DELLA DIGITALIZZAZIONE SULLA FILIERA

Il flusso del lavoro cinematografico

Con flusso di lavoro nelle imprese cinematografiche si intende il succedersi delle diverse fasi lavorative che portano alla realizzazione del prodotto filmico.

PRODUZIONE

DISTRIBUZIONE

ESERCIZIO

La filiera del prodotto cinematografico (che è un'altra espressione per chiamare il flusso del lavoro nelle imprese cinematografiche) conta tre grandi fasi: la Produzione, la Distribuzione e l'Esercizio, in cui comprendiamo anche gli altri Mercati di Sbocco.

È importante sottolineare che la filiera produttiva descritta di seguito è pressoché la stessa per qualsiasi prodotto audiovisivo, sia che si tratti di un film, di una serie tv, di uno spot pubblicitario, di un video musicale o quant'altro. In particolare, la produzione è comune a cinema e televisione mentre la distribuzione presenta percorsi differenti per il prodotto filmico e quello il prodotto televisivo. Per quest'ultimo, com'è noto, non c'è il passaggio nelle sale.

IL FLUSSO DEL LAVORO CINEMATOGRAFICO



Acquisizione della sceneggiatura, scelta del cast, acquisizione dei finanziamenti



Pianificazione della produzione



Riprese



Montaggio e post-produzione



Distribuzione



Esercizio Cinematografico
Sale, televisione, home video, new media



IL FLUSSO DEL LAVORO CINEMATOGRAFICO

LA PRODUZIONE

Questa prima fase è mirata alla realizzazione della prima copia, detta master, di un film.
La produzione a sua volta può essere divisa in quattro sotto-fasi: **Sviluppo, Pre-Produzione, Riprese, Post-Produzione.**

SVILUPPO

Lo sviluppo è la fase iniziale della produzione, quella in cui il progetto inizia a prendere una prima forma.

- **ACQUISTIZIONE DIRITTI OPERA DA SCENeggiARE**
- **REALIZZAZIONE SCENeggiATURA**

PRE - PRODUZIONE

Nella fase di pre-produzione il produttore ha l'incarico di trovare i due tipi di risorse fondamentali per realizzare il progetto:

- **RISORSE FINANZIARIE**
- **RISORSE CREATIVE**

IL FLUSSO DEL LAVORO CINEMATOGRAFICO

LA PRODUZIONE

*Approfondimento su PRE - PRODUZIONE

è possibile individuare cinque tipi di accordo per la produzione di un film⁴. I fattori da considerare nella definizione di queste diverse tipologie sono la modalità di finanziamento ed i soggetti coinvolti nell'opera.

1. Accordo di produzione e distribuzione in-house: è la soluzione più semplice, visto che lo studio acquisisce tutti i diritti di sfruttamento commerciale del soggetto e produce e distribuisce il film utilizzando risorse proprie.

2. Accordo di Produzione-Finanziamento-Distribuzione (PDF): il distributore finanzia il progetto della società di produzione indipendente, che ha già provveduto all'acquisizione dei diritti di proprietà e alla fase di sviluppo. Il contratto, stipulato prima che inizino le riprese, naturalmente prevede che la major si impegni a distribuire la pellicola. Questo è l'accordo tipico delle produzioni statunitensi.

3. Accordo Negative Pickup: il distributore finanzia direttamente soltanto i costi di distribuzione. Poi, se il film rispetterà certe condizioni prestabilite il distributore rimborserà anche i costi di produzione. Il produttore deve ricercare finanziamenti da terze parti se vuole far partire la produzione.

4. Accordo di acquisizione puro: in questo caso l'accordo viene firmato solo a lavoro di produzione completato. Il distributore si impegna a fornire i fondi per la distribuzione.

5. Accordo di rent-a-distributor: il distributore fornisce soltanto i servizi necessari alla commercializzazione del film, ma i costi della distribuzione devono essere sostenuti da terzi.

IL FLUSSO DEL LAVORO CINEMATOGRAFICO

LA PRODUZIONE

RIPRESE

È questa la fase in cui tutti i diversi input creativi e tecnici devono collaborare al meglio delle loro possibilità per garantire un **risultato ottimale**.

I costi in questa fase sono distinti in due categorie che riflettono la più volte citata differenza fra input creativi e input tecnici. Si hanno:

- 1. costi above the line**, ossia "sopra la linea", che riguardano i costi della proprietà letteraria e del suo adattamento, del regista, degli attori, del produttore e del produttore associato;
- 2. costi below the line**, "sotto la linea", cioè quelli che interessano i tecnici e i ruoli manageriali intermedi come il manager di produzione o l'assistente alla regia.

È una fase molto difficile da gestire, dal momento che organizzare il lavoro di decine e decine di persone con professionalità così diverse impegnate su un unico set è un compito davvero arduo. Il regista in questo momento detiene il potere, è la figura che dirige in qualche modo tutti i lavori. Vista la complessità di quest'attività, in molti casi il regista non può essere presente sul luogo delle riprese, per cui può far affidamento su una seconda unità di regia, incaricata ad esempio di girare le scene d'azione con le controfigure. Spetta comunque al regista il compito di supervisionare quanto prodotto dalla seconda unità.

Quella delle riprese è la fase più costosa di tutta la produzione, soggetta peraltro a possibili fuoriuscite dal budget o dal piano di lavoro. Si pensi infatti a cosa succederebbe se durante una giornata dedicata a girare in esterni un violento temporale impedisse la lavorazione: si perderebbero denaro (perché le persone vanno comunque pagate) e tempo, quindi sempre denaro, perché quello che non si è girato quel giorno va girato nei giorni successivi. Ne consegue che è estremamente importante tentare di organizzare il tutto nel modo più preciso possibile e con largo anticipo, così da non incorrere in disavventure dell'ultimo minuto.

IL FLUSSO DEL LAVORO CINEMATOGRAFICO

LA PRODUZIONE

POST - PRODUZIONE

L'ultima fase della produzione deve concludersi con la realizzazione della copia master che il produttore consegna al distributore per la riproduzione. In questa fase si procede al montaggio delle scene girate, all'inserimento della colonna sonora e al missaggio, alla realizzazione e all'aggiunta degli effetti speciali. Tutte queste attività vengono svolte in sala di montaggio e il capo del team che si occupa della post- produzione è il direttore del montaggio, che deve quindi lavorare a stretto contatto e in sintonia col regista.

Anche in sede di montaggio, che si penserebbe essere un luogo di tecnici esperti di computer, esiste comunque una distinzione tra aspetti tecnici e aspetti creativi. Infatti da una parte il montatore deve preoccuparsi di sincronizzare il suono e l'immagine, ma dall'altra deve collaborare con successo col regista nell'atto di ricostruire nel modo migliore la narrazione. Al termine della fase di montaggio viene preparata l'editor's cut o first cut, cioè una prima versione su cui il regista può far valere i suoi diritti per poterla modificare. Si avrà in questo caso il director's cut che verrà sottoposto al giudizio del produttore. E sarà poi il produttore a decidere se la versione del regista è buona o se sia più opportuno apportare ulteriori cambiamenti, ritornando in sala di montaggio (anche contro il volere del regista) per realizzare il final cut, cioè la copia finale e definitiva che verrà consegnata al distributore. Sono pochi i registi che tutt'oggi possono godere del final cut e solo perché registi di successo. In questa fase inoltre si realizzano anche dei primi test con il pubblico, per vedere che effetto la pellicola suscita sugli spettatori e agire prima di preparare la versione finale da dare alla distribuzione.

IL FLUSSO DEL LAVORO CINEMATOGRAFICO

LA DISTRIBUZIONE

La **DISTRIBUZIONE** costituisce la fase intermedia della filiera cinematografica. In essa si provvede alla **duplicazione del master** al fine di ottenere il giusto numero di copie da inviare alle sale cinematografiche.

In realtà la duplicazione rappresenta solo una parte degli impegni che interessano il distributore. Infatti il compito del distributore è quello di tessere rapporti con chi gestisce i **mercati di sbocco** del prodotto cinematografico, quindi non soltanto gli esercizi cinematografici (cioè le sale) ma anche i mercati secondari. Chiaramente il tipo di impegno che vincola il distributore dipende anche dal contratto che può aver siglato col produttore. Se ad esempio la produzione del film è interna allo studio, il distributore può già trovare gli esercenti disposti a proiettare la pellicola prima ancora che questa sia ultimata.



IL FLUSSO DEL LAVORO CINEMATOGRAFICO

LA DISTRIBUZIONE

I FATTORI CHE INFLUENZANO LA STRATEGIA DI DISTRIBUZIONE

● **CONOSCERE E VALUTARE LA NATURA DEL FILM**

conoscere e valutare la natura del film, dal momento che un blockbuster statunitense (per produrre il quale si sono spese centinaia di milioni di dollari) deve essere distribuito più capillarmente di un film drammatico con attori poco conosciuti.

● **CAPACITÀ DELLE SALE**

In secondo luogo bisogna considerare la capacità delle sale in cui far uscire la pellicola. Sempre rifacendoci all'esempio di prima, un multiplex sarà sicuramente più adatto di una piccola sala del centro cittadino.

● **ALTRI FILM IN USCITA**

Altro aspetto da tenere sotto osservazione sono gli altri film in uscita nello stesso periodo. Infatti distribuire un film di animazione qualsiasi sotto il periodo natalizio, quando a farla da padrone è la Disney, è un rischio di non poco conto: potrebbe rientrare in un progetto di lungo periodo di sottrazione della leadership dell'animazione alla Disney, ma si rischia moltissimo che il proprio prodotto passi in sordina senza guadagnare un granché.

In ultimo, bisogna vedere la stagione di uscita. Si pensi, ad esempio, al fatto che in Italia non esiste un'estate cinematografica, e pochissimi si sono azzardati a far uscire i propri film di punta in questo periodo.

● **SUCCESSO DEL FILM**

A quanto detto bisogna aggiungere che il successo di un film solitamente si decide il primo weekend. Il ciclo di vita di un prodotto cinematografico nelle sale, in media di 6 settimane, è piuttosto breve e comunque gli incassi registrano quasi sempre un andamento decrescente nel tempo. L'incasso al box office decide anche il valore del film quando viene venduto sui mercati "secondari": televisione, Home Video, Internet.

● **SLEEPERS**

Esistono anche prodotti, i cosiddetti sleepers, per i quali invece il discorso appena fatto non vale, anzi questi film, beneficiando molto spesso dell'effetto passaparola, arrivano a conseguire i maggiori incassi soltanto a distanza di tempo, rimanendo in sala molte più settimane di quanto accade di solito.

IL FLUSSO DEL LAVORO CINEMATOGRAFICO

LA DISTRIBUZIONE

LE MODALITA' DI DISTRIBUZIONE

le diverse modalità attraverso cui avviene fattivamente la distribuzione di un film possono essere di tre tipi:

DISTRIBUZIONI MAJOR: I grandi distributori hanno il controllo diretto sulle reti di vendita, chiamate film exchange, non solo sul territorio nazionale ma anche su quello internazionale. I film distribuiti dalle major incassano circa l'80% degli incassi cinematografici totali annui, e questa situazione di vantaggio non è tale solo negli Stati Uniti ma anche in Europa, dove le major arrivano a conquistare il 70% circa degli incassi complessivi. Negli USA esistono anche le cosiddette mini-major, cioè distributori che controllano reti di vendita nazionale ma che devono rivolgersi alle major per commercializzare il film all'estero. Negli ultimi anni, comunque, tutte le mini-major hanno stretto rapporti esclusivi con le grandi major o da queste sono stati acquisite.

DISTRIBUZIONI INDIPENDENTI: Operano prevalentemente in aree regionali circoscritte, o addirittura metropolitane, quindi New York, Los Angeles, etc. Commercializzano i loro prodotti usando una rete di sub-distributori per tutte le operazioni negli altri mercati di sbocco su suolo nazionale. Numerose sono le differenze fra distribuzione major e distribuzione indipendente. Se le major affrontano elevatissimi costi non recuperabili che innalzano all'ennesima potenza le barriere all'entrata nel mercato, le indipendenti vivono in un mercato molto più concorrenziale, visto che la ridotta entità dei costi sostenuti non allontana possibili concorrenti. Se le major possono inoltre permettersi di commercializzare il film anche all'estero, questo non vale per le indipendenti.

DISTRIBUZIONI MISTE: Queste soluzioni consistono in accordi di noleggio delle sale (four wall deals) o della rete di vendita (rent-a-distributor deals). Nel primo caso il produttore affitta direttamente le sale cinematografiche dove proiettare la pellicola pagando un canone alle persone impiegate nell'esercizio, che conta le figure del gestore, del proiezionista, la biglietteria, etc. Nel secondo caso il produttore indipendente deve affittare tutto il sistema di distribuzione, pagando il distributore per i servizi che da lui acquista, quali la prenotazione delle sale, servizi di spedizione, servizi di raccolta degli incassi, etc.

IL FLUSSO DEL LAVORO CINEMATOGRAFICO

Esempi Case di Produzione



IL FLUSSO DEL LAVORO CINEMATOGRAFICO

Esempi Case di Distribuzione



RAI CINEMA S.p.A.



IL FLUSSO DEL LAVORO CINEMATOGRAFICO

L'ESERCIZIO

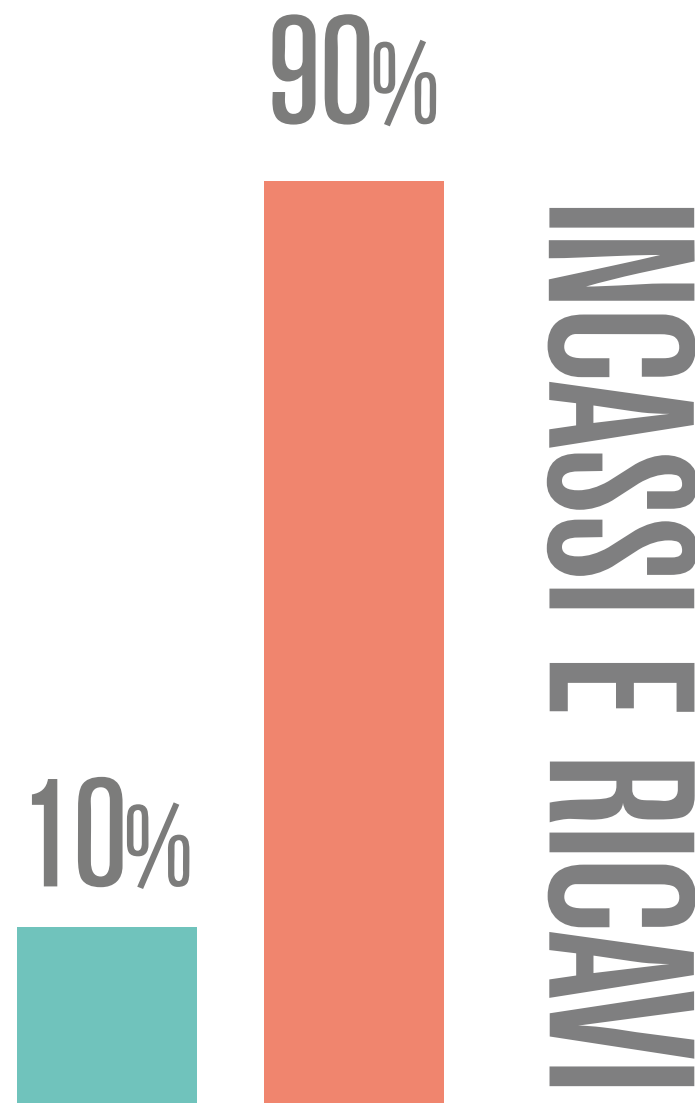
L'ESERCIZIO E GLI ALTRI MERCATI DI SBOCO

Il sistema distributivo sta vivendo oggi una profonda trasformazione, dovuta al fatto che il film non può più essere considerato esclusivamente un prodotto per la sala cinematografica. Al contrario, un film oggi è un prodotto capace di vivere di vite differenti (anche se mai completamente opposte) in momenti diversi. Per cui la terza fase della filiera produttiva non può più essere considerata solo l'esercizio, ma anche tutti quegli altri mercati di sbocco detti secondari che in realtà garantiscono incassi maggiori rispetto alla sala.

SALA CINEMATOGRAFICA

In principio, la sala ha rappresentato l'unico mercato sbocco per i film: si può dire che per uno spettatore del cinema degli esordi il film coincidesse con la sala. Oggi le cose non stanno più così, anche se essa continua ad avere una sua importanza economica e sociale e continui a rappresentare il mercato di sbocco primario per le opere cinematografiche.

Solitamente, il distributore presenta le pellicole che intende far arrivare sul mercato con 4 mesi di anticipo, allegando ad ognuna la descrizione della trama, il cast, la data prevista per l'uscita. Una volta che l'esercente ha scelto cosa noleggiare, si discutono i termini dell'accordo, stabilendo ad esempio come spartire i ricavi e il numero minimo di settimane di programmazione. Il contratto più comune prevede una ripartizione degli incassi 90-10, secondo cui gli esercenti pagano ogni settimana al distributore una cifra pari al 90% degli incassi in eccesso rispetto al cosiddetto house nut, cioè una cifra fissa stabilita nel contratto stesso.



IL FLUSSO DEL LAVORO CINEMATOGRAFICO

L'ESERCIZIO



Finora si è fatto riferimento soltanto agli incassi derivanti dalla vendita di biglietti, come se questi fossero l'unica entrata per gli esercizi cinematografici. Ma le fonti di ricavo per un esercente non si limitano a questo. Infatti solitamente l'esercizio offre tutta una serie di servizi aggiuntivi che influiscono positivamente in termini di ricavi, ad esempio la vendita di snack o bibite. Oppure, l'esercente può trarre guadagni dall'affittare la sala per eventi privati, come congressi, etc.

Già da tempo hanno fatto la loro comparsa sul mercato i multisala, i multiplex e i megaplex, dotati di un numero di schermi sempre crescente (e quindi in grado di proporre ai propri clienti una gamma più ampia di film da vedere).

VANTAGGI

- l'esercente di un multiplex può sfruttare al meglio le differenti capienze delle sue sale, in modo da spostare la programmazione di pellicole già uscite da qualche settimana in sale più piccole, lasciando libere quelle con capacità maggiori per nuove uscite di grande richiamo.
- i multiplex riducono il rischio per l'esercente che, proiettando molti film, può spalmare il peso di un insuccesso su tutta l'offerta
- i costi medi di gestione dell'esercizio, diluendosi su un numero di schermi elevato, si riducono. Avere 8 singole sale separate significa avere 8 diversi staff impegnati nella cura e gestione delle stesse, mentre averne 8 in un unico edificio permette di ridurre il personale.
- i servizi secondari di cui si parlava prima. Offrire ai propri clienti un parcheggio, a volte addirittura coperto, dare loro la possibilità di avere un pasto qualora lo desiderino, o prendere soltanto qualcosa da bere in attesa che il film inizi o durante lo spettacolo migliora sensibilmente l'esperienza del consumo cinematografico.



Costruire un multiplex è comunque un investimento molto elevato, che pochi grandi circuiti possono permettersi. Basti dire che un circuito di 30 sale arriva a costare 30 milioni di dollari. Non stupisce, dunque, che si siano verificati anche numerosi fallimenti in questo nuovo mercato. Ciò ha costituito una spinta verso una maggiore concentrazione dei multiplex nelle mani di poche società di esercenti.

IL FLUSSO DEL LAVORO CINEMATOGRAFICO

MERCATI DI SBOCCO SECONDARI

L'espressione "mercati secondari" è stata coniata appositamente per le pellicole cinematografiche che, dopo essere uscite nelle sale, venivano commercializzate anche su altri canali. Attualmente questa definizione non è più corretta, per almeno due buone ragioni:

- In primo luogo, perché gli altri mercati di sbocco non sono affatto secondari, né in termini di visibilità del prodotto filmico né in termini economici.
- In secondo luogo, perché tutti gli altri canali hanno fatto sì che venissero generati prodotti specifici per questi mercati: si pensi, a questo proposito, ai lungometraggi concepiti appositamente per la televisione, ossia i tv movie e le fiction.

I principali mercati di sbocco dei prodotti audiovisivi: LA TELEVISIONE GENERALISTA, PAY TV e PAY PER VIEW, HOME VIDEO, NEW MEDIA

La televisione generalista

E' una piattaforma distributiva molto importante sia per il cinema che per la televisione.

Per il primo essa rappresenta un mercato di sbocco secondario, l'ultimo in ordine di tempo. Ciò conferisce ai film una peculiarità rispetto agli altri programmi televisivi: essi sono già noti al grande pubblico. Questa caratteristica è portatrice di un vantaggio e di uno svantaggio per le pellicole cinematografiche e per gli attori che hanno il compito di distribuirle.

Un **vantaggio**, perché esse sono l'unico prodotto che i broadcaster acquistano conoscendo già il loro valore, definito dal volume degli incassi registrati dal distributore al box office in primis e nella altre fasi di distribuzione.

Uno **svantaggio**, perché, non essendo prodotti nuovi, le pellicole cinematografiche non sempre vengono mandate in onda in prime time, quando i grandi network televisivi tentano di raggiungere delle audience vaste e di ottenere conseguentemente ampi fatturati dalla vendita degli spazi pubblicitari. Ciò contribuisce a far sì che il valore retail del segmento free tv rispetto agli altri mercati sia inferiore.

Con l'avvento del digitale terrestre e la conseguente esplosione dei canali, i film sono ritornati in prima serata sui canali tematici ad esse dedicati, talvolta registrando anche risultati significativi. Ma la televisione è soprattutto l'habitat naturale delle fiction, il prodotto audiovisivo creato appositamente per essere trasmesso sul piccolo schermo. Le serie televisive ovviamente non hanno il problema sopra descritto a proposito dei film: esse sono un prodotto nuovo e quindi vengono largamente sfruttate in prima serata.



IL FLUSSO DEL LAVORO CINEMATOGRAFICO

MERCATI DI SBOCCO SECONDARI

La pay tv e la pay per view

PAY TV: permette la visione di un numero considerevole di canali, scelti all'interno di un'offerta molto ricca, a fronte del pagamento di un abbonamento. La peculiarità della pay tv non è soltanto l'elevato numero di canali, ma più che altro la loro tipologia: essi infatti sono prevalentemente tematici, dediti cioè a trasmettere soltanto un certo tipo di contenuti. In Italia attualmente esistono due pay tv: si tratta di Sky e di Mediaset premium.

PAY PER VIEW è strutturata in modo tale che lo spettatori paghi per la visione di un singolo evento. Tramite questo pagamento abilita il proprio decoder alla ricezione del segnale.. Le tv a pagamento sono una piattaforma di grande interesse per i contenuti audiovisivi.



L'Home video

Il mercato che invece sta subendo una decisa contrazione è quello dell'home video, sia nella sua componente di noleggio, detta rental, che in quella sell, di vendita. Simbolo dei problemi che questo settore sta attraversando ormai già da qualche tempo è stata la messa in liquidazione volontaria di Blockbuster Italia, che nel 2012 ha chiuso i battenti dopo 18 anni di attività. Si tratta di una tendenza che non riguarda solo il nostro Paese. Negli Stati Uniti, lo Stato in cui è nato e cresciuto il colosso del videonoleggio, Blockbuster è stato messo in crisi da Netflix, il servizio che permette agli utenti di guardare in streaming film e programmi tv pagando un abbonamento mensile.

La situazione è meno critica per il comparto vendita, anche se il trend rimane comunque negativo.



IL FLUSSO DEL LAVORO CINEMATOGRAFICO

MERCATI DI SBOCCO SECONDARI

I new media

Ma il mercato di sbocco più promettente per il futuro è rappresentato dai nuovi media, per via delle innovazioni che essi portano con sé.

Si è detto nei capitoli precedenti delle nuove piattaforme di fruizione dei contenuti video, come l'IpTv, la Mobile tv, la Web tv. La parte più interessante di ciò che queste piattaforme permettono di fare è la possibilità di accedere ai contenuti che si preferiscono quando e dove si vuole.

Si tratta di un'innovazione non da poco se si pensa che in passato, per vedere un film, una fiction o un qualsiasi programma tv, occorreva trovarsi davanti alla televisione o in una sala cinematografica (nella maggior parte delle volte ad un orario prestabilito).



I nuovi media rompono questo paradigma e vanno a conquistarsi il tempo del consumatore laddove c'è, magari quando si viaggia o quando si aspetta il proprio turno dal medico. La filosofia che permea questo nuovo modo di fruire i contenuti multimediali è quella del Video on demand, grazie al quale lo spettatore può scegliere il film, la fiction o il programma televisivo da vedere da un catalogo di contenuti proposti e, tramite pagamento, fruirne sulla propria tv o su un altro device (PC, Tablet, Smartphone).