



Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Economia e Gestione delle Arti e
delle Attività culturali
(ordinamento ex D.M. 270/2004)

Tesi di Laurea

**Il mercato cinematografico e il processo
decisionale dello spettatore: applicazione della
metodologia *Analytic Hierarchy Process* (AHP)**

Relatrice

Prof.ssa Stefania Funari

Correlatore

Prof. Marco Dalla Gassa

Laureanda

Martina Barbapiccola

Matricola 857966

Anno Accademico

2017-2018

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1	
LE DIMENSIONI DEL MERCATO CINEMATOGRAFICO	
1.1 L'economia dell'intrattenimento del prodotto cinematografico	4
1.2 Il mercato primario: l'esercizio cinematografico	6
1.2.1 La sala cinematografica: la nascita dei multisala	7
1.2.2 Dai <i>cityplex</i> ai <i>cinema d'essai</i>	13
1.2.3 Il <i>drive-in</i>	15
1.3 I mercati secondari: lo spazio domestico e privato	16
1.3.1 La televisione	17
1.3.2 L' <i>Home video</i>	20
1.3.3 I nuovi media: i testi filmici in rete	23
CAPITOLO 2	
IL CINEMA COME ESPERIENZA DEL CONSUMATORE	
2.1 Il concetto di esperienza	27
2.1.1 I quattro ambiti	28
2.1.2 Il circolo esperienziale	30
2.1.3 L'esperienza di consumo	32
2.2 L'esperienza filmica	34
2.2.1 Il film come bene-esperienza e bene relazionale	37
2.2.2 Le forme esperienziali e visive	38
2.3 Il Marketing esperienziale	40
2.3.1 I Moduli Strategici Esperienziali	42
2.3.2 I Fornitori di Esperienza	44
2.3.3 Il <i>Customer Experience Management</i>	45

CAPITOLO 3

IL PUBBLICO NEL MERCATO CINEMATOGRAFICO PRIMARIO

3.1	Lo spettatore cinematografico	48
3.2	La segmentazione e il <i>targeting</i>	49
3.3	I fattori di successo del posizionamento	52
3.3.1	Le variabili interne di produzione	53
3.3.2	Le variabili interne di distribuzione	55
3.3.3	Le variabili interne di esercizio	58
3.3.4	Le variabili esterne	58
3.4	Il processo decisionale	59
3.5	I dati sull'affluenza degli spettatori al cinema	60
3.5.1	Il Cinetel	60
3.5.2	I dati nazionali ed europei del 2016	62

CAPITOLO 4

LA METODOLOGIA ANALYTIC HIERARCHY PROCESS (AHP)

4.1	Le origini del metodo e le sue applicazioni	68
4.2	I principi e gli assiomi	71
4.3	La struttura della gerarchia	72
4.4	Le priorità	73
4.4.1	I confronti a coppie	73
4.4.2	Il <i>priority vector</i>	76
4.4.3	Determinazione delle priorità globali	78
4.5	La consistenza dei giudizi	78
4.6	<i>Group decision making</i>	80

CAPITOLO 5

ANALISI EMPIRICA: IL CASO DEI CINEMA RAFFAELLO E VICTORIA DI MODENA

5.1	Le componenti del problema	82
5.1.1	I criteri	84
5.1.2	Le alternative	86

5.1.2.1 Multisala Raffaello	86
5.1.2.2 Multisala Victoria	88
5.2 Il questionario	92
5.3 Il campione di spettatori intervistati	93
5.4 Il software <i>Priority Estimation Tool</i> (PriEsT) per l'elaborazione dei dati	96
5.5 Risultati dell'analisi	105
5.6 Le interviste ai direttori dei due multisala	121
CONCLUSIONI	124
APPENDICE A: Questionario	126
APPENDICE B: Le priorità globali delle alternative attribuite dal campione di spettatori	130
APPENDICE C: Le priorità dei criteri attribuite dal campione di spettatori	132
APPENDICE D: L'intervista al gestore del multisala Raffaello	134
APPENDICE E: L'intervista alla direttrice del multiplex Victoria	137
INDICE DELLE FIGURE	140
INDICE DELLE TABELLE	142
BIBLIOGRAFIA	143

INTRODUZIONE

Negli ultimi anni dell'Ottocento si assiste alla nascita dell'audiovisivo, che gradualmente si è presentato sotto diverse forme: il cinema in origine, la televisione durante la seconda guerra mondiale e il formato digitale al giorno d'oggi. Il mercato cinematografico ha subito una progressiva evoluzione, diventando sempre più articolato grazie alla nascita di svariati canali di sfruttamento dell'opera filmica. Tale fenomeno di "moltiplicazione degli schermi" ha ampliato i confini dell'industria cinematografica e ha aumentato i punti di contatto con il consumatore. La continua trasformazione del mercato cinematografico ha generato differenti modalità di fruizione ed esperienza filmica, determinando un processo di adattamento da parte del suo pubblico.

Il cinema, progenitore di tutte le configurazioni audiovisive, ha mostrato fin da subito la sua modernità, ponendosi come *mass market*, ovvero come un prodotto in grado di attrarre e raggiungere non solo il consumatore elitario, ma anche quello meno abbiente. Attualmente lo scenario dei cinema istituzionali è molto articolato in quanto include non solo i cinema tradizionali, ma anche i complessi all'avanguardia chiamati multisala. In particolare quest'ultimi hanno rivoluzionato il mercato cinematografico, assecondando le aspettative e le esigenze d'intrattenimento del pubblico all'interno e all'esterno della sala. Tali strutture plurischermo hanno diversificato e arricchito l'esperienza filmica, offrendo più proiezioni simultaneamente, molteplici servizi secondari e allestimenti coinvolgenti che alludono all'atmosfera e ai soggetti delle pellicole in programmazione. Questo fenomeno ha ampliato le possibilità di scelta dell'*audience*, che confronta le offerte e definisce una preferenza sulla base dei criteri e delle variabili interne di esercizio. Ciascun spettatore valuta la compatibilità tra le informazioni acquisite, direttamente o indirettamente, e i bisogni personali, che dipendono da molteplici fattori: demografici, geografici, psicologici, socioculturali ed economici.

Nel seguente elaborato in primo luogo si esamina la progressiva differenziazione dei mercati di sbocco del prodotto audiovisivo, che può essere inteso sia come bene artistico sia come prodotto culturale riproducibile. Considerando la dimensione di consumo dell'opera filmica, nel primo capitolo si descrive quindi il mercato cinematografico, distinguendo tra mercato primario, che corrisponde alla sala cinematografica e quello secondario, che include tutte le piattaforme alternative all'esercizio cinematografico.

In secondo luogo vengono definite le modalità di creazione dell'esperienza, in quanto ogni consumatore ha bisogno di "esperienziare le cose" non trovando soddisfazione nelle qualità funzionali di un prodotto e nel secondo capitolo viene ripercorsa brevemente l'evoluzione dell'esperienza filmica dalle origini del cinema all'epoca contemporanea dei nuovi media e delle grandi strutture plurischermo. Quest'ultime, come gli altri luoghi di consumo, non forniscono soltanto il prodotto in sé, ma anche l'esperienza che ne deriva. Tale pensiero è alla base del Marketing Esperienziale, di cui vengono illustrati i campi d'azione e gli strumenti di implementazione.

Il profilo del pubblico cinematografico, visto come un'entità complessa, sottoposta all'influsso di diversi stimoli e fattori è l'oggetto del terzo capitolo, che si concentra sulle fasi della strategia di marketing adottata dall'esercente cinematografico, sulla segmentazione, sul *targeting* e sul posizionamento. Dopo aver presentato i fattori e le operazioni che influenzano il processo decisionale dello spettatore, si valuta l'andamento delle presenze e degli incassi al cinema nel 2016 a livello nazionale ed europeo.

Si analizza infine il processo di scelta dello spettatore cinematografico, applicando uno strumento a supporto delle attività decisionali chiamato *Analytic Hierarchy Process (AHP)*. Tale metodologia multicriterio è stata fondata nel 1971 da un professore dell'Università di Pittsburgh, Thomas Lorie Saaty, ed è stata impiegata nel corso degli anni in differenti settori come il settore produttivo, il settore culturale, il settore industriale e quello amministrativo. Ciò dimostra la sua versatilità e la sua capacità di cogliere le dinamiche interne alle diverse tipologie di problemi decisionali. Dopo aver ripercorso brevemente la nascita e le caratteristiche principali del metodo, si illustrano le sue fasi di applicazione. Infine vengono descritti i due approcci basilari e tradizionalmente eseguiti per aggregare le scelte individuali dei membri di un gruppo.

Il quinto e ultimo capitolo è dedicato alla ricerca condotta presso la mia città di residenza, Modena. L'obiettivo dell'indagine è capire secondo quali criteri gli spettatori decidano di vivere l'esperienza cinematografica in uno dei multisala modenesi selezionati: il multisala Raffaello e il multiplex Victoria. Tramite un questionario anonimo compilato individualmente da un campione di spettatori, sono stati raccolti i dati, consentendo l'analisi del processo decisionale degli intervistati, che frequentano più o meno abitualmente entrambi i cinema selezionati. La tesi si conclude con un commento alle interviste rilasciate dai direttori dei due multisala, che hanno risposto ad alcune domande relative al loro ruolo all'interno del

complesso, alla personale modalità di gestione della struttura e all'argomento dell'analisi empirica.

LE DIMENSIONI DEL MERCATO CINEMATOGRAFICO

1.1 L'economia dell'intrattenimento del prodotto cinematografico

Tra la fine dell'Ottocento e l'inizio del Novecento si assiste alla nascita dell'audiovisivo, che negli anni si è presentato sotto diverse forme come il cinema in origine, la televisione durante la seconda guerra mondiale e oggi il formato digitale. È difficile dare una definizione rigorosa dell'industria audiovisiva, essendo composta da attività eterogenee. Se si considera un approccio più ampio bisogna includere tutti quei dati visivi e sonori immagazzinati e diffusi attraverso le tecnologie digitali e analogiche. La diffusione delle piattaforme di rete per la distribuzione mediale e la tecnologia digitale hanno reso l'audiovisivo uno dei prodotti maggiormente fruiti permettendogli di guadagnare ampie quote di mercato. Difatti si è verificato un vero e proprio fenomeno di “moltiplicazione degli schermi”¹, che ha ampliato i confini dell'industria audiovisiva e ha aumentato i punti di contatto con il consumatore. Ciò ha causato una concorrenza non solo tra le forme audiovisive, ma anche tra quest'ultime e altri attori interni ed esterni ai mezzi di comunicazione di massa (libri, giornali, CD, radio ecc.), per la conquista del tempo libero della società contemporanea.

Il cinema, progenitore di tutte le configurazioni audiovisive, ha mostrato fin da subito la sua modernità, ponendosi come *mass market* ovvero come un prodotto in grado di attrarre e raggiungere non solo il consumatore elitario, ma anche quello meno abbiente. Lo spostamento della domanda verso questo nuovo svago ha provocato la riorganizzazione dell'intero settore dell'intrattenimento².

Il prodotto cinematografico possiede delle caratteristiche a cui è legata l'economia del settore. Lo si può intendere sia come bene artistico in quanto opera unica e autentica sia come prodotto culturale riproducibile. I beni artistici possono essere suddivisi in base alla presenza o all'assenza dell'artista durante la fase di fruizione, rispettivamente in arti rappresentate e visive. Il prodotto che stiamo considerando non rispetta la caratteristica della presenza contestuale di pubblico e artisti delle arti rappresentate, ciò nonostante ci sono alcuni fattori in

¹ Cfr. Celata G. (2012), “L'impatto economico dell'industria audiovisiva in Italia - Analisi internazionali, stato del settore e proposte di Policy”, Distretto dell'Audiovisivo e dell'ICT con il contributo della CCIAA, Atti del Convegno “Roma e l'industria dell'immaginario: un corto lungo 2000 anni” (Roma, 31 Luglio 2012), (p. 13): <http://www.un-industria.it/Prij/Hom.asp?gsPagTyp=21&fInfCod=28257>, consultato il 20/11/2017.

² Ivi (p. 5).

comune in relazione alla domanda e all'offerta, come l'importanza degli elementi riconducibili alla domanda (informazione e osservazione del comportamento degli altri consumatori) e alle caratteristiche del prodotto (componenti del prodotto e giudizio della critica). Oltre a condividere la nozione di spettacolo come "prodotto" a consumo collettivo e la non elasticità dei prezzi, vale per entrambi la legge dell'utilità marginale decrescente (Gossen, 1854), in base alla quale il bisogno della ripetizione del piacere avrà durata e intensità inferiore in seguito alla massima comprensione del bene. Inoltre ambedue realizzano un prodotto creativo complesso, attraverso le cinque categorie del lavoro vale a dire il lavoro di scena, artistico, creativo, tecnico, amministrativo, che combinano un insieme di input eterogenei. In ultimo hanno in comune le caratteristiche dei costi di produzione, che, nel caso del prodotto cinematografico (output unico del processo produttivo), saranno composti quasi nella loro totalità dai costi fissi.

I prodotti culturali riproducibili si fondano sul processo di duplicazione dell'originale, consentendo di distinguere i costi di produzione in costi della "prima copia" e quelli di riproduzione³.

Per evitare che l'analisi per la comprensione del prodotto cinematografico sia limitata all'ambito dei beni culturali, è fondamentale ricondurre il cinema al settore dell'*amusement* e dell'*entertainment*. Tra il 1870 e il 1920, in seguito all'industrializzazione di massa e all'urbanizzazione, si è sviluppata l'economia dell'intrattenimento di massa in Europa e soprattutto negli Stati Uniti. Ciò può essere ricondotto ad una serie di fattori come la crescita del reddito della popolazione urbana, l'aumento della disponibilità del tempo libero, il miglioramento dei sistemi di trasporto urbani, lo sviluppo tecnologico e infine la creazione di spazi adibiti al consumo di massa. Questa è la strada che ha seguito il consumo del prodotto cinematografico, il quale con l'introduzione del lungometraggio si è istituzionalizzato, separandosi dai luoghi e dalle modalità delle altre attrazioni. Il pubblico è stato progressivamente educato a questo nuovo tipo di consumo, pur mantenendo alcuni comportamenti tipici dei luoghi di consumo originari. L'attività di fruizione filmica è diventata così, una componente predominante di questa nuova economia, insistendo sulla mercificazione del tempo libero degli individui, come le altre imprese legate all'intrattenimento.

³ Cfr. Perretti F., Negro G. (2003), *Economia del cinema. Principi economici e variabili strategiche del settore cinematografico*, Etas, Milano (pp. 65-77).

Dal punto di vista della domanda, il consumo cinematografico si concentra in determinati intervalli di tempo, rientrando nella categoria dei “prodotti con ciclo di vita breve”, così definiti dalla teoria economica. È per questo che ogni anno il settore cinematografico rinnova continuamente la propria offerta, caratterizzata da costi di produzione elevati. Un'altra proprietà che lo contraddistingue è l'impossibilità di prevedere con certezza il successo sul mercato, anche se distributori e produttori prendono decisioni strategiche in relazione all'impiego di fattori produttivi di successo nel passato e mantenendo una ripartizione bilanciata dei diversi progetti nel budget. L'elevato grado di incertezza amplia l'effetto di irreversibilità dell'investimento, che può essere rimandato consentendo all'impresa di raccogliere maggiori informazioni sulle condizioni del mercato di sbocco. Proprio per questo si verifica una riduzione drastica della varietà di scelte possibili nel futuro poiché esiste un'indubbia complessità nello stabilire il valore commerciale del film prima del suo completamento e della sua distribuzione⁴.

Oggi il prodotto cinematografico si confronta con diversi mercati che esistono nel momento in cui un cliente intende acquistare un servizio o un bene. Nel corso del tempo il mercato cinematografico ha subito un'evoluzione, diventando sempre più articolato grazie alla nascita di svariati canali di sfruttamento per una qualunque opera filmica. In questo contesto si considera la sua dimensione di consumo, e non la dimensione produttiva, che spesso viene presa come unità di misura per valutare l'efficienza del settore.

1.2 Il mercato primario: l'esercizio cinematografico

Negli ultimi vent'anni ha avuto luogo una progressiva differenziazione dei mercati di sbocco, grazie all'introduzione di nuovi mezzi di distribuzione e all'internazionalizzazione del prodotto audiovisivo in diverse relazioni economico-geografiche. Ciò ha condotto le imprese di produzione cinematografica ad elaborare una strategia globale focalizzata su entrambi i fattori, incoraggiate dalla trasformazione in contribuzioni nette delle vendite marginali di un film.

Partendo da queste premesse è possibile identificare due tipologie di mercati che rappresentano l'anello finale dell'attività di distribuzione: il mercato primario e secondario. Tali espressioni sono state coniate espressamente per la pellicola cinematografica. Agli inizi l'unico canale di distribuzione era l'esercizio cinematografico, vale a dire la sala, che

⁴ Cfr. Perretti F., Negro G. (2003), *Economia del cinema. Principi economici e variabili strategiche del settore cinematografico*, Etas, Milano (pp. 78-82).

attribuiva al film, allora come ora, un certo valore in base alla soddisfazione del pubblico, da cui dipendeva la ricezione sui canali secondari (televisione, DVD ecc.), attualmente più redditizi. Il termine sala, se lo si considera nel suo significato più esteso, comprende “tutti i locali in cui si svolgono proiezioni cinematografiche a pagamento, indipendentemente dal tipo di gestione e dalla continuità dell’attività svolta [...] include: sale cinematografiche vere e proprie, sale parrocchiali, sale presenti in scuole, caserme, circoli e altre istituzioni, ed esclude solo i cinema ambulanti”⁵.

Oggi i mercati secondari, che includono tutte le piattaforme alternative alla sala, non risultano marginali né in termini di visibilità del prodotto né in termini economici. Inoltre la differenziazione tra le due tipologie di mercato ha generato prodotti specifici per ciascun canale come i *tv movies* e le fiction per la televisione⁶.

Il comparto dell’esercizio cinematografico ha attraversato, e sta attraversando, alcuni cambiamenti significativi, che hanno ampliato l’offerta di film, allungando il tempo di presenza delle pellicole in programmazione e hanno fornito molteplici servizi accessori che in alcuni casi hanno reso “marginale” il consumo dei film. Di recente gli esercenti hanno dovuto affrontare la sfida della digitalizzazione, sostituendo la pellicola da 35 mm con un supporto digitale. Ciò ha semplificato l’attività di produzione e distribuzione perché ha permesso di girare direttamente in digitale e di utilizzare reti e connessioni satellitari per consegnare i film, riducendo i costi di conversione del prodotto per il suo utilizzo su diversi supporti. Dall’altra parte i gestori delle sale hanno dovuto sostenere costi ingenti proprio nel momento in cui si assiste al declino dell’interesse nei confronti del mercato primario, superato nei ricavi da quello secondario.

1.2.1 La sala cinematografica: la nascita dei multisala

Agli esordi lo spettatore aveva un’unica modalità per poter assistere alla proiezione delle immagini in movimento ovvero andare al cinema, uno spazio diventato testimone delle

⁵ Petrocchi F. (2000), “L’esercizio cinematografico in Italia: i soggetti, le strutture, il mercato”, Osservatorio dello Spettacolo, rapporto di ricerca (p. X). Reperito in <http://www.spettacolodalvivo.beniculturali.it/>, consultato il 20/11/2017.

⁶ Cfr. Celata G. (2012), “L’impatto economico dell’industria audiovisiva in Italia - Analisi internazionali, stato del settore e proposte di Policy”, Distretto dell’Audiovisivo e dell’ICT con il contributo della CCIAA, Atti del Convegno “Roma e l’industria dell’immaginario: un corto lungo 2000 anni” (Roma, 31 Luglio 2012), (pp. 25-27): <http://www.un-industria.it/Prj/Hom.asp?gsPagTyp=21&fInfCod=28257>, consultato il 20/11/2017.

diverse fasi di perfezionamento, dei suoni e delle immagini, che l'industria cinematografica ha attraversato.

Gradualmente il mercato delle sale ha assunto un valore sociale ed economico, rappresentando tutt'ora il primo banco di prova della pellicola, il cui futuro, sugli altri canali di distribuzione, è legato strettamente ai risultati del botteghino. La sala costituisce un elemento di riqualificazione del territorio e di aumento del capitale sociale, mediante la convergenza tra la qualità artistica e industriale. In questo consiste la sua *mission*, la cui efficacia aumenta in maniera proporzionale alla sua capacità di definire la corretta programmazione secondo le fasce orarie, oltre a saper interpretare il ritratto socioculturale e anagrafico del target di riferimento⁷.

Proprio per tale motivo, l'attività principale dell'esercente cinematografico, sia esso pubblico o privato, è la programmazione, che persegue l'obiettivo di impiegare in maniera efficiente le sale, favorendo una migliore allocazione dei prodotti sugli schermi. La negoziazione tra gestore e distributore consente di fissare l'uscita e la durata nelle sale dei film selezionati, che dipendono dall'accoglienza iniziale da parte del pubblico, conferendo alla programmazione un certo livello di approssimazione. Difatti vi è un reciproco tentativo di adattamento dell'offerta e della domanda, che variano significativamente nel tempo, rendendole difficili da prevedere in anticipo e di conseguenza dinamiche. Tale proprietà nasce dalla necessità dello spettatore di poter scegliere costantemente tra una varietà di pellicole differenti. A seconda dei dati di incasso, vengono effettuati alcuni aggiustamenti relativamente alla distribuzione spaziale e temporale di un film, riducendo o aggiungendo settimane di proiezione su uno o più schermi. Inoltre la durata della pellicola in programmazione deve essere abbastanza lunga, in modo da permettere al film di costruire un proprio pubblico, che è costituito dagli spettatori ansiosi di vederlo, pur pagando un prezzo più elevato in relazione agli altri canali di distribuzione. Pertanto, per limitare il rischio del fallimento, il meccanismo più efficace è lo "schema adattivo", che dipende dalla combinazione tra la flessibilità del contratto di negoziazione e le informazioni globali sul successo del prodotto, confrontandolo con le previsioni di incasso degli altri film. Il piano di uscita può così essere modificato in modo da

⁷ Cfr. Celata G. (2012), "L'impatto economico dell'industria audiovisiva in Italia - Analisi internazionali, stato del settore e proposte di Policy", Distretto dell'Audiovisivo e dell'ICT con il contributo della CCIAA, Atti del Convegno "Roma e l'industria dell'immaginario: un corto lungo 2000 anni" (Roma, 31 Luglio 2012), (p. 89): <http://www.un-industria.it/Prj/Hom.asp?gsPagTyp=21&fInfCod=28257>, consultato il 20/11/2017.

fronteggiare l'imprevedibilità dell'offerta della concorrenza e assicurare un'opportunità di successo a ciascuna pellicola.

Per migliorare l'esperienza d'intrattenimento, la programmazione del prodotto filmico è affiancata da una serie di servizi accessori, la cui lista si è considerevolmente allungata negli ultimi anni, rendendo in alcuni casi quasi secondaria l'attività di fruizione. La diffusione del fenomeno dei grandi complessi multisala ha trasformato le modalità di consumo cinematografico. A riprova di ciò, è evidente la capacità dell'esercizio plurischermo di contenere i costi di gestione mediante il rafforzamento delle offerte collaterali alla visione filmica. Ciò ha fatto sì che questa nuova tipologia di spazio fruitivo venisse bollato come indice inequivocabile di degradamento della cultura cinematografica, pur dimostrandosi l'unica soluzione alla continua diminuzione del pubblico in sala, come dimostrato dall'aumento dei biglietti venduti successivamente alla loro comparsa.

Si tratta di strutture in grado di ospitare dai 2 ai 30 schermi, che hanno fatto aumentare la possibilità di scelta dello spettatore, offrendogli più proiezioni contemporaneamente. A seconda del numero degli schermi, è possibile distinguere tra multiplex e megaplex.

I primi ne possiedono più di 8 e agli inizi erano collocati nelle vicinanze di strutture viarie ad alta percorrenza nelle aree periferiche, in modo da poter intercettare i flussi in entrata e in uscita dai centri urbani. La diffusione di questa forma d'esercizio si è verificata alla fine degli anni Sessanta negli Stati Uniti, diversamente dal mercato cinematografico europeo nel quale è stata introdotta solo a partire dalla seconda metà degli anni Ottanta. Di recente le nuove costruzioni sono soggette ad un'attenta pianificazione, tentando un avvicinamento al centro della città per riqualificare le zone urbane destinate a fini industriali in quartieri residenziali e commerciali.

Diversamente, i megaplex sono dotati di 16 o più schermi, situati in zone periferiche e integrati con più forme di intrattenimento⁸.

Considerando la programmazione, i multisala in generale prediligono film ad alta visibilità come i blockbuster, talora a discapito del "gradiente culturale". Generalmente l'obiettivo del gestore è quello di massimizzare il flusso degli spettatori, pertanto tende a noleggiare le pellicole che hanno maggior attrattiva verso le masse. In seguito accedono al mercato anche i prodotti di nicchia e di qualità, indirizzati a determinati segmenti di pubblico. La varietà dell'offerta cresce in relazione al numero di schermi di cui è dotata la struttura, alla presenza

⁸ Cfr. Perretti F., Negro G. (2003), *Economia del cinema. Principi economici e variabili strategiche del settore cinematografico*, Etas, Milano (pp. 192-200).

di titoli diversi destinati allo stesso target e ai fattori stagionali. Come nel caso delle altre tipologie d'esercizio, il palinsesto dei film da proporre proviene dalla negoziazione tra i circuiti di noleggio, nei quali operano i cinema, e le società di distribuzione. La strategia adottata è chiamata *saturation selling* vale a dire sfruttamento in più di una sala e per breve periodo di un film di richiamo, con lo scopo di impadronirsi del mercato e schiacciare la concorrenza. Ciò produce un effetto di ridondanza dovuto alla presenza simultanea della stessa pellicola su più schermi di un complesso, accentuato dalla campagna promozionale che rinforza la prerogativa di evento del prodotto. In media il film rimane in programmazione per circa sei settimane, raggiungendo un maggior numero di biglietti venduti nei primi giorni dall'uscita. Nel caso di insuccesso conseguito nel primo weekend, il ciclo di vita del prodotto viene ridotto a poche settimane. Oltre a questi elementi, altri aspetti meno analizzati hanno avuto un impatto sull'abitudine della visione cinematografica degli spettatori. Ad esempio la presenza di una serie di servizi come i punti di ristorazione, le sale giochi e i negozi hanno trasformato i multisala in luoghi polifunzionali, creando una sinergia tra lo spazio interno e quello esterno della sala. Da ciò deriva la convinzione che tale peculiarità abbia causato la mercificazione dei film, rendendo lo spettatore un semplice consumatore. Eppure è evidente che il cinema sia tuttora il motore economico fondamentale per qualunque spazio lo ospiti, la cui organizzazione architettonica, proprio per la sua presenza all'interno, punta alla spettacolarità. Le dimensioni mastodontiche di alcuni edifici, enfatizzate dall'impiego di vetrate o materiale trasparente, sono a volte valorizzate con giochi di luce che conducono all'ingresso della sala. Per di più l'attenzione dell' esercente non è rivolta solo alla programmazione, ma anche alla struttura degli spazi connettivi e delle sale, nelle quali le nuove tecnologie e i maxischermi garantiscono un'esperienza unica e coinvolgente con una resa audio e video diversa rispetto a quella percepita dentro le mura domestiche. La stessa attività promozionale non ricorre solo alle strategie tradizionali come le locandine, le sagome di cartone e i plasma posti all'esterno su cui scorrono i trailer, ma realizza ricercate scenografie che alludono all'atmosfera e ai temi delle pellicole in programma.

Parallelamente all'intenzione di sorprendere attraverso allestimenti suggestivi e pubblicitari, vi è l'inevitabile necessità di pianificare la distribuzione del personale nei diversi settori e di definire e concretizzare le *facilities* come i vasti parcheggi nei pressi del cinema o la possibilità di prenotare e pre-acquistare i biglietti telematicamente. Ciò conferisce funzionalità alla struttura, permettendo al consumatore di avere un accesso diretto e semplice all'evento cinematografico. Il sito Internet, curato nella sua valenza informativa e promozionale,

rappresenta una buona opportunità di costruire una relazione di prossimità con il pubblico. In alcuni casi viene data la possibilità di conoscere dettagliatamente i servizi accessori offerti e perfino di visitare virtualmente il complesso. Oltre a ciò lo spettatore può prenotare il biglietto e il posto da cui vedere il film, grazie ad interfacce grafiche che riproducono la pianta della sala⁹.

L'ampia gamma di servizi complementari e i cambiamenti strutturali aumentano la redditività dei multischermo, presentando alcuni vantaggi rispetto all'esercizio monoschermo come la realizzazione di economia di scala in termini di gestione. La stessa pellicola trae beneficio da queste novità che non solo ne allungano il ciclo di vita mediante il trasferimento in sale con capienza diversa in relazione alla domanda, ma ampliano l'offerta, contenendo il rischio di insuccesso per l' esercente.

Nonostante le potenzialità dei complessi, negli ultimi anni si sono verificati una serie di fallimenti dovuti sia alla concorrenza che ha causato la riduzione degli incassi per schermo sia all'indebitamento a sostegno degli investimenti caratterizzati da lunghi tempi di recupero. Tra i costi sostenuti dall' esercente vi sono quelli per l'acquisto di apparecchiature per la proiezione digitale, ovvero un sistema di stoccaggio e riproduzione (*playback system*) delle pellicole in formato elettronico e i proiettori digitali. Questa trasformazione ha comportato un cambiamento nell'esecuzione di tutte le attività della filiera e con ciò la riduzione dei costi di realizzazione delle copie, di distribuzione e di noleggio. Il cinema elettronico rappresenta una vera e propria rivoluzione poiché arriva ovunque, indifferentemente dall'adesione ai circuiti, dalla collocazione geografica e dalla disponibilità economica delle sale. La digitalizzazione dei supporti e dello spazio di visione filmica investe anche la ricezione, in quanto offre una resa visiva e sonora migliore, delle immagini definite e luminose e un suono più chiaro e pieno di sfumature. Per di più la stabilità della traccia sul supporto digitale permette di conservare il film nel tempo, sostenendo in questo modo la politica culturale di preservazione e valorizzazione del patrimonio cinematografico¹⁰.

In conclusione è opportuno identificare le diverse forme in cui i multisala si sono concretizzati, ciascuna delle quali presenta dei fattori distintivi. Tali tipologie combinano la programmazione con elementi relativi alla struttura architettonica, l'assetto degli spazi e gli

⁹ Cfr. Casetti F., Fanchi M. (2006), *Terre incognite. Lo spettatore italiano e le nuove forme dell'esperienza di visione del film*, Carrocci, Roma (pp. 14-18).

¹⁰ Cfr. Perretti F., Negro G. (2003), *Economia del cinema. Principi economici e variabili strategiche del settore cinematografico*, Etas, Milano (pp. 207-209).

esercizi commerciali collegati alle sale, che influiscono sul posizionamento dei complessi nel mercato e sul rapporto con i clienti e la loro fruizione.

L'esperienza di base è rappresentata dai *Food & Play* che includono tutte le gestioni in cui all'erogazione cinematografica si affianca una grande varietà di servizi secondari come parcheggi, punti di ristorazione, negozi, guardaroba, sale giochi e spazi per esposizioni. Il settore *food*, che rappresenta un'importante componente remunerativa nel bilancio, può essere curato dall'azienda oppure affidato a società specializzate nella ristorazione. Se nella prima categoria rientrano i bar, i quali puntano alla vendita del cibo legato all'immaginario del pubblico al cinema, nella seconda si trovano i ristoranti, la cui qualità e assortimento sono decisivi nella definizione dell'immagine dell'esercizio, spesso influenzando sulla scelta dello spettatore di recarsi in un determinato complesso. Le sale giochi, offrendo un'attività interconnessa e simile alla fruizione filmica, sono destinate ad un target più giovane che assicura alti tassi di consumo nelle sale. Il rapporto tra cinema, gioco e dimensione informale contrassegna l'esperienza del pubblico in senso ludico, che in certi casi è rimarcato dall'apertura di altri luoghi ricreativi nelle vicinanze.

L'esperienza prolungata è offerta dal *Cinema Store* che predispone un'articolata rete di rimandi all'immaginario filmico comprendente allestimenti di mostre a tema e negozi specializzati nella vendita di riviste, DVD, CD delle colonne sonore, poster e gadget. Ciò li rende non solo luoghi d'intrattenimento ma anche spazi frequentabili da cinefili competenti e informati. In questo modo, chiunque si può trovare immerso in un'atmosfera arricchente che rende indimenticabile, anche se con modalità e intensità diverse, le emozioni derivate dall'esperienza vissuta al cinema.

La sala salotto rappresenta la terza tipologia che, a differenza delle altre forme che rimarcano la spettacolarità della fruizione, tende a adottare i tratti caratteristici del consumo domestico come poltrone reclinabili, pavimento in parquet o cuffie con un sistema ad infrarossi che permettono di selezionare la lingua. Inoltre vengono organizzate conferenze e mostre per dare la possibilità di conoscere le fasi di realizzazione del prodotto e i metodi di creazione degli effetti speciali, anche attraverso le riprese nel backstage. Il cinema mantiene la sua tipicità di spazio tecnologicamente evoluto, perdendo l'aspetto freddo e sterile grazie al mescolamento della sfera privata e quella pubblica.

Cronologicamente l'ultima forma che estremizza la visione multicentrica, attenta a più elementi, è lo *Screen World* che risulta la tipologia meno diffusa a causa degli elevati investimenti economici necessari per la sua realizzazione. Anche in questo caso vi è un

tentativo di spettacolarizzazione del film mediante la cura degli spazi connettivi, che determinano il superamento dei confini temporali e spaziali della fruizione in sala, inserendo stimoli multisensoriali¹¹.

In questo palinsesto articolato ed eterogeneo sono inclusi i *leisure entertainment center* e i parchi tematici, che sono accomunati dalla collocazione extraurbana, dalla predisposizione ad offrire spettacoli avanzati dal punto di vista tecnologico e dall'incremento delle attrazioni. Entrambe le realtà, oltre a rappresentare un nuovo spazio di socializzazione, paradossalmente rilanciano il prodotto filmico, distinguendo il classico consumo cinematografico dal contesto domestico.

I *leisure entertainment center* nascono negli anni Settanta negli Stati Uniti dall'incontro tra cinema e centro commerciale come conseguenza del crollo delle presenze in sala. Eppure se da un lato sono la risposta alla diminuzione della vendita dei biglietti, dall'altro riconducono l'opera filmica ad una qualsiasi merce venduta. La struttura è pianificata in modo che il grado di tensione e di distacco aumenti progressivamente man mano che si giunge nei pressi delle sale, che abitualmente sono separate dalla frenesia dei negozi in quanto collocate ai piani superiori. I locali di svago e i ristoranti hanno la funzione di ampliare il *foyer*, costituendo un nuovo luogo d'incontro che accentua il valore di rito collettivo della visione cinematografica. Viceversa i parchi tematici si sono lasciati ispirare dal mondo del cinema a partire dagli anni Cinquanta sempre negli Stati Uniti e molti di essi sono gestiti dalle case di produzione cinematografica che colgono l'occasione per proporre le loro novità. Ciò che è stato vissuto al cinema, o persino davanti alla televisione, viene riproposto al pubblico attraverso le molteplici attrazioni.

Tutte queste forme mostrano che le cornici create intorno alla fruizione filmica tolgono e parallelamente aggiungono qualcosa all'esperienza cinematografica¹².

1.2.2 Dai cityplex ai cinema d'essai

Lo scenario dei cinema istituzionali è molto articolato in quanto non si limita alla nuova realtà dei complessi multischermo, ma vi sono casi esemplari di rinnovamento delle reti di distribuzione tradizionali, che hanno ricevuto un progressivo ordinamento giuridico. L'ingresso dei multiplex sul mercato non ha comportato la chiusura delle sale con un unico

¹¹ Cfr. Casetti F., Fanchi M. (2006), *Terre incognite. Lo spettatore italiano e le nuove forme dell'esperienza di visione del film*, Carrocci, Roma (pp. 18-22).

¹² Ivi (pp. 31-37).

schermo, ma diversamente ha incentivato il recupero delle sale storiche, convertite in multisala e rese competitive grazie ad una programmazione alternativa. L'estensione e il posizionamento urbano delle sale del centro storico hanno condotto al rilancio del cinema *de proximité* alla fine degli anni Novanta. Con lo scopo di definire la loro funzione rispetto alle altre realtà fruibili, la loro struttura ha subito una trasformazione per renderle più innovative e per incoraggiare una diversa domanda nei contenuti e nella tipologia di fruizione. Tale riconversione è rappresentata dal caso dei cityplex o miniplex, emersi dalla volontà di diventare luoghi di fidelizzazione. Oltre a proporre una programmazione di qualità dal punto di vista artistico e tecnologico, offrono servizi differenti rispetto ai grandi circuiti commerciali come una ristorazione ricercata, librerie ed incontri di approfondimento con esperti del settore. Così facendo, questi multisala cittadini hanno reso allettante la proliferazione di un cinema di nicchia, che altrimenti non avrebbe sostenibilità commerciale.

Sulla scia dei cityplex, si inseriscono i circuiti cittadini di sale che permettono di prenotare e acquistare il biglietto da qualunque cinema, a patto che siano inseriti nella stessa rete di esercizio. Qui trovano spazio non solo le programmazioni commerciali finalizzate al conseguimento di maggiori incassi, ma anche le rassegne di film meno noti rivolte ad un pubblico selezionato. Anche in questo caso per rendere più confortevole la fruizione cinematografica, le sale sono provviste di moderne tecnologie audiovisive e di servizi accessori.

In ultimo è doveroso considerare le due tipologie di esercizio che hanno alle spalle una lunga storia di legame con la collettività ovvero i *Cinema d'essai* e le sale della comunità. I *Cinéma d'art et d'essai*, vale a dire Cinema d'arte e di sperimentazione, nascono in Francia negli anni Quaranta con l'obiettivo di presentare un cartellone non commerciale, lontano dalla grande distribuzione, composto da pellicole avanguardiste adatte ad un pubblico "istruito". I loro spettatori ricercano un'esperienza più consapevole e critica, resa possibile attraverso una politica di presentazione e valorizzazione della pellicola con incontri con operatori cinematografici e materiale informativo. Nonostante la loro singolarità, presentano un buon equilibrio tra domanda e offerta dal punto di vista economico.

Parallelamente, e talvolta in maniera sovrapposta a quest'ultimo sistema, si è radicato il fenomeno dei circuiti dei cinema cattolici sui territori in cui la religione viene professata. Di solito sono sale monoschermo situate in centri urbani con densità inferiore ai 10.000 abitanti. Lo scopo delle loro programmazioni è culturale e sociale allo stesso tempo poiché tentano di rendere le proiezioni di qualità motivo di incontro fra persone che vivono nello stesso luogo.

Negli anni hanno tentato di soddisfare i bisogni del pubblico sia rendendo più articolati i contenuti sia rinnovando l'identità dei propri spazi destinati alla visione cinematografica¹³.

1.2.3 Il drive-in

Il fenomeno del *drive-in* esplose negli Stati Uniti nel secondo dopoguerra come nuova modalità di consumo cinematografico per affrontare la crisi degli incassi delle sale tradizionali e dello spettatore. Il pubblico è immerso in un contesto nuovo rispetto ai consueti spazi di fruizione filmica in quanto può assistere alla proiezione comodamente seduto nella propria vettura, dotata di manopole per regolare il volume e per scegliere di ascoltare il film in lingua originale o doppiato.

In pochi anni si assiste alla sua ascesa e al suo declino a causa delle radicali diversità nelle pratiche sociali e nei costumi, nelle dinamiche interne al mercato cinematografico e nella struttura del territorio. Il Metro drive-in di Roma è l'unico caso italiano e negli anni Cinquanta è stato il più grande d'Europa.

Di recente il cinema per automobili è stato riproposto per svolgere in prevalenza attività stagionali, attirando soprattutto giovani, che hanno la percezione di trovarsi in uno spazio non istituzionale nel quale ritrovare le proprie "libertà", negate in sala. Oltre ad offrire servizi di ristorazione e divertimento contemporaneamente alla fruizione filmica, è applicata una politica dei prezzi costituita da sconti e costi d'ingresso più bassi rispetto a quelli proposti dai cinema tradizionali. In alcuni casi il drive-in ha assunto diverse e singolari declinazioni specialmente in relazione alle modalità di organizzazione e fruizione. Si pensi ai recenti *flash drive-in*, una sorta di *rave party* cinematografico, caratterizzato dalla gratuità e dal nomadismo e in conflitto per sua natura con le comuni modalità di distribuzione cinematografica. Questa tendenza è giunta dagli Stati Uniti e consiste nel riunire persone all'ultimo momento attraverso il volantinaggio effettuato nei luoghi pubblici della città prescelta. Le informazioni sull'ora e sul luogo esatto vengono fornite soltanto trentasei ore prima dell'evento a chi si è registrato su un apposito sito web. È originale anche l'iniziativa del *Drive-in boat* poiché il maxischermo, su cui viene proiettato il film, è visibile sia dalla terraferma sia dalle barche ancorate in mare¹⁴. Le traduzioni contemporanee del drive-in hanno lo scopo di recuperare il consumo e il costume passato, trasmettendo allo spettatore

¹³ Cfr. Casetti F., Fanchi M. (2006), *Terre incognite. Lo spettatore italiano e le nuove forme dell'esperienza di visione del film*, Carrocci, Roma (pp. 42-45).

¹⁴ Ivi (pp. 48-52).

un'esperienza nostalgica, di ribellione e di disillusione dovuta alla modalità di fruizione. Si pensi alla presenza del bordo dello schermo e del parabrezza che fanno da doppia cornice, oppure alla contaminazione del suono derivato dall'autoradio con rumori estranei alla proiezione. Spesso dietro a queste iniziative improvvisate si nascondono non solo obiettivi di promozione sociale e di aggregazione, ma anche di riqualificazione di aree urbane e suburbane dismesse.

Oltre a ciò, tale fenomeno e le sue revisioni integrano in maniera dialettica la dimensione privata e pubblica. Lo spazio nel quale avviene la fruizione filmica può essere definito allo stesso tempo chiuso e aperto in quanto avviene all'interno di un abitacolo, che tuttavia è collocato in un parcheggio all'aria aperta sotto le stelle, spesso all'esterno della città. Se consideriamo gli aspetti tecnici della fruizione è presente la dialettica tra la lontananza e la vicinanza vicendevole tra gli spettatori, che possono allentare a proprio piacimento l'attenzione in modo da "uscire" metaforicamente per fruire i servizi secondari offerti. I fruitori compiono un viaggio personale e privato e parallelamente si viene a ricostruire una memoria pubblica e collettiva, portando alla costituzione di un'area di "drive-out complementare". Le nuove pratiche dell'offerta hanno accentuato la valenza sociale di questa modalità, andando ad indebolire la linea di confine tra le spinte individuali e quelle collettive.

1.3 I mercati secondari: lo spazio domestico e privato

I canali alternativi all'esercizio cinematografico costituiscono i cosiddetti mercati ancillari o secondari, che rappresentano le fonti più importanti per produttori e distributori di film grazie ad una maggiore inclinazione del consumatore ad acquistare un DVD oppure un abbonamento ai canali televisivi. Il presupposto alla base della loro nascita coincide con la definizione del valore del prodotto per il consumatore, a seconda del tempo. Difatti, in seguito all'uscita del film in sala, la capacità attrattiva del prodotto tende a ridursi, inducendo al rinnovamento della programmazione del mercato primario. Eppure la pellicola mantiene un valore residuo, che soddisfa positivamente i bisogni di altri spettatori, i quali non sono disposti a pagare il biglietto per una proiezione su grande schermo. Ciò che rende sostenibile l'offerta di visione filmica sulle piattaforme secondarie è l'inferiorità dei costi di distribuzione e del prezzo pagato per uno spettacolo esterno alla sala. In questo processo di discriminazione dei prezzi, la variabile principale per la divisione dei canali distributivi è il tempo che, prima della comparsa di questi nuovi mercati, ripartiva il settore dell'esercizio in cicli di fruizione differenti.

Il concetto che regola il passaggio del prodotto da un canale all'altro è l'esclusività, in base alla quale l'accesso del film su una qualunque piattaforma avviene dopo che è trascorso un determinato lasso di tempo dal suo ingresso nel canale precedente. Solo alla fine di tale processo, è autorizzata la sovrapposizione tra le varie "finestre".

Tra il 1950 e il 1975, dopo la televisione via etere, che rappresenta il principale mercato secondario, si susseguono la televisione via cavo e l'*home video* (videocassetta). L'ingresso di nuove piattaforme ha provocato una serie di conseguenze ai diversi livelli della filiera cinematografica.

Sul piano produttivo, l'ampliamento delle fonti di entrata ha determinato l'incremento del budget unitario e la realizzazione di prodotti destinati esclusivamente a specifici canali. Oltre a ciò è stata riscontrata una semplificazione delle condizioni di finanziamento dei progetti cinematografici attraverso una contrattazione di vendita anticipata sui singoli canali.

Dal punto di vista della distribuzione, che avviene in maniera sequenziale, gli schemi di vendita in uno stadio di fruizione sono degli ottimi indicatori di vendita per i canali successivi. Il confronto con le vendite precedenti consente di elaborare stime e migliorare il processo decisionale, sebbene il consumo sugli schermi ancillari dipenda anche da altri fattori. Se si valuta l'esercizio, da un lato l'accesso dei nuovi canali ha diminuito la durata e il numero dei cicli di visione, dall'altro ha aumentato l'influenza della sala sulle riproduzioni successive di ciascun film. Inoltre il profilo del pubblico dei mercati secondari non corrisponde necessariamente con i frequentatori delle sale cinematografiche¹⁵.

1.3.1 La televisione

L'industria televisiva è la prima piattaforma di distribuzione alternativa all'esercizio cinematografico, con il quale intesse una relazione complessa, determinata dall'iniziale incapacità di vedere il suo potenziale per la diffusione del prodotto filmico. Attualmente il rapporto tra questi è arrivato ad una situazione di armonia, raggiunta attraverso una serie di fasi che le riunisce in un unico settore economico e industriale della produzione audiovisiva.

La televisione si impose negli Stati Uniti come *medium* in grado di offrire un palinsesto di prodotti, regolati sulla base delle tipologie già esistenti di *network* radiofonici privati. Il suo ingresso sulle scene coincise con la diminuzione dei biglietti venduti ai botteghini e questo la rese una minaccia agli occhi degli esercenti. Nel secondo dopoguerra, il piccolo schermo, che

¹⁵ Cfr. Perretti F., Negro G. (2003), *Economia del cinema. Principi economici e variabili strategiche del settore cinematografico*, Etas, Milano (pp. 209-212).

si diffuse anche in Europa per merito dell'intervento statale, iniziò a rivestire un ruolo dominante in relazione alle altre possibilità di intrattenimento, determinando una costante richiesta da parte del consumatore. Nei decenni successivi, parallelamente al crollo dell'industria cinematografica, si verificò l'espansione del mezzo televisivo gratuito, la cui qualità tecnica di riproduzione audiovisiva, allora come ora, si era avvicinata a quella cinematografica. Tale crisi era attribuibile ad un mutamento economico e culturale del consumo, all'impulso di impiegare diversamente il proprio tempo libero e all'aumento della familiarizzazione e della urbanizzazione della società.

Negli anni Cinquanta le case di produzione cinematografica vietarono la vendita dei prodotti recenti alle imprese televisive, che trasmettevano solo film minori di case indipendenti. Gradualmente emerse la consapevolezza che il piccolo schermo potesse rappresentare una nuova possibilità di sfruttamento dei titoli reperiti nei magazzini e di nuove produzioni destinate esclusivamente al nuovo mezzo. In un primo momento si scelse di proporre come programmi televisivi solo le pellicole cinematografiche realizzate prima del 1948, ma dimostrandosi un mercato proficuo, anche i film prodotti dopo il 1951 fecero la loro comparsa. Il periodo che intercorre tra l'uscita in sala e il consumo televisivo corrispondeva mediamente a sette o otto anni. In certi paesi, come ad esempio in Italia, per alcuni anni le emittenti locali attinsero in modo incontrollato ai magazzini delle sale, a causa dell'assenza di regole definite, svolgendo paradossalmente un'azione positiva grazie alla loro capacità divulgativa nei confronti delle masse di spettatori, danneggiando tuttavia i produttori e i distributori¹⁶. Dagli anni Ottanta e Novanta fino ad oggi, la parola d'ordine dell'economia dell'intrattenimento televisivo e non solo, è sinergia, coinvolgendo anche il settore cinematografico. La successiva comparsa della televisione via cavo e via satellite determinò l'estensione del mercato dei diritti televisivi, accorciando l'intervallo di tempo dall'uscita nei cinema a quarantadue-trentadue mesi oppure perfino a diciotto-dodici mesi per la televisione a pagamento.

Sul piano distributivo, le emittenti televisive e gli esercenti si scontrano con la stessa problematica relativa all'offerta di una programmazione in grado di attrarre il consumatore. Oltre a ciò i distributori di pellicole cinematografiche, che dispongono di un ampio deposito, impongono un prezzo più alto per i diritti di trasmissione televisiva in quanto il valore filmico è già definito dal volume degli incassi al box office. Avendo in dotazione una grande gamma

¹⁶ Cfr. Macchitelli C., Abruzzese A. (2005), *Cinemitalia 2005 – Sogni industria tecnologia mercato*, Marsilio Editori, Venezia (pp. 167-172).

di prodotti, cedono in blocco (*block-booking*) alle imprese televisive un pacchetto di film che comprende titoli di maggiore e di minore successo, ottimizzando le proprie risorse impiegate nelle varie produzioni. Un'altra modalità di noleggio, col tempo vietata come la vendita in blocco in quanto considerata anticoncorrenziale, è il *blind bidding* vale a dire l'acquisto di una copia della pellicola non precedentemente visionata. L'accordo per l'acquisto dei diritti relativi alle pellicole ha una durata che varia dai tre ai cinque anni con possibilità di rinnovo, contrariamente ai prodotti seriali, la cui negoziazione avviene singolarmente. All'opposto le case indipendenti non sono nella posizione di poter proporre pacchetti di prodotti di successo garantito per il mercato di massa. Per questo motivo le imprese televisive acquistano i diritti di trasmissione prima del loro completamento come soluzione per stabilizzare i prezzi dei film, rischiando di aumentare le possibilità di insuccesso.

I canali televisivi possono essere gratuiti o a pagamento. I primi (*broadcasting* canali tv, televisione generalista, canali a tema), che sono oggi preceduti nel processo distributivo dagli altri mercati secondari, non sono in grado di sostenere gli elevati costi di acquisto dei diritti di trasmissione per i film di maggior successo e ciò li rende meno remunerativi per il settore dei prodotti cinematografici¹⁷.

Al contrario, i secondi prevedono il pagamento da parte dei fruitori di un abbonamento periodico, fonte primaria di ricavi. Esistono due categorie principali di questa forma d'offerta, la *pay tv* che propone una programmazione intera e la *pay per view* che presenta programmi singoli. Visibile attraverso la tecnologia satellitare e via cavo, la *pay tv* si è formata per prima con il canale americano Home Box Office (HBO), diventato molto competitivo a dispetto degli iniziali vincoli normativi. La sua particolarità riguarda sia l'alto numero di canali sia il loro carattere tematico, determinato dall'offerta esclusiva di contenuti selezionati. Con lo scopo di assicurarsi una costante fornitura di scorte di prodotti da trasmettere, limitare i costi in caso di grande popolarità al cinema del film prevenduto oppure conseguire profitti dalla distribuzione del prodotto finanziato nel mercato primario, l'HBO e altri canali via cavo hanno deciso di integrare verticalmente i processi intermedi della filiera cinematografica. Inoltre, specialmente i canali che offrono esclusivamente prodotti cinematografici per attirare il grande pubblico, danno la precedenza ai titoli che hanno conseguito maggior successo, completando il palinsesto con film minori o indipendenti. Per quanto concerne la *pay per view* (PPV), essa rappresenta una forma di offerta in cui il consumatore paga per la visione di un

¹⁷ Cfr. Perretti F., Negro G. (2003), *Economia del cinema. Principi economici e variabili strategiche del settore cinematografico*, Etas, Milano (pp. 212-214).

singolo evento, abilitando il decoder a ricevere un determinato segnale. Questo servizio televisivo, a cui si accede attraverso la modalità giornaliera o stagionale, rappresenta un aggiuntivo strumento di profitto per i produttori e i distributori cinematografici, sebbene il prezzo generalmente sia inferiore a quello pagato dall'audience in sala. Dal punto di vista distributivo, questa finestra si posiziona dopo il mercato dell'*Home Video*, il cui costo è paradossalmente inferiore all'acquisto da casa. Ciò confuta il principio di discriminazione dei prodotti culturali, secondo cui il tempo rappresenta una delle variabili decisive per fissare il prezzo del bene, il cui valore decresce gradualmente. In realtà l'elevato costo della *pay per view* è da attribuire alla comodità del consumatore di poter scegliere i film offerti direttamente da casa¹⁸.

1.3.2 L'Home video

Attualmente, in Europa e negli Stati Uniti, la metà dei ricavi per l'industria cinematografica deriva dal canale di distribuzione *home video*, che ha trasformato radicalmente il consumo filmico, nelle tempistiche e nelle modalità. Come per il piccolo schermo, gli effetti della nascita di un nuovo mercato di sbocco sono visibili a monte e a valle dell'intera filiera tradizionale del settore. Sul versante produttivo, le nuove entrate permettono di incrementare il volume di produzione, il livello medio di budget e i finanziamenti. Tuttavia dal punto di vista dell'esercizio, il suo ingresso ha contribuito al calo dell'affluenza di *audience* nelle sale¹⁹.

Nel 1975 la Sony, una multinazionale conglomerata giapponese dell'elettronica, introdusse *Betamax* sul mercato, il primo videoregistratore compatto. L'anno successivo un altro colosso nipponico chiamato JVC impose un sistema alternativo ovvero il VHS (*Video Home System*), che divenne la concorrente adoperata generalmente da tutti gli altri produttori. Differentemente dalla rivale, dimostrò una grande capacità produttiva, scegliendo un formato di cassetta che permise registrazioni più lunghe.

Il mercato dell'home video era suddiviso nel settore del noleggio, presso le catene di videoteche, e in quello della vendita di copie. Come per l'industria televisiva, il mondo dell'home video era osteggiato dal settore cinematografico poiché consentiva allo spettatore di registrare i prodotti audiovisivi trasmessi, protetti da *copyright*. Per appianare la situazione,

¹⁸ Cfr. Perretti F., Negro G. (2003), *Economia del cinema. Principi economici e variabili strategiche del settore cinematografico*, Etas, Milano (pp. 215-218).

¹⁹ Ivi (pp. 221-224).

la Corte Federale degli Stati Uniti sentenziò il libero utilizzo del titolo sotto copyright al primo acquirente (*First Sale Doctrine*), vietando la duplicazione illegale, un fenomeno che però non è stato impedito²⁰.

Nel 1998 la comparsa di un nuovo supporto, vale a dire il lettore DVD (*Digital Video Disc* o *Digital Versatile Disc*) originò un effetto di sostituzione, causando una diminuzione drastica dei ricavi provenienti dalla vendita e dal noleggio della ormai passata tecnologia²¹. Questo prodotto innovativo dal punto di vista tecnologico, culturale ed editoriale, avvicinò, differenti segmenti di pubblico, al suo acquisto più che al suo noleggio, presentando un formato esteticamente più elegante e meno voluminoso del VHS, che incentivò la costituzione di vere e proprie cineteche private. Oltre al film e alla possibilità di selezionare le scene *frame by frame*, incluse contenuti extra come riprese nel backstage, scene inedite, interviste e commenti audio degli operatori coinvolti nella produzione del film. La possibilità di fruizione in diverse lingue sottotitolate costituì un valore aggiunto. Inoltre il DVD ripropose i film d'autore e indipendenti alle masse, che in precedenza dimostrarono un maggiore interesse per i popolari blockbuster e i cartoni animati²².

Oggi il suo successo commerciale è determinato in parte dall'abbattimento dei prezzi, assecondando la tendenza, nell'acquisto di nuove tecnologie, a preferire le soluzioni *low cost*, pur facendo attenzione alla relazione prezzo-prestazioni e alla resa audio-video. L'impianto digitale ad alta definizione potenzia qualitativamente le immagini e i suoni, contribuendo ad accrescere il coinvolgimento sensoriale ed emotivo e avvicinando l'esperienza domestica a quella della sala. Nonostante ciò, valutando il grado di coinvolgimento nel prodotto filmico, le due situazioni fruibili si dimostrano differenti, in quanto la visione "casalinga" del prodotto filmico risulta più intermittente a causa della molteplicità dei fattori di disturbo.

Le case di produzione hanno realizzato un apparecchio che non richiede al fruitore grandi conoscenze tecniche, poiché l'impiego delle sue funzioni risulta semplice ed intuitivo. Come gli esercenti cinematografici, anche gli editori hanno dimostrato una grande abilità nel gestire l'uscita dei nuovi titoli a seconda della stagionalità, in quanto il picco del consumo dell'home

²⁰ Cfr. Celata G. (2008), "Dispense di Economia del Cinema", Università degli Studi di Roma "La Sapienza", Dispense per il Seminario di Economia del Cinema (Roma, 12-13-15 maggio 2008), (p. 116): <http://docplayer.it/15351569-Dispense-di-economia-del-cinema.html>, consultato il 16/4/2018.

²¹ Cfr. Perretti F., Negro G. (2003), *Economia del cinema. Principi economici e variabili strategiche del settore cinematografico*, Etas, Milano (pp. 218-220).

²² Cfr. Macchitelli C., Abruzzese A. (2005), *Cinemitalia 2005 – Sogni industria tecnologia mercato*, Marsilio Editori, Venezia (pp. 135-136).

video viene raggiunto nel periodo invernale, diminuendo nettamente durante i mesi estivi²³. Insieme alla sua comparsa in commercio, si assiste alla circolazione di altri apparecchi visivi digitali e di supporti avanzati di memorizzazione ottica (ad esempio l'*Home Theater*, il *blue-ray* e l'*HD-DVD*), rallentata dai prezzi eccessivamente elevati.

La collocazione delle nuove tecnologie per l'intrattenimento all'interno dello spazio domestico è orientata in due principali direzioni, la disposizione dei supporti in base all'arredamento oppure, al contrario, la sistemazione dell'ambiente in relazione agli impianti. Pertanto, per assecondare le esigenze dei consumatori privati, si favorisce, in fase di progettazione, l'alta qualità, la funzionalità e un design elegante e piacevole. L'ambiente domestico è stato riqualificato grazie all'ingresso di molti schermi televisivi che hanno moltiplicato le aree destinate al consumo cinematografico e le opportunità di visione collettiva. Il pubblico del mercato dell'home video risulta più attivo in quanto è libero di pianificare e personalizzare il tempo da dedicare alla visione del testo filmico, a seconda dei propri bisogni e di quelli degli altri spettatori. La stessa attività di noleggio, realtà che oggi è ormai del tutto assente, è indicativa dell'esigenza di una gestione attenta alle tempistiche, giacché rappresenta un consumo a breve termine, preceduto e seguito da una serie di operazioni organizzative. Nell'era digitale lo spettatore domestico acquisisce esperienze e capacità per sfruttare completamente le potenzialità degli strumenti, il cui acquisto è dettato da fattori personali o oggettivi come la sostituzione di un supporto guasto.

In definitiva l'home video offre delle alternative sia alla programmazione in sala sia alla pianificazione televisiva, spesso valutata carente e inadatta alle necessità, di contenuto e di tempo, del pubblico²⁴. Eppure, pur rappresentando un mercato positivo per il settore cinematografico, la sua evoluzione è parallela alla diffusione della pirateria ovvero la circolazione illegale, prima di videocassette contraffatte, poi di DVD piratati. I danni causati da questo fenomeno sono inestimabili, specialmente con la comparsa dei nuovi media, che facilitano il consumo e il *download* di prodotti audiovisivi sotto copyright senza alcun impedimento.

²³ Cfr. La Torre M. (2006), *La finanza del cinema, economia e mercato, bilancio e fiscalità, finanziamenti e risk management*, Bancaria Editrice, Roma (p. 56).

²⁴ Cfr. Casetti F., Fanchi M. (2006), *Terre incognite. Lo spettatore italiano e le nuove forme dell'esperienza di visione del film*, Carrocci, Roma (pp. 57-66).

1.3.3 I nuovi media: i testi filmici in rete

La nascita e la diffusione di Internet e dei dispositivi mobili hanno determinato l'espansione del mercato audiovisivo, condizionando l'attività di visione e di circolazione privata dei prodotti filmici. Il motivo di questa riconfigurazione mediale è il sistema di compressione dei *files* denominato DIVX, che è il risultato del potenziamento della prima versione, il DIV (*Digital Internet Video*). Tale prodotto è stato generato da un hacker attraverso un processo illegale di modificazione, con l'intento di divulgare dati in rete (*streaming*). La sua propagazione ha originato il fenomeno dei software *peer to peer* (P2P), letteralmente "da pari a pari", vale a dire la condivisione di documenti audiovisivi. Il loro meccanismo consiste nella realizzazione sul proprio computer di un deposito di materiali, prelevati e gestiti online dal software. L'archivio dei testi è incrementato esclusivamente dagli utenti connessi, che, in assenza di una norma regolatrice dovuta all'origine spontanea, hanno immagazzinato indistintamente e alla rinfusa grandi quantità di materiali. La maggioranza dei prodotti condivisi attraverso il programma *peer to peer* deriva dalla digitalizzazione di prodotti analogici e dalla copia di DVD, che possono essere masterizzati o messi in rete grazie all'elusione delle protezioni sul supporto ottico²⁵. Sebbene si tratti di un'azione di scambio in sostanza libera e democratica, si sono venute a delineare gradualmente alcune norme di autoconservazione, perfino in mancanza di un server centrale. La relazione tra gli utenti è di natura esclusivamente utilitaristica, fondata sulla mutua condivisione di "oggetti", e la combinazione tra anarchia e regola ha creato una gerarchia dei sistemi di scambio che mostrano un diverso adeguamento alle norme²⁶.

Il fallimento delle manovre per monetizzare i contenuti in rete è parallelo all'incremento del consumo di testi audiovisivi in Internet, rendendo il caso della pirateria una sfida per i detentori dei diritti di riproduzione, che tentano di contrastarlo attraverso un'analoga distribuzione filmica. Il P2P costituisce un nuovo mercato dell'intrattenimento che consente all'utente di accedere al più grande catalogo gratuito di prodotti cinematografici. Tuttavia se da un lato i consumatori possono scaricare o fruire online un testo filmico, dall'altro si scontrano con alcune problematiche legate al *file-sharing* illegale. Oltre all'eventuale lentezza del *download* e all'incerta identità e qualità del prodotto scaricato, l'utente si confronta con il disagio legato alla violazione della legge e con la possibilità di compromettere il proprio

²⁵ Cfr. Casetti F., Fanchi M. (2006), *Terre incognite. Lo spettatore italiano e le nuove forme dell'esperienza di visione del film*, Carrocci, Roma (pp. 87-88).

²⁶ Ivi (pp. 90-94).

dispositivo con un virus veicolato dal file. È da queste debolezze che nascono le opportunità per i proprietari di contenuti di rendere competitivi i loro servizi presidiati e capitalizzati²⁷.

Attualmente esistono diverse piattaforme di distribuzione legale di contenuti audiovisivi emessi dal piccolo e dal grande schermo. Tali canali sono ripartibili in due tipologie ovvero le emittenti autonome, che trasmettono prodotti originali realizzati espressamente per questo “ambiente”, e i sistemi a base *Video-on-Demand* (VoD)²⁸.

Quest’ultimi trasmettono forme testuali distribuite dal mercato primario e secondario e possono essere gestite da emittenti generaliste, operatori satellitari e via cavo, ISP (*Internet Service Provider*), rivenditori di contenuti, motori di ricerca, portali web e compagnie di noleggio. La nuova modalità di ricezione è interattiva in quanto permette al consumatore di vedere, gratuitamente o a pagamento, il prodotto selezionato da un catalogo, scegliendo il momento della fruizione. La visione delle merci audiovisive è controllata interamente dall’utente che può decidere di scaricare o fruire in rete uno o più titoli. Negli ultimi dieci anni il mercato del *Video-on-Demand* è cresciuto notevolmente grazie alla comparsa di nuove piattaforme VoD²⁹.

Considerando i contenuti televisivi, esistono due gruppi di *player* vale a dire i contenitori di prodotti audiovisivi tradizionali e i *web/Internet aggregator* (ad esempio *YouTube*). Nella prima categoria sono inclusi l’*Internet Protocol Television* (IPTV), i portali *streaming* o *Catch-up* e i *Mobile Tv*.

L’IPTV è un sistema a pagamento che trasmette, *on Demand* o in *live streaming*, i testi audiovisivi sulla televisione, che riceve il segnale da un apparecchio elettronico, il *set top box*. Agli abbonati si assicurano dei contenuti protetti e un buon livello qualitativo del servizio, riservando una parte di Internet tramite l’*Internet Protocol* (IP).

La *web tv* comprende tutti i *delivery system* aperti che propongono prodotti audiovisivi sui siti e presuppongono l’utilizzo del computer. Diversamente dall’IPTV, non si garantisce né una qualità soddisfacente né la protezione del palinsesto sovranazionale proposto. L’utente, la cui identità è raramente controllata, accede al sistema con diverse modalità trasmissive (*live*

²⁷ Cfr. Macchitelli C., Abruzzese A. (2005), *Cinematica 2005 – Sogni industria tecnologia mercato*, Marsilio Editori, Venezia (pp. 185-194).

²⁸ Cfr. Casetti F., Fanchi M. (2006), *Terre incognite. Lo spettatore italiano e le nuove forme dell’esperienza di visione del film*, Carrocci, Roma (p. 76).

²⁹ Cfr. Celata G. (2008), “Dispense di Economia del Cinema”, Università degli Studi di Roma “La Sapienza”, Dispense per il Seminario di Economia del Cinema (Roma, 12-13-15 maggio 2008), (pp. 118-120): <http://docplayer.it/15351569-Dispense-di-economia-del-cinema.html>, consultato il 16/4/2018.

streaming e VoD), raggiungibili da un qualunque dispositivo connesso alla rete, servendosi del protocollo http (*Hypertext Transfer Protocol*).

Il modello *Catch-up Tv* permette di fruire *on demand* la programmazione di un'emittente, per uno specifico intervallo di tempo dalla trasmissione sulla tv tradizionale, che può proporre in rete anche i contenuti in onda sui propri canali (*simulcast*). L'offerta di servizi di *simulcast* e di *catch-up* da parte di operatori a pagamento costituisce la forma televisiva *TV Everywhere*.

Per *Mobile Tv* si intende "la trasmissione di contenuti audiovisivi verso un dispositivo mobile. [La Mobile Tv] ha la possibilità di cambiare profondamente il modo in cui i consumatori usufruiscono dei contenuti televisivi ed audiovisivi. Essa offre la possibilità di accedere ad ogni tipo di contenuto, in ogni momento ed in ogni luogo, offrendo inoltre un nuovo mondo di interattività dove il tradizionale consumo di contenuti on-demand è potenziato da servizi tagliati su misura dei gusti e necessità di ogni consumatore"³⁰.

L'utente riceve le immagini televisive su dispositivi palmari e portatili (ad esempio cellulari, *smartphone*, *tablet*, *playstation*), intercettando la rete cellulare oppure il segnale televisivo terrestre o satellitare. Le diverse compagnie (operatori di telefonia mobile, fornitori di contenuti, produttori di dispositivi e tecnologie mobili ecc.), che offrono tale servizio, possono essere organizzate secondo tre modelli di ricavi ovvero la *Free Tv*, la *Pay Tv*, che si differenzia in abbonamento mensile e *pay per view*, e il *Video-on-Demand*. La *Mobile Tv* sintetizza la funzione di televisione in movimento e di dispositivo multimediale, rendendo privata e flessibile l'esperienza di consumo televisivo, che è delineata da quattro aspetti: la personalizzazione, l'immediatezza, l'interattività e l'interdipendenza tra varie piattaforme. Nonostante le piccole dimensioni dello schermo, il tempo dedicato a questa modalità di consumo, che consente anche di creare contenuti personali, è in continuo aumento. Secondo alcune ricerche, i segmenti di pubblico che usufruiscono maggiormente di questo servizio hanno un'età compresa tra i 18 e i 35 anni e sono denominati *early adopter*. Eppure è evidente il graduale avvicinamento di diverse tipologie di target a questo specifico mercato, che ha favorito l'ampliamento dell'offerta e l'estensione della vita media di ciascun prodotto, promuovendo e sostenendo l'intera industria audiovisiva.

³⁰ Celata G. (2012), "L'impatto economico dell'industria audiovisiva in Italia - Analisi internazionali, stato del settore e proposte di Policy", Distretto dell'Audiovisivo e dell'ICT con il contributo della CCIAA, Atti del Convegno "Roma e l'industria dell'immaginario: un corto lungo 2000 anni" (Roma, 31 Luglio 2012), (pp. 129-130): <http://www.unindustria.it/Prj/Hom.asp?gsPagTyp=21&fInfCod=28257>, consultato il 20/11/2017.

Per quanto riguarda i *web/Internet aggregator*, si tratta di portali e siti che funzionano come aggregatori di prodotti audiovisivi realizzati dagli utenti, a cui è concesso di caricare contenuti, purché non violino le norme statali e la proprietà intellettuale. Oltre a ciò la definizione, la durata e la qualità tecnica del video è molto variabile.

Il sistema più innovativo di tv ibrida è rappresentato dalla soluzione *Over the top TV*, che consente di vedere un mix tra l'offerta televisiva e i contenuti di Internet sul piccolo schermo, connesso al *Wi-Fi* domestico oppure collegato ad un dispositivo adatto³¹.

Le nuove tecnologie hanno ridefinito il ruolo dello spettatore, incrementando le sue competenze d'intervento e d'interazione con il testo filmico, il cui consumo è libero dai limiti orari e da una trasmissione e una programmazione inefficiente. Il consumatore, che dovrà possedere abilità indispensabili per la fruizione, si sdoppia in quanto assume le funzioni dell'emittente e del ricevente, creando un'alternativa alle modalità tradizionali di fruizione. Tutte queste innovazioni e trasformazioni hanno influito fortemente sul settore dell'intrattenimento audiovisivo dal punto di vista produttivo e distributivo³².

³¹ Cfr. Celata G. (2012), "L'impatto economico dell'industria audiovisiva in Italia - Analisi internazionali, stato del settore e proposte di Policy", Distretto dell'Audiovisivo e dell'ICT con il contributo della CCIAA, Atti del Convegno "Roma e l'industria dell'immaginario: un corto lungo 2000 anni" (Roma, 31 Luglio 2012), (pp. 109-144): <http://www.unindustria.it/Pri/Hom.asp?gsPagTyp=21&fInfCod=28257>, consultato il 20/11/2017.

³² Cfr. Casetti F., Fanchi M. (2006), *Terre incognite. Lo spettatore italiano e le nuove forme dell'esperienza di visione del film*, Carrocci, Roma (pp. 94-96).

IL CINEMA COME ESPERIENZA DEL CONSUMATORE**2.1 Il concetto di esperienza**

Nell'epoca contemporanea, caratterizzata dalla competizione globale e dalla diffusione delle tecnologie dell'informazione, una nuova esigenza è comparsa nei processi di consumo: "esperienziare le cose"³³. L'esperienza rappresenta la quarta forma di offerta economica, già esistente ma non ancora articolata e riconosciuta, dopo le *commodity*, i beni e i servizi. Ciascuna offerta genera un valore economico diverso, poiché l'acquirente considera ogni proposta più attinente a ciò che desidera realmente. Le *commodity*, materiali fungibili e ricavati dal mondo naturale, sono impiegate per produrre e stoccare beni ovvero i manufatti tangibili venduti a consumatori sconosciuti in prevalenza. Per servizi si intendono tutte le attività intangibili che, utilizzando i prodotti indispensabili per fornirli, rispondono alla domanda di individui, i quali conferiscono maggior valore ai vantaggi che ne conseguono. La nuova offerta dell'esperienza, che adopera consapevolmente i beni come base e i servizi come contesto, è intensificata attraverso la progettazione di beni da esperienziare, attenti all'utente. All'aumentare della domanda di esperienza corrisponderà la crescita proporzionale dei prodotti che consentano l'esperienza. Qualunque articolo può essere esperito, associando fattori che incrementino l'interazione sensoriale del consumatore con essi e ciò è possibile conoscendo i sensi che condizionano in maggior misura gli individui. Spesso la stessa disponibilità limitata di un prodotto di successo e pertanto esclusivo, fa sì che il semplice fatto di possederlo lo trasformi in esperienza³⁴.

I consumatori cercano e necessitano esperienze in quanto non trovano una completa soddisfazione nelle qualità funzionali di un prodotto. Un'azienda, organizzando intenzionalmente situazioni indimenticabili come "teatro" per coinvolgere e impegnare direttamente i consumatori, le fa emergere e le rende memorabili. La principale forma di esperienza è l'uso prolungato di un prodotto, che interessa le sfere emotive, fisiche, intellettuali e spirituali degli individui³⁵. Essendo intrinsecamente personali e soggettive, le esperienze non possono risultare identiche perché nascono dall'influenza reciproca tra

³³ Pine B. J., Gilmore J. H. (2000), *L'economia delle esperienze. Oltre il servizio*, Etas, Milano (p. 18).

³⁴ Ivi (pp. 7-15).

³⁵ Ivi (pp. IX- X).

l'avvenimento messo in scena, che a sua volta è influenzato dalle componenti effimere del contesto³⁶, e la situazione mentale ed esistenziale del singolo.

Uno dei fattori fondamentali dell'esperienza è il suo carattere prevalentemente immateriale poiché si riferisce ai simboli e alle percezioni multisensoriali. Gli attributi che la costituiscono possono potenzialmente combinarsi, realizzando situazioni nuove e inaspettate. In secondo luogo le motivazioni alla base della scelta di un'esperienza sono legate ai criteri soggettivi come l'espressione della personalità, la ricerca di piacere e del divertimento oppure la realizzazione di un sogno. Oltre a ciò, dal momento che l'esperienza dura più a lungo dei prodotti, pone attenzione sul consumo e sulla reazione psicologica indotta dall'uso del bene, anziché sull'acquisto. Un CD, un libro o un film generano emozioni anche dopo essere stati ascoltati, letti o fruiti³⁷. Le imprese, attraverso la competizione e le tecnologie innovative, costruiscono e diversificano un'esperienza ogni volta che tentano di avvicinarsi al cliente in maniera indimenticabile e personale. Il manager fornisce contesti adeguati, che stimolino le sensazioni desiderate e attirino l'attenzione del consumatore. Generalmente le esperienze, vale a dire le situazioni personali, non sono auto-generate ma indotte³⁸.

2.1.1 I quattro ambiti

Ogni tipologia di *entertainment*, ad esempio un concerto, una rappresentazione teatrale o uno spettacolo cinematografico, si identifica con le esperienze, eppure ciò non indica che esse si fondino unicamente sull'intrattenimento. Un'esperienza può coinvolgere il consumatore in base a due dimensioni (si veda la figura 2.1). Una di queste è il grado di partecipazione degli individui, che possono essere ospiti passivi, e non influenzare l'evento, oppure attivi, ed agire per creare un'esperienza personale. Un'altra dimensione corrisponde alla tipologia di collegamento o relazione ambientale che connette il consumatore con la performance. All'assorbimento, che corrisponde all'occupazione mentale dell'individuo, si contrappone l'immersione, che lo coinvolge fisicamente. Ad esempio lo spettatore al cinema, grazie all'ausilio del grande schermo e del suono stereofonico, entra maggiormente dentro l'esperienza, rispetto a chi fruisce il prodotto filmico in uno spazio domestico e privato.

³⁶ Cfr. Colbert F. (2012), *Marketing delle arti e della cultura*, Rizzoli Etas, Milano (pp. 31-37).

³⁷ Cfr. Bassi F. (2010), "Experiential Goods and Customer Satisfaction: An Application to Film", *Quality Technology and Quantitative Management*, Vol 7, No. 1, pp 51-67 (p. 52).

³⁸ Cfr. Ferraresi M., Schmitt B. H. (2006), *Marketing esperienziale: come sviluppare l'esperienza di consumo*, Franco Angeli, Milano (pp. 55-56).

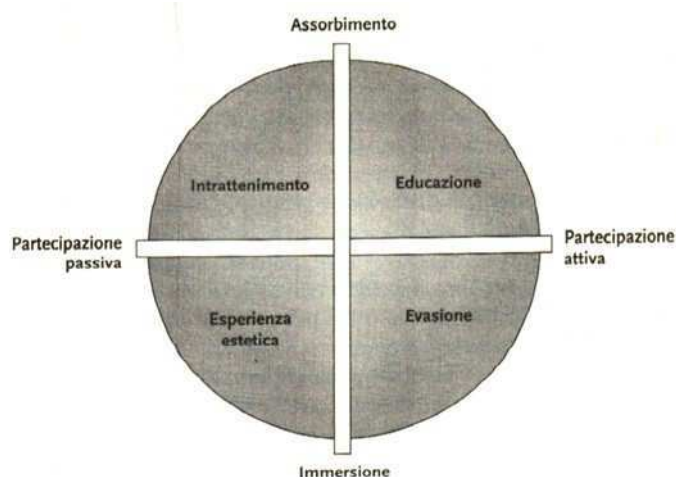


Figura 2.1 – Gli ambiti dell'esperienza³⁹.

L'aggregazione delle due dimensioni delimita i quattro ambiti, unici e conciliabili, dell'esperienza ovvero l'intrattenimento, l'educazione, l'esperienza estetica e l'evasione.

Nel settore educativo un utente è assorbito dall'evento, che lo impegna mentalmente e/o fisicamente, a causa della natura attiva di una qualunque forma di apprendimento, che potrà rivelarsi più o meno piacevole. Un esempio dell'esperienza di evasione, nella quale l'ospite appare profondamente coinvolto e attivo, è la navigazione in rete, che spesso rappresenta un luogo di fuga dalla vita reale. Diversamente nel campo dell'esperienza estetica, l'ambiente non è condizionato e trasformato dall'azione individuale, poiché alla persona, che al contrario subisce un cambiamento, basta il semplice fatto di essere presente. L'intrattenimento è la forma di esperienza più comune e antica, che innesca nel singolo la volontà di essere provata e possiede una grande capacità di assorbimento passivo. Oggi le imprese tentano di fabbricare esperienze singolari e differenti, attraverso un processo di fusione dei quattro ambiti descritti oppure collocandosi sui loro confini⁴⁰. L'utilizzo dell'intera struttura esperienziale come stimolo consente di indagare ogni suo lato, acquisendo gli strumenti necessari ad arricchire ogni offerta. Nel momento in cui tutti i campi sono rappresentati equamente nello stesso spazio, la formula dell'evento risulterà significativa e di successo, inducendo a passare maggior tempo in quell'ambiente in cui costruire ricordi⁴¹. Soltanto allora l'esperienza messa in scena diviene un'offerta economica, per la quale valga la pena pagare il biglietto d'ingresso

³⁹ Pine B. J., Gilmore J. H. (2000), *L'economia delle esperienze. Oltre il servizio*, Etas, Milano (p. 35).

⁴⁰ Ivi (pp. 34-43).

⁴¹ Ivi (pp. 46-50).

per prendere parte alle attività e trarne profitto. Il co-proprietario del cinema Star Movie Complex (a Southfield, in Michigan), che ha trasformato il complesso polifunzionale in una casa dei divertimenti, dichiarò perfino che “Il solo entrare nel *theater* dovrebbe valere il prezzo del film”, a prescindere dalla fruizione effettiva della pellicola⁴².

2.1.2 Il circolo esperienziale

Per esperienza nella sociosemiotica, la disciplina che indaga la dimensione sociale dei segni, si intende “il farsi corpo della cultura”⁴³ e ciò è indicativo non solo della connessione tra questa e le impronte culturali, ma anche della centralità del corpo relativamente alle analisi di marketing. Le esperienze sono ricordate, vissute e costruite proprio grazie al corpo, le cui sensazioni e condizioni riarticolarono i pensieri, che si ripercuotono su ciò che si sta svolgendo in un dato momento. Le tensioni derivate da altri corpi materiali (strade, edifici ecc.) o immateriali (avvenimenti, vicende) lasciano delle tracce che confluiscono nell’insieme di impronte ed esperienze, formando la nostra identità. Ciò conferma l’esistenza dell’esperienza esterna, proveniente dall’ambiente circostante, e di quella interna, derivata dalle valutazioni, sensazioni, che si modellano reciprocamente secondo il circolo esperienziale (figura 2.2). Il funzionamento di quest’ultimo chiarisce le modalità di creazione dell’esperienza.

Ogni forma di cultura, ad esempio l’architettura di un palazzo, l’allestimento di uno spazio espositivo oppure la visione di un film in sala, genera un’impronta, che produce un’esperienza esterna, la quale segna indelebilmente il nostro corpo. Di rimando il corpo manipola le tracce ricevute, creando l’esperienza interna, che a sua volta elabora una nuova impronta, concernente tanto gli oggetti quanto i soggetti, proiettata verso il mondo culturale esterno. Questo meccanismo circolare risolve la questione relativa alla nascita degli aspetti coinvolti nel processo: la disposizione del consumatore ad avere un’esperienza e il fatto esperienziale in sé si rilanciano e si sostengono a vicenda⁴⁴.

L’andare al cinema rappresenta un’esperienza esterna in quanto per concretizzarsi ha bisogno di oggetti, come la pellicola, lo schermo, le locandine e i poster, i servizi accessori ovvero tutti gli elementi che contribuiscono a fornire l’esperienza cinematografica.

⁴² Cfr. Pine B. J., Gilmore J. H. (2000), *L’economia delle esperienze. Oltre il servizio*, Etas, Milano (pp. 71-73).

⁴³ Ferraresi M., Schmitt B. H. (2006), *Marketing esperienziale: come sviluppare l’esperienza di consumo*, Franco Angeli, Milano (p. 11).

⁴⁴ Ivi (pp. 11-16).

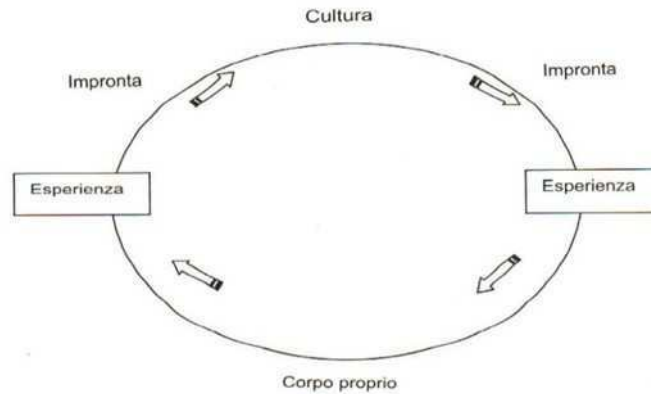


Figura 2.2 – Il circolo esperienziale⁴⁵.

Tutti possono accedere ad essa in egual maniera, tuttavia non appena lo spettatore compie l'esperienza di fruizione filmica, viene meno il carattere standardizzato del consumo, che risulterà individuale, unico e personale. La disposizione generale dell'esperienza risulta segnata e condizionata dai pensieri, bisogni, volontà ed interpretazioni del consumatore. Ciascuna impronta conserva memoria e agisce conseguentemente, poiché “noi portiamo impressi nei nostri corpi i segni delle pratiche che svolgiamo. E a questi segni diamo il nome di ‘esperienza’”⁴⁶. Un'esperienza, positiva o negativa, può essere cercata oppure subita e ciò rende difficile definire con precisione l'insieme dei sentimenti coinvolti.

Oltre alle esperienze interne ed esterne, è possibile individuare due ulteriori poli contrapposti, se pur non nettamente disgiunti: l'esperienza-esterna-caos e l'esperienza-esterna-cosmos. La prima proviene dall'imprevedibilità e dalla casualità degli eventi, pertanto non è cercata nella maggior parte delle situazioni, diversamente dalla seconda, sulla quale è possibile effettuare un processo di economicizzazione per trasformarla in un patrimonio riproducibile. La sottile linea di demarcazione tra le due tipologie consente una connessione continua tra ordine e caos, che si rovesciano l'uno nell'altro. L'esperienza più ordinata e costruita può subire un'incursione dal non previsto o non ricercato ed è proprio questa possibilità che ha dato vita ad un nuovo approccio di marketing, che tenta di ridurre al minimo le esperienze non volute⁴⁷.

⁴⁵ Cfr. Ferraresi M., Schmitt B. H. (2006), *Marketing esperienziale: come sviluppare l'esperienza di consumo*, Franco Angeli, Milano (p. 14).

⁴⁶ Ivi (pp. 11-16).

⁴⁷ Ivi (pp. 24-25).

2.1.3 L'esperienza di consumo

Durante il ciclo di vita del consumatore si formano diverse esperienze che possono essere ripartite in quattro fasi distinte in ordine di tempo⁴⁸.

La prima concerne il momento che precede il consumo (*pre-consumption experience*), che vede il cliente valutare e prefigurare il futuro acquisto e utilizzo del bene a seconda delle informazioni raccolte, del budget da investire, del livello di aspettative, delle emozioni e dei rischi eventuali. La valutazione sarà influenzata anche dai ricordi emotivi. L'individuo deciderà se accedere alla fase successiva di acquisto e all'esperienza connessa. Ad esempio se il prezzo dell'offerta si dimostra non in linea con le proprie disponibilità, potrà decidere di rinunciare o di scegliere un'alternativa che consenta di raggiungere ugualmente il personale obiettivo esperienziale. Il risultato di questa fase coincide con la definizione del valore atteso da parte del consumatore, dato dalla relazione tra benefici e sacrifici previsti dal cliente acquistando il prodotto.

Il secondo stadio coincide con l'esperienza di acquisto vera e propria (*purchase experience*) vale a dire la parte finale del pre-consumo, nella quale si assiste alla massima interazione con il contesto (un negozio, un evento, un sito di acquisto e vendita di prodotti online) e gli addetti reali o virtuali qualificati. Il piacere dell'acquisto si eleva al livello affettivo e sociale, consentendo l'entrata in campo di fattori che potranno risultare piacevoli oppure no, come la comunicazione con il potenziale operatore o il pagamento. Per tale motivo è una fase articolata e difficile da gestire.

Il consumo del prodotto acquistato rappresenta il centro dell'attività del consumatore, che partecipa alla creazione del valore del bene e coopera con le qualità fondamentali dell'offerta. Nella società postmoderna si è verificata una graduale riduzione delle tempistiche tra questo stadio e quello precedente. Il consumo di un prodotto può avvenire una volta soltanto (per esempio la visione della prima di un film alla Mostra Internazionale d'Arte Cinematografica di Venezia) oppure essere replicato a proprio piacimento (la fruizione domestica dello stesso film su supporto DVD). Nella seconda situazione possono essere richiesti esborsi monetari aggiuntivi e successivi. Il consumo del prodotto genera il valore percepito che consiste nel rapporto fra benefici e sacrifici rilevati e avvertiti al termine di questo stadio.

Alla fine il cliente esperisce il momento successivo al consumo (*post-consumption experience*), durante il quale si analizza, in maniera positiva o negativa, l'esperienza vissuta

⁴⁸ Cfr. Troilo G. (2014), *Marketing nei settori creativi: generare valore per il cliente tramite l'esperienza della creatività*, Pearson Education Italia, Milano (p. 77).

precedentemente e si affrontano i possibili post-servizi⁴⁹. La soddisfazione e l'insoddisfazione, che si manifestano come reazioni cognitive ed emotive successive all'esperienza di consumo, dipendono dal paragone tra il valore atteso e quello percepito, dunque dalla disconferma positiva o negativa delle aspettative. L'allineamento dei due valori genera in ogni caso soddisfazione, che tuttavia risulterà moderata e meno intensa.

Il consumatore ha a disposizione un ammontare limitato di risorse, delle quali può servirsi all'interno dell'esperienza di consumo, limitando l'utilizzo delle stesse nelle altre fasi. Le risorse sono classificabili in economiche, ovvero il denaro disponibile, temporali, cognitive, vale a dire l'attitudine individuale, ed emotive.

La partecipazione comportamentale, emozionale, conoscitiva e sensoriale della persona si traduce in pratiche di consumo, che hanno l'obiettivo di estrarre il valore dal bene, consentendo la partecipazione individuale alle attività di produzione valoriale. Alle pratiche di assegnazione di significato, che comprendono i processi spesso automatici e involontari di categorizzazione, associazione, valutazione e apprezzamento, seguono le pratiche di integrazione. Quest'ultime, che consentono di assimilare il prodotto esperito all'interno del personale sistema di consumo e della propria identità, sono composte dai procedimenti di assimilazione, di produzione operativa e di personalizzazione, che a differenza dei processi precedenti rende il prodotto unico e non standardizzato. Poiché diverse esperienze di consumo hanno un carattere collettivo e richiedono delle attività di socializzazione legate al bene, esistono anche delle attività di condivisione, di compartecipazione e di comunicazione attraverso il prodotto⁵⁰. Nel caso della compartecipazione ai processi di produzione, la co-creazione di valore e il consumo stesso assumono una connotazione collettiva, condizionando la natura delle altre pratiche. Ciò può accadere quando una comitiva di persone si reca insieme al cinema, a teatro oppure ad un concerto. In molti settori creativi, è emerso un nuovo fenomeno di consumo collettivo detto *brand community* ovvero un gruppo istituzionalizzato di persone, che hanno in comune l'interesse nei confronti di una marca. Tali comunità possono essere amministrate ed originate dall'organizzazione che detiene la proprietà della marca oppure generate personalmente dai fan della stessa. Qualora le pratiche di consumo si concretizzassero in una serie prefissata di comportamenti, l'esperienza si profilerebbe come un rituale di consumo, che potrà risultare significativo per il singolo e/o la collettività.

⁴⁹ Cfr. Troilo G. (2014), *Marketing nei settori creativi: generare valore per il cliente tramite l'esperienza della creatività*, Pearson Education Italia, Milano (p. 77).

⁵⁰ Ivi (pp. 81-84).

Una forma singolare di consumo è il collezionismo, che consiste nel raccogliere, in base a criteri arbitrari, oggetti simili che assumono significato in quanto parte di una categoria prestabilita, volutamente improbabile da completare⁵¹.

Oltre ad individuare le tipologie di esperienze di consumo in funzione delle pratiche attuate, è possibile classificarle in base alla loro intensità, un fattore che produce un effetto sulla soddisfazione degli individui. Eppure se tutte le esperienze risultassero indimenticabili perderebbero il carattere di straordinarietà. Sostanzialmente per natura i prodotti creativi, come un'opera d'arte, un libro, un film, si prestano alla costituzione di esperienze memorabili, ma ciò aumenta le aspettative dei consumatori, che possono essere facilmente delusi. La classificazione in base all'intensità segue due grandezze ovvero il senso di sfida e il livello di abilità indispensabili. L'intensità dell'esperienza, che è attribuita ai prodotti in modo soggettivo, cresce proporzionalmente in relazione alle due dimensioni e nel raggiungere l'apice massimo, si arriva allo stato di flusso o immersione.

Un'ultima distinzione delle esperienze di consumo riguarda la possibilità di possedere o di accedere al prodotto creativo. La prima consente la ripetizione successiva e controllata del consumo e include attività di conservazione e di recupero emotivo, si pensi alla lettura di un libro acquistato oppure alla fruizione di un film in DVD. All'opposto la seconda prevede spesso pratiche di consumo collettivo, che procurano altre tipologie di valore⁵².

2.2 L'esperienza filmica

In origine il film era esclusivamente destinato alle sale cinematografiche, luogo di confronto tra il pubblico e il bene immateriale, che non solo coinvolgeva, allora come ora, emotivamente, ma ampliava l'orizzonte personale e culturale dello spettatore. Progressivamente le potenzialità del testo filmico sono aumentate grazie all'evoluzione tecnologica che ha interessato i diversi livelli della filiera cinematografica, trasformando la pellicola in una componente dominante dell'economia dell'intrattenimento.

L'istituzione cinematografica fornisce al pubblico le condizioni idonee a vivere una particolare esperienza detta esperienza filmica, nozione connessa ad una determinata modalità di percezione delle immagini in movimento. Tale concetto, formulato nel panorama della filmologia, è comprensivo della rielaborazione di ciò che è stato fruito in conoscenze, le quali

⁵¹ Cfr. Troilo G. (2014), *Marketing nei settori creativi: generare valore per il cliente tramite l'esperienza della creatività*, Pearson Education Italia, Milano (pp. 84-88).

⁵² Ivi (pp. 89-93).

si riflettono sulle azioni in corso compiute dallo spettatore e sul suo rapporto con l'ambiente esterno. Il cinema indirizza le nostre esperienze complessive poiché trasforma l'abitudine in novità e focalizza l'attenzione su caratteristiche ignorate, che ci consentono di ripensare il vissuto quotidiano e reale in base a ciò che è stato esperito attraverso lo schermo. Durante il Novecento i film hanno rappresentato la soluzione alla progressiva crisi esperienziale e percettiva, determinata dalla complessità degli avvenimenti e dai mutamenti del mondo circostante. In tale contesto l'intrattenimento cinematografico ha recuperato la possibilità di una nuova forma di esperienza che tuttavia, pur provvedendo alla diffusione di norme di comportamento, presentava fattori problematici come la percezione fondata sullo choc oppure la dipendenza dal mezzo tecnologico indispensabile ai fini fruitivi. L'attuale moltiplicazione degli schermi, che ha spodestato la sala cinematografica dalla sua posizione dominante, ha ampliato i confini esperienziali, facendo perdere allo stesso tempo le caratteristiche tipiche e specifiche della fruizione classica⁵³.

Per analizzare l'esperienza filmica, su cui anche la psicologia sperimentale ha svolto una serie di ricerche, è necessario esaminare le diverse forme di fruizione in relazione al contesto individuale, sociale e storico.

Considerando le origini del cinema, è possibile identificare cinque fattori che contraddistinguono l'esperienza filmica, il primo dei quali coincide con il dispositivo, inteso come attrezzatura tecnologica che conferisce all'ambiente fruitivo una connotazione innaturale. Attraverso questo meccanismo, l'audience si allontana dal mondo esterno e parallelamente consolida la sua relazione con esso. Le immagini e i suoni costituiscono il secondo tratto distintivo, in quanto delineano una realtà contemporaneamente costruita e autentica proiettata sullo schermo, che può risultare un dipinto di figure oppure una finestra sul mondo. Tale universo ingannevole e fittizio trasmette al pubblico le informazioni e le facoltà per rfigurare la propria esistenza. Il terzo elemento coincide con la presenza dell'osservatore, la cui vista, insieme all'udito, è il senso più sollecitato, marcato e specializzato⁵⁴. Per di più tale esperienza coinvolge una collettività di individui, che instaurano delle relazioni sociali creando una nuova entità omogenea vale a dire il pubblico, che reagisce all'unisono alle istanze visive condivise. Il cinema offre un'esperienza rituale

⁵³ Cfr. Casetti F. (2007), "L'esperienza filmica", Paper per il seminario "Experience and Reflexivity", Yale University, New Haven, (pp. 1-4). Reperito in <https://francescocasetti.files.wordpress.com/>, consultato il 3/12/2017.

⁵⁴ Ivi (pp. 5-7).

collettiva che, facendo coincidere l'unicità e il consueto, coinvolge mentalmente e fisicamente le persone immerse nella fruizione, la quale li stimola percettivamente. L'ultimo elemento, ovvero l'esborso monetario per poter accedere alla sala cinematografica, trasforma l'esperienza in una merce di scambio. Questo quadro allude ai primi cent'anni di vita della settima arte, poiché negli ultimi tempi l'esperienza filmica ha manifestato alcune variazioni e alterazioni, causate dall'avvento del mercato secondario, delle immagini elettroniche e digitali⁵⁵.

Un altro elemento favorisce la comprensione dell'esperienza filmica vissuta in sala vale a dire la situazione spaziale e mentale. La prima valenza è relativa al *setting* (ambiente) della fruizione e alla collocazione dei fattori tecnologici implicati che circondano l'osservatore. Difatti lo schermo, posizionato frontalmente rispetto alla platea, il proiettore, collocato dietro essa e l'impianto audio, composto da casse più o meno visibili e collocate sulle quattro pareti, contribuiscono alla costruzione di un altro mondo. Attualmente le nuove finestre di visione hanno determinato sia l'affermazione di alternative strutture spaziali sia l'azzeramento di uno specifico luogo deputato a tale intrattenimento.

Considerando la seconda valenza, essa concerne il *frame* (contesto), nel quale, lo spettatore agisce e decide di agire a seconda della condotta fissata dalle circostanze. L'esperienza classica unisce due strutture ovvero quella dell'incontro sociale tra un individuo e un altro, e quella dell'incrocio filmico tra spettatore e pellicola. Oggi è mutata la situazione strutturale e mentale del pubblico e ciò è stato causato dalla comparsa di nuove modalità non più secondarie di intrattenimento cinematografico, complicando il processo di definizione dell'esperienza⁵⁶.

Un ultimo aspetto indispensabile per l'identificazione individuale e collettiva dell'esperienza fruitiva è la funzione delle regole, che la rendono legittima e riconoscibile. Tali norme coinvolgono molteplici aspetti che dovranno risultare conformi alle aspettative dell'audience. Ciò da un lato rende lo spettatore succube delle convenzioni sociali, dall'altro istituzionalizza l'esperienza filmica, che risulta in questo modo mutevole e personale⁵⁷.

⁵⁵ Casetti F. (2007), "L'esperienza filmica", Paper per il seminario "Experience and Reflexivity", Yale University, New Haven, (pp. 8-11). Reperito in <https://francescocasetti.files.wordpress.com/>, consultato il 3/12/2017.

⁵⁶ Ivi (pp. 12-14).

⁵⁷ Ivi (pp. 14-15).

2.2.1 Il film come bene-esperienza e bene relazionale

Adottando la prospettiva *market-oriented*, la pellicola, che rappresenta un prodotto di consumo culturale, genera il proprio mercato, che le attribuisce un valore anche in relazione alla concorrenza interna ed esterna all'industria di riferimento. È diventato indispensabile considerare la domanda come principio e non come fine, adottando le regole e le operazioni di marketing nel settore cinematografico. La complessità nella scelta di fruire o di acquistare uno specifico prodotto filmico è ulteriormente appesantita dalla sua natura prototipica, che lo rende unico in quanto nato da un insieme di fattori differenti (ad esempio il produttore, il regista, gli attori, la sceneggiatura, la scenografia, la colonna sonora ecc.).

Per tale motivo il cinema, o i film in senso lato, costituiscono dei beni-esperienza (*experience goods*) ovvero la loro utilità può essere valutata soltanto successivamente al loro consumo⁵⁸. Tale tipologia di beni si differenzia dall'altra categoria di beni economici, i *search goods*, che al contrario sono analizzabili dal consumatore prima del loro acquisto come un mobile, un set di piatti ecc. Esiste un terzo genere di beni detti *credence goods*, che sono complicati da valutare anche in seguito alla loro compravendita (ad esempio i lavori professionali estremamente specializzati). La distinzione fra i tre tipi di bene è stata definita dal professore Philip Jacob Nelson⁵⁹.

Ogni prodotto audiovisivo è compreso nella prima classe, si pensi ad una trasmissione televisiva per la quale, pur non pagando il prezzo del biglietto, si "vende" il proprio tempo libero agli inserzionisti pubblicitari, che consentono la sua produzione attraverso diversi investimenti. Il giudizio riguardo ad un film sarà superficiale prima della sua fruizione effettiva in una sala cinematografica o in uno spazio domestico, in quanto si baserà solo sulle informazioni raccolte indirettamente.

Per di più le opere filmiche, oltre ad essere dei beni-esperienza, costituiscono anche dei beni relazionali, un termine che nel 1986 è stato coniato dal sociologo Pierpaolo Donati e dalla filosofa Martha Nussbaum⁶⁰. Si tratta di prodotti che consentono ad un singolo di manifestare la propria individualità e favoriscono la sua personale necessità di relazionarsi significativamente con altri individui, con cui condividere le proprie esperienze.

⁵⁸ Cfr. Celata G., Caruso F. (2003), *Cinema. Industria e marketing*, Angelo Guerini e Associati Spa, Milano (pp. 81-83).

⁵⁹ Cfr. Nelson P. (1970), "Information and consumer behaviour", *Journal of Political Economy*, No. 78, pp. 311-329.

⁶⁰ Cfr. Bruni L. (2011), "Felicità e beni relazionali", *Journal du MAUSS* (5 dicembre 2011), (p. 4).

Già dalla fase produttiva, la pellicola è considerata un prodotto da consumarsi in compagnia in una sala cinematografica, dove si innescano delle relazioni sociali basate principalmente sul confronto su ciò che si va ad esperire oppure che si è appena visto. Tuttavia anche la fruizione solitaria stimola un dialogo successivo, poiché il prodotto filmico permette in ogni modo di partecipare ad un'esperienza di consumo comune, che solo in partenza è stata sviluppata singolarmente⁶¹.

2.2.2 *Le forme esperienziali e visive*

La descrizione dell'esperienza filmica permette di individuarla nella sua forma, o meglio nelle sue forme, in cui il singolo e la collettività la riconoscono. Gradualmente il cinema ha mostrato la sua abilità nel predisporre forme di riproduzione, di proiezione e di vita, evolvendo in differenti fasi fruibili ed esperienziali.

In origine l'intrattenimento cinematografico era inquadrato come un evento moderno e popolare, poiché oltre a ricalcare gli aspetti caratteristici dell'epoca (ad esempio il piacere della velocità, la meccanizzazione dell'esistenza, la necessità di economicità ecc.), si era dimostrato coinvolgente e accessibile alle differenti fasce di mercato. Tali tratti avevano assunto un aspetto peculiare e canonico generato dal prodotto filmico: la modernità aveva acquisito una connotazione più popolare e la popolarità aveva assunto una veste più moderna e mediatica. Ciò implicò la convergenza dell'esperienza filmica con la sua attitudine a proporre una nuova varietà di emozioni e a creare una nuova comunità, due dimensioni che lo spettatore riscontrò in se stesso. Il singolo, che era coinvolto in un'esperienza immersiva, sviluppò una modalità di visione detta *gazing* (parola che deriva da fissare), caratterizzata da uno sguardo profondo e favorita da differenti fattori come il buio in sala, la poca possibilità di movimento determinata dalle poltrone, la regola del silenzio e dell'interazione minima in platea durante lo spettacolo ecc. Tale modello fruitivo si indebolì con la nascita delle molteplici situazioni private di visione, che indebolirono l'esercizio cinematografico⁶².

⁶¹ Cfr. Celata G. (2008), "Dispense di Economia del Cinema", Università degli Studi di Roma "La Sapienza", Dispense per il Seminario di Economia del Cinema (Roma, 12-13-15 maggio 2008), (pp. 9-12): <http://docplayer.it/15351569-Dispense-di-economia-del-cinema.html>, consultato il 16/4/2018.

⁶² Cfr. Ambrosini M. (2008), "Nuove forme di sfruttamento del film alla luce dei nuovi media e della loro portabilità - Videofonini, computer di ultima generazione, tv digitale e interattiva", Centro di Documentazione dell'Osservatorio dello Spettacolo del MiBAC (p. 26). Reperito in <http://www.spettacolodalvivo.beniculturali.it/>, consultato il 3/12/2017.

Successivamente alla prima guerra mondiale si avviò un processo di legittimazione e normalizzazione della riproduzione filmica e della condotta del pubblico. Il cinema si era istituzionalizzato ovvero aveva fissato le sue proprietà individuabili e approvate socialmente. Dal punto di vista esperienziale, alcuni spettatori appassionati considerarono la presenza di questo nuovo modello valido e accettato. Per di più emerse sia la necessità di narrazione, soddisfatta con la nascita del lungometraggio, sia quella di artisticità, assecondata con la “consacrazione” della pellicola⁶³.

La fase precedente ha condotto ad una forma di esperienza filmica che può essere definita dell'*attendance* (partecipazione), che poneva in primo piano l'opera fruita anziché lo spazio della visione. L'osservatore non si relazionava con gli altri spettatori, ma con il film, lavorando sulla sua percezione visiva e sull'immedesimazione con quanto era proiettato in sala. Il soggetto, trovandosi ostacolato nei movimenti, assumeva una connotazione conoscitiva ed emotiva, sperando di far parte di quel mondo riprodotto sullo schermo.

Con il secondo dopoguerra il modello dell'*attendance* venne sconvolto, poiché l'elaborazione del film come atto politico, autoriale e perlocutivo vale a dire l'effetto pratico che poteva generare, trasformò lo spettatore da semplice osservatore ad interlocutore nella virtuale conversazione con il regista.

All'inizio degli anni Ottanta si verificò una variazione di tendenza, determinata dall'esigenza di relazionalità e di espressività esternata dagli spettatori per definire la propria individualità. A fronte di questi bisogni, che il cinema tentò di soddisfare allo stesso modo degli altri media (ad esempio la televisione, la moda ecc.), emersero nuove modalità fruitive pubbliche e private, che collocarono tale pratica in una rete di rapporti con le altre esperienze di vita. Le piattaforme secondarie di fruizione, come la TV, il VHS, il DVD, innescarono un processo di domiciliazione del consumo cinematografico, che si tradusse in un consumo filmico caratterizzato dalla decisione attiva, meditata e privata della pellicola da vedere da parte dei soggetti, rimanendo all'interno delle mura domestiche⁶⁴. Questa nuova prassi si fondava sulla manipolazione e sulla proprietà dei supporti e degli spazi di visione, che fecero affiorare differenti limiti tecnologici, sociali, culturali ed economici. Tutto ciò generò un'esperienza

⁶³ Cfr. Casetti F. (2007), “L'esperienza filmica”, Paper per il seminario “Experience and Reflexivity”, Yale University, New Haven, (pp. 15-17). Reperito in <https://francescocasetti.files.wordpress.com/>, consultato il 3/12/2017.

⁶⁴ Cfr. Celata G. (2008), “Dispense di Economia del Cinema”, Università degli Studi di Roma “La Sapienza”, Dispense per il Seminario di Economia del Cinema (Roma, 12-13-15 maggio 2008), (p. 14): <http://docplayer.it/15351569-Dispense-di-economia-del-cinema.html>, consultato il 16/4/2018.

personalizzata poiché lo spettatore aveva riacquisito il proprio ruolo centrale in quanto individuo sociale, che contribuiva alla costituzione della catena di rapporti interpersonali e si protendeva verso l'esterno mediante differenti mezzi di comunicazione. Per di più si andò verso un'esperienza vista come *performance* di spettatori, impegnati a livello relazionale, conoscitivo e pragmatico ovvero sfere connesse alle scelte effettuate lungo l'intero processo di consumo. In tali circostanze emerse un nuovo modello visivo denominato *glance* ovvero occhiata, poiché lo sguardo dell'audience si rivelava distratto, superficiale, annoiato e incostante, impedendo una completa immersione nella finzione. L'individuo era catturato principalmente dagli effetti speciali e dagli espedienti per la sollecitazione dei sensi⁶⁵.

Attualmente la comparsa di strumenti tecnologici innovativi ha generato una forma di consumo mobile e nomade, in quanto non più vincolata agli ambienti adibiti a questa specifica tipologia di intrattenimento. L'esperienza filmica risulta più attiva, poiché è definita dalla presenza delle diverse finestre sul mondo, che riorganizzano l'intero ambito fruitivo, abbattendo la delimitazione spaziale e ampliando la gamma di media su cui lo spettatore può agire⁶⁶. Oltre alla forma visiva del *glance*, è emerso lo sguardo multicentrico tipico degli ambienti polifunzionali, nei quali l'attenzione è ripartita simultaneamente fra più elementi, come lo spazio circostante, i rapporti interpersonali, il consumatore stesso e il prodotto filmico. Tale estensione dell'esperienza filmica genera un flusso emozionale, che coinvolge l'intero processo di consumo e amplia le occasioni di socialità all'interno della comunità degli spettatori⁶⁷.

2.3 Il Marketing esperienziale

“Marketing is about identifying and meeting human and social needs. One of the shortest good definitions of marketing is “meeting needs profitably”. [...] Marketing is the activity, set

⁶⁵ Cfr. Ambrosini M. (2008), “Nuove forme di sfruttamento del film alla luce dei nuovi media e della loro portabilità - Videofonini, computer di ultima generazione, tv digitale e interattiva”, Centro di Documentazione dell'Osservatorio dello Spettacolo del MiBAC (pp. 27-28). Reperito in <http://www.spettacolodalvivo.beniculturali.it/>, consultato il 3/12/2017.

⁶⁶ Cfr. Casetti F. (2007), “L'esperienza filmica”, Paper per il seminario “Experience and Reflexivity”, Yale University, New Haven, (pp. 19-21). Reperito in <https://francescocasetti.files.wordpress.com/>, consultato il 3/12/2017.

⁶⁷ Cfr. Ambrosini M. (2008), “Nuove forme di sfruttamento del film alla luce dei nuovi media e della loro portabilità - Videofonini, computer di ultima generazione, tv digitale e interattiva”, Centro di Documentazione dell'Osservatorio dello Spettacolo del MiBAC (pp. 28-29). Reperito in <http://www.spettacolodalvivo.beniculturali.it/>, consultato il 3/12/2017.

of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large”⁶⁸.

Tale definizione evidenzia la funzione del marketing vale a dire soddisfare le necessità del consumatore, rovesciando la tipica relazione che considera il processo di vendita consecutivo alla fase di produzione delle merci. La natura e il costante sviluppo di questa disciplina, che si è trasformata contemporaneamente all’economia e al mercato, ha complicato i molteplici tentativi di cristallizzarne il concetto⁶⁹. Ciò è deducibile anche dalla decisione di mantenere la terminologia in inglese per individuarla. All’interno di un’azienda le tecniche di mercato si concretizzano in un particolare settore, che, connettendosi agli altri reparti dei quali regola le mansioni, prevede e determina le attese e le preferenze di un determinato target. Nel 1960 il ruolo del marketing era circoscritto alla sollecitazione della domanda lungo l’andamento unidirezionale dal produttore al consumatore, trascurando l’attività di anticipazione, comprensione e indagine delle decisioni di acquisto. A partire dal 1985 il suo significato, che era stato sintetizzato da Jerome McCarty nella formula delle quattro P ovvero *Product, Price, Place* e *Promotion* (Prodotto, Prezzo, Distribuzione e Promozione), sottolinea lo scambio bidimensionale di elementi tangibili e intangibili (ad esempio un DVD oppure l’esperienza cinematografica) con i diversi soggetti esterni⁷⁰. Con il testo *Marketing Management*, Philip Kotler ha concorso alla schematizzazione scientifica della disciplina, asserendo che “il raggiungimento degli obiettivi d’impresa presuppone la determinazione dei bisogni e dei desideri dei mercati obiettivo, nonché il loro soddisfacimento in modo più efficace ed efficiente dei concorrenti”⁷¹.

Storicamente è possibile identificare quattro orientamenti del marketing, a cominciare dalla strategia indirizzata alla produzione, che interessa il periodo tra la rivoluzione industriale e la prima metà del Novecento, caratterizzato da un eccesso di domanda e da un tentativo di limitare i costi di fabbricazione. Fino agli anni Cinquanta l’incremento e la diversificazione dell’offerta ha orientato l’attenzione delle aziende verso le proprie attività di vendita. Con il secondo dopoguerra il fenomeno della segmentazione dei consumatori e della personalizzazione dei prodotti ha determinato la centralità del cliente nella prospettiva imprenditoriale, rivolta ai bisogni e alle aspettative delle persone all’interno di un clima

⁶⁸ Kotler P., Keller K. L. (2012), *Marketing Management*, 14^a edizione, Pearson, Boston (p. 5).

⁶⁹ Cfr. Celata G., Caruso F. (2003), *Cinema. Industria e marketing*, Angelo Guerini e Associati Spa, Milano (p. 79).

⁷⁰ Ivi (pp. 80-81).

⁷¹ Kotler P., Walter J. S. (1993), *Marketing Management*, Isedi, Torino (p. 299).

concorrenziale. Gli attuali mutamenti socioeconomici dirigono l'impegno aziendale verso un'elevata qualità produttiva e ideativa delle merci, mirando a soddisfare non solo i consumatori, a questo punto sempre più informati, ma tutti gli *stakeholders*. Si è diffusa la consapevolezza che ogni cliente, provvisto di individualità, non è un soggetto totalmente razionale poiché non esterna linearmente ogni pensiero o scelta d'acquisto attraverso la propria condotta. La parziale coscienza del processo cognitivo non consente all'uomo di esprimere verbalmente la propria attività mentale. L'individuo è un essere articolato in quanto dotato di un sistema inconscio, composto da un insieme caotico e ambiguo di motivazioni, riflessioni e sensazioni. Tutte queste considerazioni hanno comportato la nascita del marketing esperienziale, che si concentra sulla capacità dell'offerta di generare percezioni all'interno della sfera irrazionale ed emotiva del consumatore⁷². Ogni soggetto partecipa ad un'esperienza di consumo personale che si traduce in un ambiente competitivo per le aziende, le quali tentano una differenziazione del prodotto per coinvolgere e fidelizzare i clienti.

Bernd H. Schmitt ha individuato i sistemi per esperienziare il prodotto acquistato, elaborando il Marketing Esperienziale (*Experiential Marketing*), che mette a fuoco le esperienze in grado di accrescere il valore delle offerte, i processi d'utilizzo e d'impiego, le emozioni e i rapporti prodotti dalle situazioni esperite⁷³. Tale approccio si colloca trasversalmente tra il marketing transazionale e quello relazionale⁷⁴. Si afferma l'idea che il comportamento del consumatore è fortemente influenzato dai fattori socioculturali (le credenze, i valori morali e legali, le espressioni artistiche, le abitudini ecc.), personali (la ricerca di varietà, di sensazioni, di piacere ecc.), psicologici (le motivazioni, le opinioni, l'apprendimento, le percezioni ecc.), che sono sfruttati dalle imprese per rendere un prodotto più stimolante e allettante⁷⁵.

2.3.1 I Moduli Strategici Esperienziali

Il marketing esperienziale si fonda sulla classificazione dell'esperienza in cinque diverse categorie, che consentono di identificare rispettivamente cinque campi di azione ovvero i Moduli Strategici Esperienziali (*Strategic Experiential Module*, SEM). Sostanzialmente tali

⁷² Cfr. Scozzese G., Di Falco F. (2011), *Marketing esperienziale e neuromarketing – Nuove frontiere del consumo*, Edizioni Kappa, Roma (pp. 14-17).

⁷³ Ivi (p. 19).

⁷⁴ Cfr. Lush R. F., Vargo S. L. (2014), *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate and directions*, Routledge, Londra.

⁷⁵ Cfr. Bassi F. (2010), "Experiential Goods and Customer Satisfaction: An Application to Film", *Quality Technology and Quantitative Management*, Vol 7, No. 1, pp 51-67 (p. 55).

tipologie generano cinque approcci differenti di marketing e di iniziative strategiche, che creano una specifica esperienza. Nel costruire l'evento da esperienziare si innesca il processo della "ruota esperienziale", che corrisponde all'integrazione del modulo selezionato e prevalente con i restanti schemi, sviluppati con minore intensità⁷⁶.

Il primo modello coincide con il marketing del *Sense*, le cui manovre, come i film pubblicitari, i manifesti, i negozi, stimolano e agiscono sui cinque sensi ovvero vista, udito, gusto, tatto e olfatto. Tale approccio permette di contraddistinguere e aggiungere valore all'impresa e ai suoi prodotti, incoraggiando e influenzando la scelta del consumatore, che si dimostra incline e attento alle qualità intangibili anziché a quelle pratiche del bene o servizio. Si pianificano dei sistemi di comunicazione e di vendita, che coinvolgano i sensi del cliente e producano emozioni in grado di legare inevitabilmente l'individuo alla marca.

Per quanto riguarda il marketing del *Feel* o emozionale, esso riunisce e realizza ogni esperienza intima ed interiore e innesca una varietà di umori e sentimenti entusiasti, che si manifestano prevalentemente nella fase di consumo. Il suo obiettivo consiste nel riconoscimento degli stimoli, che consentano di generare emozioni ed empatia nel cliente, condizionandone la memoria⁷⁷.

Il marketing del *Think* genera esperienze cognitive, che sollecitano e attivano l'intelletto, la creatività e l'abilità dell'utente nel risolvere un problema. In genere le campagne connesse a questo approccio riguardano la progettazione, la distribuzione e la produzione di un qualunque prodotto più o meno tecnologico.

Il quarto modulo corrisponde al marketing dell'*Act*, che induce all'attività corporea e influisce sulle abitudini e sugli atteggiamenti individuali e interpersonali, rivelando i modi alternativi di agire. Si pensi all'influenza che può esercitare un attore o un prodotto filmico sulla nostra condotta, incoraggiandoci, consapevolmente oppure no, a modificare il nostro stile di vita⁷⁸.

Concludendo, il marketing del *Relate* mira a connettere il singolo con se stesse, con gli altri individui e con le differenti culture. Tale modello coinvolge la personalità del consumatore e comprende gli elementi e le peculiarità degli assunti precedenti. Quest'ultimi sono classificati

⁷⁶ Cfr. Bassi F. (2010), "Experiential Goods and Customer Satisfaction: An Application to Film", *Quality Technology and Quantitative Management*, Vol 7, No. 1, pp 51-67 (p. 27).

⁷⁷ Cfr. Ferraresi M., Schmitt B. H. (2006), *Marketing esperienziale: come sviluppare l'esperienza di consumo*, Franco Angeli, Milano (pp. 28, 59, 63).

⁷⁸ Cfr. Scozzese G., Di Falco F. (2011), *Marketing esperienziale e neuromarketing – Nuove frontiere del consumo*, Edizioni Kappa, Roma (p. 21).

secondo l'ordine utilizzato poiché il coinvolgimento di un soggetto cresce a cominciare dalle percezioni sensoriali che producono sensazioni, pensieri, azioni private e collettive⁷⁹.

2.3.2 I Fornitori di Esperienza

I moduli strategici sono implementati da specifici espedienti denominati Fornitori di Esperienza (*Experience Provider*, ExPro), che, interagendo con i SEM, generano la griglia esperienziale, fondamentale per la pianificazione strategica di un'organizzazione.

Gli ExPro rappresentano degli strumenti calcolati di attivazione, che consentono di creare delle campagne fondate sugli assunti descritti nel paragrafo precedente, delineando l'immagine esperienziale dell'impresa.

La prima componente tattica è la comunicazione, che comprende la pubblicità, la comunicazione aziendale esterna ed interna e le campagne di relazioni pubbliche. Un esempio è fornito dal *magalog* ovvero un ibrido a metà strada tra un *magazine* e un catalogo (*catalog*) e include articoli su diversi argomenti, che stabiliscono un legame esperienziale con il consumatore. Ciò si verifica anche negli *annual report*, come quello del 2005 della Walt Disney Company, che, attraverso i contenuti eterogenei, le figure relative alle pellicole prodotte, il linguaggio semplice ed immediato e gli stessi dati finanziari, racchiude l'ambiente magico della compagnia⁸⁰.

L'identità visiva e verbale aziendale costituisce un altro tipo di fornitore di esperienza, che annovera i nomi esperienziali, i loghi e i codici di marca (ad esempio il marchio del canale statunitense Nickelodeon).

Allo stesso modo la presenza del prodotto genera situazioni esperienziali e comprende il *design* dei beni e dei servizi principali e collaterali, il *packaging*, i personaggi della marca e il *product display*, come i plasma disposti all'esterno dei cinema su cui scorrono scene dei film in programma per prolungare l'esperienza dello spettatore.

Il *co-branding*, che corrisponde alla collaborazione tra due o più marchi per l'ideazione di un prodotto o di un'attività, può sviluppare i cinque moduli ed include il marketing degli eventi, le sponsorizzazioni, le *partnership*, il *licensing* e il *product placement* in produzioni cinematografiche e altre cooperazioni.

⁷⁹ Cfr. Ferraresi M., Schmitt B. H. (2006), *Marketing esperienziale: come sviluppare l'esperienza di consumo*, Franco Angeli, Milano (pp. 28-29); Schmitt B. (1999), "Experiential Marketing", *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, No. 1-3, pp. 53-67.

⁸⁰ Cfr. Ferraresi M., Schmitt B. H. (2006), *op. cit.* (pp. 70-72, 75-77).

Tra i principali ExPro ci sono anche gli spazi espositivi (le strutture architettoniche interne ed esterne, i complessi, le aree pubbliche, i punti di vendita, i mezzi di trasporto ecc.), che rispecchiano e comunicano l'idea che l'impresa ha di sé e il tipo di esperienza che produce.

Un altro strumento è rappresentato da Internet, che amplia le opportunità manageriali di comunicazione, di relazione e di intrattenimento dei clienti.

Infine è opportuno considerare tra i Fornitori di Esperienza le persone legate all'organizzazione o al brand da esperienziare⁸¹.

2.3.3 Il Customer Experience Management

Bernd Schmitt teorizza il *Customer Experience Management* (CEM) vale a dire un processo che, attivando una strategia di marketing esperienziale⁸², governa l'intera esperienza del consumatore con un'impresa o un prodotto. Tale metodo non orienta il concetto di soddisfazione del cliente al risultato, ma inquadra qualsiasi fattore che produca valore nella fase decisionale, d'acquisto e di utilizzo del bene. Il CEM, che è valido scientificamente, gestisce i SEM e gli ExPro per creare una situazione esperienziale globale ed eterogenea, coordinando l'interno e l'esterno dell'azienda.

Si distingue dagli strumenti classici in quanto non solo si focalizza sullo stile di vita e le peculiarità del singolo, ma anche sul contesto e sulle categorie di consumo, ampliando lo spazio di significato lungo il vettore socioculturale⁸³.

Quanto alla sua realizzazione sono previste quattro fasi, che il responsabile può sviluppare, nel seguente ordine oppure no, a seconda delle esigenze e delle occasioni da gestire.

Nella prima fase il manager analizza il mondo esperienziale dei consumatori, assimilando le loro indicazioni nella propria strategia aziendale e ricavando una giusta segmentazione dei clienti. Se nei mercati *business to consumer* si indaga il quadro socioculturale e le necessità degli utenti, nei mercati *business to business* si esamina il contesto industriale. Ogni esperienza può essere scomposta in quattro livelli, che, procedendo verso un'analisi più specifica, sono prodotti dall'ambiente socioculturale e industriale, dall'utilizzo e dal consumo del brand, dalla categoria del prodotto e dal marchio. Questi strati sono generati da sollecitazioni connesse a differenti media come le riviste, i prodotti filmici, i programmi

⁸¹ Cfr. Ferraresi M., Schmitt B. H. (2006), *Marketing esperienziale: come sviluppare l'esperienza di consumo*, Franco Angeli, Milano (pp. 84, 88, 92-94).

⁸² Cfr. Schmitt B. (1999), "Experiential Marketing", *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, No. 1-3, pp. 53-67.

⁸³ Cfr. Ferraresi M., Schmitt B. H. (2006), *op. cit.* (pp. 40-47).

televisivi, i libri, le mostre d'arte ecc. L'indagine del mondo esperienziale, la cui validità è data dalla sua attuazione in un ambiente realistico e attendibile, deve considerare le diverse offerte dei concorrenti diretti e indiretti, tra i quali il consumatore si trova a scegliere⁸⁴.

La seconda fase del CEM coincide con la costruzione della griglia esperienziale, fondamentale per la progettazione e l'attivazione della strategia aziendale e per il coordinamento interno ed esterno.



Figura 2.3 – La griglia esperienziale⁸⁵.

I dati raccolti precedentemente sono utilizzati per creare la piattaforma bidimensionale, che mette in relazione i Moduli Strategici e i Fornitori di Esperienza, determinando in successione il posizionamento dell'impresa, del prodotto o del brand, la “promessa di valore esperienziale” e il tema di implementazione⁸⁶.

Durante la terza fase la griglia è utilizzata per progettare l'esperienza di marca, che comprende le proprietà esperienziali e l'estetica del prodotto, i codici del brand, il confezionamento, l'attrazione emotiva e sensoriale del logo, l'esercizio commerciale e la comunicazione. Tale procedura richiederà una certa creatività nel caso di marche nuove, mentre per quelle esistenti è necessario capire quali caratteristiche conservare, sostituire o inserire.

Nell'ultima fase il manager predisporre la relazione con il consumatore, che si dimostra interattiva e dinamica in quanto comprende tutte le modalità di compravendita e di contatto

⁸⁴ Cfr. Scozzese G., Di Falco F. (2011), *Marketing esperienziale e neuromarketing – Nuove frontiere del consumo*, Edizioni Kappa, Roma (pp. 55-56).

⁸⁵ Ferraresi M., Schmitt B. H. (2006), *Marketing esperienziale: come sviluppare l'esperienza di consumo*, Franco Angeli, Milano (p. 71).

⁸⁶ Ivi (p. 97).

tra il cliente e l'organizzazione. Le aziende riconoscono tre tipologie di rapporti vale a dire quelli faccia a faccia, quelli personali ma lontani fisicamente e quelli elettronici. La progettazione e la gestione delle interazioni devono consentire all'utente di conseguire le informazioni richieste, ricevute introducendo fattori concreti (ad esempio l'atteggiamento, la condotta e la voce ecc.) per attivare la piattaforma esperienziale⁸⁷.

⁸⁷ Cfr. Ferraresi M., Schmitt B. H. (2006), *Marketing esperienziale: come sviluppare l'esperienza di consumo*, Franco Angeli, Milano (pp. 98-99).

IL PUBBLICO NEL MERCATO CINEMATOGRAFICO PRIMARIO

3.1 Lo spettatore cinematografico

La continua trasformazione del mercato cinematografico primario ha determinato un processo di adattamento da parte del suo consumatore, che ha influito a sua volta sull'evoluzione del cinema e ha instaurato con esso un rapporto simbiotico.

La sala cinematografica è solitamente un ambiente buio, in cui la proiezione delle immagini sullo schermo invade la sfera visiva, uditiva e cognitiva degli individui, che sono attirati dal mondo illusorio creato dagli stimoli luminosi⁸⁸. Mediante l'utilizzo del grande schermo e del suono stereofonico lo spettatore perde la nozione del tempo ed è assorbito nell'esperienza cinematografica⁸⁹. La sala è uno spazio comune in cui si riuniscono ed interagiscono tra loro il pubblico, i testi filmici e i dispositivi funzionali a questo specifico intrattenimento. Nello spettatore coincidono delle sollecitazioni contrastanti, che lo conducono incessantemente da un'ambiente all'altro, producendo una sensazione di libertà. Pertanto andare al cinema significa avventurarsi in una nuova fantastica realtà, regolata da un insieme di disposizioni e norme, che educano lo sguardo, l'udito e la mente della platea al prodotto filmico⁹⁰.

Il successo di una pellicola al botteghino è decretato dall'audience, che ha gradualmente mostrato una personale abilità nell'individuare informazioni relative alla sala e al film, compiendo dunque un'operazione ausiliaria ad integrazione dell'esperienza cinematografica. Per tale motivo il pubblico del cinema, e in generale ogni consumatore, non è unico⁹¹; vi sono molteplici segmenti dotati di un profilo socioculturale, economico e motivazionale differente. L'offerta filmica e i servizi collaterali (i parcheggi, l'atmosfera, le attrezzature tecnologiche, la ristorazione, le sale giochi, i negozi ecc.) richiamano diverse tipologie di individui, che decidono espressamente di raggiungere un cinema, di pagare il biglietto e di godere di uno specifico spettacolo a seconda di una serie di esigenze. L'intenzione principale è il divertimento in quanto ogni soggetto ha bisogno di concedersi una pausa dai ritmi della

⁸⁸ Cfr. Brunetta G. P. (1989), *Buio in sala. Cent'anni di passione dello spettatore cinematografico*, Marsilio Editori, Venezia (pp. XXI-XXII).

⁸⁹ Cfr. Pine B. J., Gilmore J. H. (2000), *L'economia delle esperienze. Oltre il servizio*, Etas, Milano (p. 35).

⁹⁰ Cfr. Casetti F. (2000), *L'occhio dello spettatore*, EDUCatt Università Cattolica, Milano (pp. 71-73).

⁹¹ Cfr. Conte G. (2006), "Altri percorsi. I *cityplex*, i circuiti cittadini e i cinema monoschermo", in Fanchi M. (a cura di), *Terre incognite. Lo spettatore italiano e le nuove forme dell'esperienza di visione del film*, Carrocci, Roma, pp. 42-47 (p. 45).

quotidianità. Lo svago non esclude la crescita morale e culturale del fruitore vale a dire la valenza formativa ed educativa dell'opera cinematografica, che diventa uno strumento valido per osservare e ripensare differientemente la vita. Oltre al piacere e alla formazione, emergono altre esigenze emozionali, sociali e simboliche.

Si possono rinvenire differenti tipi di spettatori ovvero gli spettatori abituali, gli spettatori occasionali e quelli potenziali. Gli spettatori abituali si contraddistinguono per una maggiore soddisfazione, frequenza e fedeltà favorita da efficienti mezzi di comunicazione. Gli spettatori occasionali sono coloro che aderiscono saltuariamente all'offerta cinematografica, dalla quale non sono sempre attratti. Diversamente, gli spettatori potenziali corrispondono all'insieme di consumatori che non hanno ancora avuto l'opportunità di sperimentare tale intrattenimento; pertanto l'offerta deve essere costruita in modo da risultare persuasiva, coinvolgente e specifica, attraverso una mirata azione di marketing⁹².

3.2 La segmentazione e il *targeting*

Per un'efficiente programmazione cinematografica è opportuno identificare i gruppi di persone tra cui selezionare gli spettatori-target a cui destinare l'offerta. Il processo analitico e operativo che consente di predisporre tali gruppi è denominato segmentazione e consiste nella suddivisione dei destinatari di riferimento in categorie di persone aventi preferenze, motivazioni, atteggiamenti e valori massimamente omogenei all'interno di ciascun segmento e massimamente eterogenei tra segmenti.

“In segmenting consumer markets, marketers can apply geographic, demographic, and psychographic variables related to consumer characteristics as well as behavioral variables related to consumer responses [...]. Once the segments are formed, the marketer sees whether different characteristics are associated with each consumer response segment”⁹³.

Il primo fattore conoscitivo dello spettatore cinematografico (così come per altre tipologie di consumatore) è quello demografico che contribuisce a delinearne il profilo, attraverso diverse informazioni quali l'età, il sesso, lo stato civile, la composizione del nucleo familiare, il luogo di residenza e l'etnia⁹⁴. Nel mercato primario l'aspetto generazionale costituisce un

⁹² Cfr. Foglio A. (2005), *Il marketing dello spettacolo. Strategia di marketing per cinema, teatro, concerti, radio-TV, eventi sportivi e show business*, Franco Angeli, Milano (pp. 102-105).

⁹³ Kotler P. (2000), *Marketing Management: The Millenium edition*, 10^a edizione, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey (p. 148).

⁹⁴ Cfr. Foglio A. (2005), *op. cit.* (pp. 170-174).

fattore fondamentale poiché la frequentazione delle sale diminuisce proporzionalmente all'aumentare dell'età. Infatti la categoria dei giovani è l'unica ad aver dimostrato la sua costante fedeltà al grande schermo in ogni momento della storia cinematografica; tra le ragioni di tale fenomeno vi sono il tempo libero a disposizione, gli obblighi tra i quali destreggiarsi e le condizioni culturali, che progressivamente hanno incoraggiato una maggiore partecipazione alle attività edonistiche in relazione al passato. Gli anziani, invece, formano approssimativamente la fascia dei non spettatori, pertanto i gestori delle sale devono ricorrere a strategie e politiche finalizzate al loro coinvolgimento⁹⁵. Per di più con l'aumentare dell'età aumenta l'importanza assegnata ad alcuni elementi come il prezzo del biglietto d'ingresso, la comodità delle poltrone, la pubblicità e la qualità dei servizi. Gli studiosi Annika Pham e Neil Watson individuano quattro fasce di età di consumatori del cinema: tra i sette e i quattordici anni (bambini), tra i quindici e i ventiquattro anni (giovani adulti), tra i venticinque e i trentaquattro anni e sopra i trentacinque anni (adulti)⁹⁶.

La componente geografica rappresenta senza dubbio un altro fattore di valutazione perché contribuisce alla comprensione del comportamento dei consumatori, che viene influenzato dall'area di provenienza (ad esempio la nazione, la regione, il quartiere, la città) e dalla densità della popolazione. La distribuzione sul territorio, la raggiungibilità e la posizione dei cinema condizionano inevitabilmente un soggetto nella scelta di vivere l'esperienza cinematografica, causando talvolta la fidelizzazione alla sala più vicina alla propria abitazione.

Lo stato socioculturale e quello economico, che includono il contesto familiare, l'educazione, l'istruzione, l'occupazione, la professione, il livello di consumo e di reddito e il potere d'acquisto, orientano le decisioni e alterano la predisposizione all'offerta.

L'analisi degli spettatori coinvolge anche un insieme di condizioni psicografiche (es. attività, opinioni, interessi, stili di vita, valori, ecc.), che sono difficili da standardizzare in quanto ogni soggetto è provvisto di personali attese, motivazioni, esigenze ricreative e relazionali, preferenze e sensibilità.

Infine, per un'indagine conoscitiva del pubblico cinematografico, oltre ai fattori comportamentali (come la frequentazione e il grado di fedeltà ad un cinema, la consapevolezza della programmazione e delle offerte collaterali, la modalità di acquisto del

⁹⁵ Cfr. Celata G. (2008), "Dispense di Economia del Cinema", Università degli Studi di Roma "La Sapienza", Dispense per il Seminario di Economia del Cinema (Roma, 12-13-15 maggio 2008), (pp. 16-17): <http://docplayer.it/15351569-Dispense-di-economia-del-cinema.html>, consultato il 16/4/2018.

⁹⁶ Cfr. Pham A., Watson N. (1993), *The film marketing handbook: a practical guide to marketing strategies for independent films*, British Film Institute, Londra.

biglietto ecc.) è utile considerare alcuni fattori aziendali (come ad esempio la politica di prodotto/servizio, la comunicazione, la promozione) dell'esercente⁹⁷.

Oltre a riconoscere i *trend* di marketing⁹⁸, ciascun esercente deve rispettare una gamma di imperativi proposti dal marketing per la buona riuscita della segmentazione. In primo luogo, l'organizzazione deve riconoscere il segmento attuale o potenziale così da intervenire concretamente, pianificando e indirizzando l'offerta. Un altro requisito essenziale è la quantificazione delle caratteristiche di ogni gruppo, sebbene le qualità soggettive e personali non siano facilmente misurabili.

Il segmento deve essere riconoscibile e sufficientemente stabile nel tempo, dal momento che il successo di un'azione di marketing si consegue nel medio-lungo periodo. Per di più la presenza di una concorrenza interna ed esterna al settore di pertinenza rende indispensabile la condizione di difendibilità dei gruppi dei consumatori, da cui trarre un profitto economico e sociale. Concludendo è indispensabile un costante monitoraggio della domanda per poter attuare espedienti correttivi⁹⁹.

Il *targeting*, vale a dire l'individuazione e la selezione dell'audience obiettivo a cui rivolgere l'offerta, rappresenta la fase successiva alla segmentazione. In base alle prerogative e alle esigenze dei segmenti scelti, l'organizzazione attua uno specifico processo di posizionamento di sé e del suo prodotto, definendo ad esempio il costo dei servizi collaterali, la distribuzione delle pellicole nelle sale, le iniziative promozionali e i canali di comunicazione.

Esistono differenti strategie di marketing imposte dalla segmentazione. L'approccio indifferenziato considera i fattori in comune tra i segmenti, per tale motivo il fine dell'ente è raggiungere con la propria proposta standardizzata la più ampia quota di mercato potenziale e ciò garantisce il raggiungimento di economie di scala. La seconda tipologia, l'approccio differenziato, si fonda sull'individuazione dei differenti gruppi da raggiungere (i giovani, le famiglie, gli appassionati ecc.) e sul conseguente indirizzamento dell'offerta di spettacolo considerata non più omogenea. Tale metodo comporta un maggiore sforzo, in termini di studio, dispendio di tempo e di denaro. L'ultimo approccio concentrato si orienta su un unico segmento di mercato, tentando di conseguire il massimo consenso attraverso la pianificazione

⁹⁷ Cfr. Foglio A. (2005), *Il marketing dello spettacolo. Strategia di marketing per cinema, teatro, concerti, radio-TV, eventi sportivi e show business*, Franco Angeli, Milano (pp. 174- 176).

⁹⁸ Cfr. Pulh M., Marteaux S., Mencarelli R. (2008), "Positioning strategies of cultural institutions: A renewal of the offer in the face of shifting consumer trends", *International Journal of Arts Management*, Vol. 10, No. 3, pp. 4-20.

⁹⁹ Cfr. Foglio A. (2005), *op. cit.* (pp. 176-178).

di un prodotto/evento specializzato, realizzando economie di scala sul piano produttivo, distributivo e di comunicazione¹⁰⁰.

All'interno dell'industria cinematografica l'individuazione del segmento di mercato è indispensabile per le operazioni di marketing e in seguito all'individuazione dei consumatori, la strategia di posizionamento del prodotto filmico e delle sue proprietà può essere implementata in modo efficace. Considerando la distribuzione di una pellicola all'estero, una prima classificazione identifica i *macro-target*, che coincidono con i mercati nazionali (italiano, inglese, francese ecc.), e i *micro-target* vale a dire i segmenti di fruitori in cui è possibile scomporre ciascun insieme, a seconda delle variabili scelte quali il sesso, l'età, il reddito oppure lo stile di vita. La scelta dei segmenti obiettivo si effettua valutando i dati delle ricerche di mercato (*screening*), le proprietà dei film (*selling element*) e l'analisi delle pellicole di successo simili al prodotto che si desidera posizionare (*like-picture comparison*). Una seconda classificazione dei target distingue gli obiettivi primari o *core audience* da quelli secondari. Il primo termine individua gli utenti che si recano con certezza al cinema, al contrario del secondo, che si riferisce agli spettatori potenziali influenzati dal passaparola e da una comunicazione coinvolgente¹⁰¹.

3.3 I fattori di successo del posizionamento

La combinazione e la comunicazione degli attributi di un testo filmico attirano nelle sale cinematografiche differenti target, sebbene non ci sia una formula che assicuri l'esito positivo di tali procedure di posizionamento. Queste ultime permettono di proporre la stessa pellicola in modi diversi e complementari ai differenti segmenti, all'interno e all'esterno del paese di produzione.

Nel 1969 gli autori Ries e Trout hanno formulato per la prima volta la nozione di *positioning* nell'omonimo articolo della rivista *Industrial Marketing*, sostenendo che tale concetto “non ha nulla a che vedere con l'intervento sul prodotto, bensì riguarda l'intervento da effettuarsi

¹⁰⁰ Cfr. Foglio A. (2005), *Il marketing dello spettacolo. Strategia di marketing per cinema, teatro, concerti, radio-TV, eventi sportivi e show business*, Franco Angeli, Milano (pp. 178-181); Porter, M. E. (2004). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press, New York.

¹⁰¹ Cfr. Celata G., Caruso F. (2003), *Cinema. Industria e marketing*, Angelo Guerini e Associati Spa, Milano (pp. 187-192).

sulla mente del possibile acquirente. Il posizionamento, cioè, riguarda il modo in cui un prodotto trova collocazione nella mente del potenziale consumatore”¹⁰².

A causa dell’attuale sovrabbondanza di informazioni legate ai film e alle sale cinematografiche in competizione, le persone hanno sviluppato autonomamente un filtro legittimato dal posizionamento, che crea e veicola l’identità dell’offerta nel sistema percettivo dello spettatore potenziale, influenzandone il comportamento di acquisto. Ciò consente all’audience di gestire la varietà di film proposti dal mercato primario, scegliendo il titolo che genera in esso la decisione di andare al cinema¹⁰³.

Gli elementi che inducono il consumatore a comprare il biglietto d’ingresso sono stati rilevati mediante due approcci: il *communication theory approach* e l’*economy/business approach*. Se il primo metodo è soggettivo in quanto analizza le motivazioni personali su cui si basa la scelta di vedere un’opera filmica, il secondo indaga l’intera industria, riflettendo in particolare sulle caratteristiche produttive e distributive della pellicola. Lo scrittore Barry Russell Litman aveva unito tali approcci conducendo due ampie indagini (1972-1979; 1981-1986), che esploravano non solo i dati economici, ma anche le variabili indipendenti ed individuali che influenzano il processo decisionale dello spettatore al cinema¹⁰⁴. I risultati discordanti delle ricerche fecero emergere già in passato l’impossibilità di individuare esattamente tutti gli elementi di successo¹⁰⁵.

3.3.1 Le variabili interne di produzione

I fattori di successo possono essere esaminati distinguendo le variabili interne da quelle esterne, a seconda del loro legame con il prodotto filmico. Il primo gruppo determina in modo predominante il film e si articola in relazione all’appartenenza ai diversi livelli della filiera cinematografica. La titolazione (*naming*) concorre in modo decisivo alla creazione dell’identità filmica, rivelando in alcune circostanze il genere di appartenenza. Il titolo

¹⁰² Trout J. (1969), “Positioning is a game people play in today’s me-too market place”, *Industrial Marketing*, Vol. 54, No. 6, pp. 51-55; Ries A., Trout J. (1984), *Positioning. La conquista della posizione vincente*, McGraw-Hill, Milano (p. 11).

¹⁰³ Cfr. Celata G., Caruso F. (2003), *Cinema. Industria e marketing*, Angelo Guerini e Associati Spa, Milano (pp. 91-93).

¹⁰⁴ Cfr. Litman B. R. (1997), *The motion picture mega-industry*, Allyn & Bacon, Stati Uniti.

¹⁰⁵ Cfr. Celata G. (2008), “Dispense di Economia del Cinema”, Università degli Studi di Roma “La Sapienza”, Dispense per il Seminario di Economia del Cinema (Roma, 12-13-15 maggio 2008), (pp. 51-53): <http://docplayer.it/15351569-Dispense-di-economia-del-cinema.html>, consultato il 16/4/2018.

rappresenta il primo elemento interno alla fase produttiva e ha una funzione centrale per l'importanza dell'udito nell'attività mnemonica. È un mezzo “paratestuale” chiaro e ineliminabile, che consente al pubblico non solo di identificare all'istante la pellicola, ma anche di distinguerla dalla concorrenza lungo tutto il ciclo della sua vita. Oltre a risultare stimolante, deve essere facile da pronunciare e da ricordare, aggirando così i filtri mentali causati dal sovradosaggio di dati. Specialmente negli anni passati i distributori di un prodotto straniero prediligevano una traduzione del titolo lontana dall'accezione originaria, mettendo in risalto la sua categoria narrativa e semplificando l'iniziale classificazione da parte dello spettatore. Si trattava di un processo di riposizionamento, che non produceva necessariamente conseguenze positive, poiché poteva generare un insieme di attese impossibili da rispettare, tradendo il contenuto reale dell'opera e lo stesso mercato obiettivo¹⁰⁶.

Il genere e il soggetto costituiscono il punto di partenza di una qualunque strategia promozionale, investendo tutti i canali di comunicazione. Eppure non è sempre facile ricondurre il film alla propria categoria di appartenenza e ciò accade principalmente nella cultura cinematografica italiana ed europea che, con il loro comportamento *product-oriented*, privilegiano il segno autoriale del regista. Oltre a ciò ultimamente si è verificato il fenomeno della contaminazione o “deriva dei generi”¹⁰⁷, che, sebbene riscuota molto successo tra gli spettatori, complica il posizionamento del prodotto. Per quanto riguarda la trama, vale a dire il *plot*, essa influenza in modo significativo la decisione di fruizione. A seconda del target che si ha intenzione di raggiungere, è opportuno identificare i fattori in grado di suscitare maggiormente la curiosità individuale. Tuttavia il carattere eclettico della trama la rende difficile da gestire, in quanto far trapelare una quantità eccessiva di particolari può provocare l'effetto contrario a quello desiderato.

La quarta variabile coincide con il cast, che riunisce diverse figure, artistiche e tecniche, le quali lavorano sinergicamente per produrre l'opera cinematografica. Si pensi al produttore, al compositore, allo scenografo, al direttore della fotografia o al responsabile degli effetti speciali. La centralità di tali ruoli aumenta in modo direttamente proporzionale all'esperienza mediatica del pubblico, che fin dalle origini della “settima arte” ha identificato la pellicola con l'attore oppure con il regista.

¹⁰⁶ Cfr. Celata G., Caruso F. (2003), *Cinema. Industria e marketing*, Angelo Guerini e Associati Spa, Milano (pp. 104-108).

¹⁰⁷ Ivi (p. 111).

La funzione comunicativo-promozionale e la riconoscibilità dell'interprete influiscono sull'esito commerciale del film e sulla differenziazione dagli altri prodotti. Ciononostante il graduale mutamento dello *star system*, coinvolgendo nel divismo diffuso le altre professioni del settore, ha ridotto il rilievo di tale personalità nel comportamento d'acquisto del consumatore. L'attuale interscambio tra generi, attori e *director*, che è stato favorito dalla loro polivalenza, non permette di collocarli all'interno di una specifica categoria, complicando così il posizionamento dell'offerta nell'immaginario del pubblico. Quest'ultimo è affascinato dalle *star* per molteplici motivi; anche se la partecipazione di un'artista di fama internazionale ad una produzione non ne assicura il successo al *box office*, ma costituisce l'elemento principale nella campagna pubblicitaria¹⁰⁸.

Il regista, il cui profilo varia a seconda del paese di provenienza, rappresenta il principale responsabile del prodotto finale. Tale figura possiede competenze coordinative, capacità decisionali e conoscenze fondamentali per l'impiego dei mezzi cinematografici. Il suo livello di notorietà, che influenza lo spettatore nel ritenerlo o meno un marchio di garanzia della pellicola, si fonda su tutte quelle variabili che attirano l'interesse dello spettatore, come la filmografia e i premi conseguiti nei festival.

L'ultimo attributo interno alla produzione è la colonna sonora, la quale assume una notevole rilevanza nelle procedure di posizionamento. Il collegamento tra musica e film consente di rievocare la pellicola ogni qual volta il brano viene trasmesso in radio o in televisione. A partire dagli anni Ottanta, si diffuse il *video-clip*, un breve filmato spesso arricchito di immagini suggestive che poteva includere alcune sequenze filmiche ai fini promozionali. La diffusione anticipata del singolo e del video facilitava l'elaborazione e la familiarizzazione nei confronti degli elementi principali della pellicola in uscita¹⁰⁹.

3.3.2 Le variabili interne di distribuzione

Per comunicare con le fasce di pubblico ed intrattenere rapporti con gli esercenti cinematografici si adoperano tre leve promozionali: l'*advertising*, la *publicity* e la *promotion*. La campagna di *advertising* è uno strumento di marketing flessibile, unilaterale e a pagamento, che trasmette l'immagine del prodotto al bacino d'utenza, generando in esso il desiderio di recarsi al cinema. La sua implementazione si fonda su una gamma di "mezzi

¹⁰⁸ Cfr. Celata G., Caruso F. (2003), *Cinema. Industria e marketing*, Angelo Guerini e Associati Spa, Milano (pp. 108-124).

¹⁰⁹ Ivi (pp. 124-132).

paratestuali”¹¹⁰, che sono realizzati dalle agenzie creative e pubblicitarie contattate dalle case di distribuzione, in accordo con il produttore e il regista. Il motore dell’intera operazione è il *media plan*, che implica alcuni punti fondamentali: i mercati nazionali e internazionali da raggiungere, la descrizione dei media da impiegare, le schede di piazzamento attinenti agli spazi e alla durata del flusso comunicativo, i dati relativi al lancio dei film concorrenti, le risorse a disposizione e i costi previsti¹¹¹. In relazione al piano media, è possibile identificare tre tipologie di *advertising* connesse ai principali mass media (la televisione, la radio e la stampa), nei quali rientrano i molteplici supporti che veicolano i contenuti verso i potenziali spettatori.

La categoria dei materiali pubblicitari stampati è formata dai giornali, dalle riviste, dalle *brochures* e dal manifesto promozionale. Quest’ultimo è composto da quattro unità ovvero il materiale grafico (*artwork*), il titolo, l’elemento testuale per enfatizzare la personalità della pellicola (*copy*) e l’elenco dei professionisti coinvolti nella produzione (*billing*).

Per quanto concerne la *television advertising*, essa include il *trailer* e il *teaser*. Il primo consiste nel montaggio di sequenze significative dell’opera cinematografica non solo per tematizzarla e semplificarla agli occhi del segmento-obiettivo, ma anche per distinguerla dalla concorrenza. Il trailer, composto da scene d’azione e di dialogo, da sottofondi musicali e da una *voice-off*, è classificabile in base alla sua struttura in trailer-riassunto, trailer d’atmosfera, trailer-puzzle e trailer-metanarrativo. Indicativamente il trailer dura due o tre minuti, diversamente dal *teaser* che è di massimo novanta secondi ed è realizzato prima della conclusione effettiva delle riprese.

Pertanto il materiale disponibile per il *teaser* è eterogeneo in quanto può comprendere sequenze prodotte esclusivamente per l’intermezzo, fotografie scattate sul set, grafiche suggestive e brani musicali.

L’ultima forma di *advertising* coinvolge la radio che, malgrado sia sottostimata, rappresenta un ottimo canale di posizionamento e di definizione dell’identità della pellicola. Lo spot radiofonico, la cui lunghezza si aggira tra i dieci e i sessanta secondi, è contrassegnato da codici sonori come i dialoghi, la frase di lancio, la voce fuori campo e ovviamente la colonna

¹¹⁰ Cfr. Celata G., Caruso F. (2003), *Cinema. Industria e marketing*, Angelo Guerini e Associati Spa, Milano (p. 101).

¹¹¹ Cfr. Perretti F., Negro G. (2003), *Economia del cinema. Principi economici e variabili strategiche del settore cinematografico*, Etas, Milano (pp. 158-161).

sonora. Rispetto alle altre alternative promozionali, è una soluzione con un costo inferiore ed è capace di avvicinare i differenti target, perfino senza l'ausilio degli elementi visivi¹¹².

La campagna di *publicity* costituisce la seconda iniziativa promozionale e permette alla casa di distribuzione di costruire un'immagine positiva di sé e del prodotto che intende pubblicizzare. L'obiettivo di tale operazione, che risulta meno dispendiosa dell'*advertising*, è il conseguimento della copertura mediatica della pellicola, favorendo il suo posizionamento all'interno della sfera percettiva dell'individuo. Difatti i target, a cui si rivolge, sono i giornali, le riviste specializzate e i palinsesti televisivi, che a ragione il pubblico considera attendibili. Dal momento che la trasmissione dei contenuti e dei messaggi è difficile da governare poiché nasce dall'interazione tra gli organi d'informazione e gli addetti ai lavori, ogni azione deve essere programmata dalla società di distribuzione. Quest'ultima, insieme ai professionisti della comunicazione, sceglie gli strumenti necessari a raggiungere e coinvolgere i segmenti selezionati.

I comunicati stampa rappresentano i principali espedienti dei responsabili delle relazioni esterne, i quali li inviano a determinati periodici e ad agenzie stampa a seconda del mercato-obiettivo. Ogni testo deve essere comprensibile e breve, rispondendo alla regola giornalistica delle 5 "W" ovvero *Who, What, Why, Where, When* (Chi, Cosa, Perché, Dove, Quando).

Un'altra forma di *publicity* è il pacchetto (*press kit*) che include molteplici informazioni riguardanti il prodotto filmico, le cui caratteristiche naturalmente ne influenzano l'assemblaggio. In base ad esso, è possibile identificare tre tipologie specifiche: il *press book*, l'*electronic press kit* e l'*audio press kit*. Il primo consiste in una cartella che contiene le note di produzione, la lista del cast artistico e tecnico, i titoli finali della pellicola, le biografie dei professionisti principali e una sezione illustrata. Il secondo coincide con un supporto di memoria (DVD) su cui sono registrate sequenze riprese all'interno e all'esterno del set cinematografico. Invece il terzo è formato unicamente da una varietà di materiali sonori come sequenze dialogate della pellicola, interviste con gli interpreti e brani musicali.

È possibile individuare ulteriori strumenti di *publicity*: le visite sul luogo in cui si girano le scene del film, le conferenze stampa, le proiezioni in anteprima del prodotto, la partecipazione di attori e registi come ospiti in programmi televisivi o radiofonici e la presenza nei festival.

¹¹² Cfr. Celata G., Caruso F. (2003), *Cinema. Industria e marketing*, Angelo Guerini e Associati Spa, Milano (pp. 147-157); Celata G. (2008), "Dispense di Economia del Cinema", Università degli Studi di Roma "La Sapienza", Dispense per il Seminario di Economia del Cinema (Roma, 12-13-15 maggio 2008), (pp. 56-57): <http://docplayer.it/15351569-Dispense-di-economia-del-cinema.html>, consultato il 16/4/2018.

Infine l'ultima variabile interna alla fase di distribuzione è la *promotion* vale a dire la serie di iniziative rivolte al pubblico e connesse all'uscita dell'opera. Tali attività di marketing sono difficilmente ordinabili in categorie predefinite, in quanto nascono dalla creatività dei pubblicitari. Inoltre ciascuna campagna promozionale deve sottostare al budget disponibile, alla strategia dell'impresa e alle peculiarità dei target, ai quali sono assicurati dei benefici concreti esterni alla sala cinematografica¹¹³. Tra gli strumenti della *promotional campaign* vi sono le anteprime per il mercato dei consumatori, i concorsi a premi oppure il *merchandising*, che corrisponde alla realizzazione di prodotti di vario genere riguardanti il soggetto filmico.

3.3.3 Le variabili interne di esercizio

Nell'ultimo livello della filiera, che interessa la sala cinematografica, sono state individuate due variabili che condizionano il successo della pellicola. La prima variabile coincide con il periodo di distribuzione dell'opera filmica (*release date*), la cui data di uscita dipende dalle peculiarità del prodotto e dalle aspettative dei suoi produttori. Il momento di maggiore afflusso di pubblico è rappresentato dalle festività natalizie e in alcune circostanze dalla stagione estiva. La seconda variabile, il *release pattern*, concerne il numero di schermi su cui il film viene proiettato e anche tale fattore è vincolato alle caratteristiche filmiche¹¹⁴. Oltre a tali variabili vi sono altri criteri connessi alla sala: programmazione, prezzo del biglietto d'ingresso, campagna pubblicitaria, raggiungibilità della sala, orario delle proiezioni, livello di assembramento, compagnia, servizi complementari e nuove tecnologie¹¹⁵.

3.3.4 Le variabili esterne

Oltre agli elementi interni alle logiche di produzione, di distribuzione e di esercizio, il ciclo di vita di un prodotto filmico è determinato anche da fattori esterni ad esso.

In primo luogo vi sono i premi vinti dai film vale a dire i riconoscimenti istituzionali che contribuiscono ad aumentare la visibilità della pellicola e a posizionarla all'interno del

¹¹³ Cfr. Celata G., Caruso F. (2003), *Cinema. Industria e marketing*, Angelo Guerini e Associati Spa, Milano (pp. 159-168); Perretti F., Negro G. (2003), *Economia del cinema. Principi economici e variabili strategiche del settore cinematografico*, Etas, Milano (pp. 154-158).

¹¹⁴ Cfr. Celata G. (2008), "Dispense di Economia del Cinema", Università degli Studi di Roma "La Sapienza", Dispense per il Seminario di Economia del Cinema (Roma, 12-13-15 maggio 2008), (p. 57): <http://docplayer.it/15351569-Dispense-di-economia-del-cinema.html>, consultato il 16/4/2018.

¹¹⁵ Cfr. Foglio A. (2005), *Il marketing dello spettacolo. Strategia di marketing per cinema, teatro, concerti, radio-TV, eventi sportivi e show business*, Franco Angeli, Milano (pp. 147-150).

mercato di riferimento. Talvolta la sola partecipazione alla competizione di un qualunque evento mediatico è considerata un attributo-chiave da impiegare nelle campagne di *advertising* e di *publicity*. Comunque ogni premio ha un valore e un rilievo diverso nei meccanismi d'acquisto del pubblico e nei risultati conseguiti al botteghino (si pensi ad esempio all'Oscar conferito dall'Academy Awards, il Leone d'Oro della Mostra Internazionale d'Arte Cinematografica di Venezia, la Palma d'Oro del Festival di Cannes ecc.).

Anche la critica, veicolata dai mezzi di comunicazione come la carta stampata e i video, incide sul posizionamento dell'offerta e connette la fase di produzione a quella di percezione "spettatoriale". A volte il giudizio dei critici del settore influenza in maggior misura la domanda, in relazione alle informazioni provenienti dalle strategie promozionali oppure dai propri contatti sociali. Nonostante non sia chiaro il grado di incidenza delle recensioni sui processi decisionali dei vari segmenti, esse possono arginare parzialmente l'imprevedibilità connessa al prodotto, poiché si tratta di valutazioni elaborate da soggetti qualificati.

Nel caso in cui la pellicola venga esportata, un terzo elemento esterno è rappresentato dall'esito commerciale nel paese di produzione e negli altri mercati nazionali. Una delle variabili con cui tale fattore va messo in relazione è la lingua del paese d'origine del film, in quanto quest'ultimo avrà un maggior successo negli stati in cui si parla la medesima lingua. L'importanza dell'esito commerciale consiste nel fornire allo spettatore le informazioni necessarie che gli permettano di scegliere con sicurezza il film da guardare¹¹⁶.

Altri fattori di successo sono rappresentati dalla concorrenza con altri film e dal passaparola (*word-of-mouth*). Quest'ultimo è generato dalla famiglia, amici, colleghi di lavoro, persone che si relazionano con il potenziale spettatore, diventando sostenitori di tale bene esperienziale.

3.4 Il processo decisionale

L' esercente cinematografico, così come ogni impresa di spettacolo, può attuare un corretto intervento di marketing, attraverso opportune indagini di mercato.

Lo spettatore prende le sue decisioni, raccogliendo alcune informazioni su titolo, soggetto della pellicola, nazionalità della produzione e del cast, data di uscita nei cinema della propria città nei quali il film è fruibile. È possibile conseguire tale dimensione conoscitiva attraverso

¹¹⁶ Cfr. Celata G., Caruso F. (2003), *Cinema. Industria e marketing*, Angelo Guerini e Associati Spa, Milano (pp. 132-143).

manifesti promozionali, *trailer* sui differenti palinsesti, interviste televisive e radiofoniche, inserzioni giornalistiche e passaparola.

L'individuo valuterà la compatibilità tra i dati acquisiti e i bisogni personali, che dipendono da fattori demografici, geografici, psicologici, socioculturali ed economici. Il comportamento di una persona verrà influenzato da questa valutazione, che determinerà diverse tipologie di fruitori, da quelli che sono costantemente alla ricerca della compatibilità tra le proprie esigenze e le informazioni acquisite a quelli che al contrario ne sono indifferenti¹¹⁷. Si possono distinguere quattro tipologie di necessità ricercate dal fruitore nei cinema: emozionali-edonistiche, funzionali o di arricchimento, simboliche e sociali. I bisogni emozionali-edonistici comprendono l'evasione temporanea dalla quotidianità, la sensazione di far parte di una collettività, la crescita e il piacere personale. Al contrario, le esigenze funzionali coincidono con l'incontro con un gruppo di amici, il divertimento, il comfort delle sale e dell'intero complesso e l'interesse per il cinema. Le esigenze simboliche si riferiscono al ruolo di un individuo all'interno di un gruppo e infine i bisogni sociali riguardano le relazioni e i legami tra i soggetti¹¹⁸.

Il potenziale spettatore confronta le offerte e definisce una preferenza, sulla base dei criteri e delle variabili interne di esercizio¹¹⁹. Sono compresi all'interno di questa analisi le novità in campo tecnologico, come la proiezione in 3D, e tutte le modalità secondarie di fruizione filmica (televisione, Home video, nuovi media).

3.5 I dati sull'affluenza degli spettatori al cinema

3.5.1 Il Cinetel

All'inizio degli anni Novanta il presidente dell'Associazione Nazionale Esercenti Cinema (ANEC), David Quilleri, in collaborazione con il Dipartimento dello Spettacolo dell'attuale Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo (MiBACT), fondò la società Cinetel con l'obiettivo di agevolare la raccolta dei dati relativi agli incassi e alle presenze nelle sale cinematografiche italiane.

¹¹⁷ Cfr. Foglio A. (2005), *Il marketing dello spettacolo. Strategia di marketing per cinema, teatro, concerti, radio-TV, eventi sportivi e show business*, Franco Angeli, Milano (pp. 147-148).

¹¹⁸ Lucchi E. (2017), "La destagionalizzazione del cinema: cause e possibili soluzioni", Società demoscopica GfK, Direzione Generale Cinema (MiBACT), ANICA (pp. 6-7): <http://www.anica.it/news/7585>, consultato il 28/12/2017.

¹¹⁹ Cfr. Foglio A. (2005), *op. cit.* (pp. 147-150).

Nel 1995 il servizio divenne accessibile a tutti i cinema abbonati, che avrebbero potuto immettere e condividere le proprie rilevazioni con gli esercenti associati e con l'intero settore. Dunque la gestione di tale supporto è affidata direttamente ai principali operatori del mercato, che sostengono l'attendibilità e l'autorevolezza delle analisi realizzate. Ciò spiega l'utilizzo dei risultati nelle conferenze stampa e nelle pubblicazioni dell'Associazione Nazionale Industrie Cinematografiche Audiovisive e Multimediali (ANICA) e dell'Associazione Nazionale Esercenti Cinema (ANEM).

In un primo momento la quotidiana fornitura dei dati si avvale di strumenti quali il telefono, l'e-mail e il fax, successivamente sostituiti dalle casse automatiche e dal portale web tamburino.it. La missione del Cinetel consiste nell'assicurare la redazione e la distribuzione di report pubblici dei box office giornalieri, settimanali, mensili, trimestrali e annuali. Difatti è possibile consultare le differenti tipologie di prospetti riepilogativi grazie ad un servizio attivo ventiquattro ore su ventiquattro per trecentosessantacinque giorni l'anno¹²⁰. I report esaminano e seguono l'intero ciclo di vita dei prodotti filmici in programmazione, valutando i risultati al botteghino e il numero di biglietti venduti all'interno e all'esterno dell'Europa.

Il campione rilevato sul territorio nazionale è aumentato gradualmente sia per la naturale evoluzione del mercato di riferimento sia per l'esigenza, espressa dagli esercenti, di avere indagini dettagliate ed esaustive.

Nel 2016 il numero di cinema vagliati è stato di 1.203, distribuiti in 703 città italiane. L'analisi distingue quattro tipologie di cinema vale a dire i monosala, i multisala con massimo quattro schermi, i cityplex dotati dai cinque ai sette schermi e i multiplex con più di sette sale (si veda la tabella 3.1).

¹²⁰ Cfr. Cinetel (2017), "Storia di Cinetel - Breve storia di Cinetel ovvero dal VideoTel alla Nuvola...": <http://www.cinetel.it/home/storia-di-cinetel.html>, consultato il 28/12/2017.

Regione	Numero Città	Numero Cinema	Numero Sale	Numero Monosala	Numero Multisala	Numero Cityplex	Numero Multiplex
ABRUZZO	16	19	99	5	4	5	5
BASILICATA	8	12	26	9	1	1	1
CALABRIA	16	29	55	18	7	4	0
CAMPANIA	43	70	238	27	29	5	9
EMILIA ROMAGNA	62	121	327	75	26	6	14
FRIULI VENEZIA GIULIA	14	21	79	9	5	4	3
LAZIO	42	101	428	26	41	17	17
LIGURIA	26	55	120	35	14	2	4
LOMBARDIA	123	183	525	116	27	19	21
MARCHE	31	50	150	28	9	7	6
MOLISE	3	4	11	3	0	0	1
PIEMONTE	54	95	266	47	32	7	9
PUGLIA	58	88	222	47	28	4	9
SARDEGNA	13	17	64	6	6	2	3
SICILIA	48	94	223	49	31	10	4
TOSCANA	63	113	261	71	28	5	9
TRENTINO ALTO ADIGE	12	18	36	12	4	2	0
UMBRIA	13	20	61	12	4	1	3
VALLE D'AOSTA	4	5	10	3	1	1	0
VENETO	54	88	243	51	22	5	10
Totale	703	1.203	3.444	649	319	107	128

Tabella 3.1 – Il Campione dei cinema ripartito per regione raccolto dal Cinetel per il 2016¹²¹.

3.5.2 I dati nazionali ed europei del 2016

Dagli studi statistici del Cinetel e della SIAE¹²² è emerso che nell'anno 2016 l'affluenza di spettatori nelle sale cinematografiche è complessivamente aumentata.

Gli italiani si sono avvicinati di più al cinema in parte grazie all'iniziativa Cinema2Day, fortemente voluta dal Ministro dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, Dario Franceschini, e promossa dalle principali associazioni del settore (ANICA, ANEC e ANEM). Tale progetto, che è stato molto criticato dai produttori, dai distributori e dagli esercenti¹²³, prevedeva la riduzione del prezzo del biglietto a 2 euro ogni secondo mercoledì del mese in oltre 3.000 sale e ha interessato il periodo compreso tra settembre 2016 e maggio 2017.

Il Cinetel ha registrato per il 2016 un incremento sia delle presenze (+6,06%) sia degli incassi (+3,86%) rispetto al 2015, monitorando il 93% dell'intero mercato. Se le presenze indicano il numero totale di biglietti e di abbonamenti venduti, gli incassi coincidono con la spesa totale sostenuta dagli spettatori per acquistare i biglietti e gli abbonamenti.

¹²¹ Cinetel (2017), "Il Campione Cinetel": <http://www.cinetel.it/i-nostri-servizi/il-campione-cinetel.html>, consultato il 28/12/2017.

¹²² Cfr. Cinetel (2017), "I dati del mercato cinematografico": http://www.anica.it/allegati/dati%20cinema%202016_cinetel.pdf, consultato il 16/4/2018; L'Osservatorio dello Spettacolo della SIAE (2017), "Annuario dello spettacolo 2016": https://www.siae.it/sites/default/files/SIAE_ANNUARIO_SPETTACOLO_2016.pdf, consultato il 16/4/2018.

¹²³ Cfr. Bortolotti L. (2017), "Cinema2day, oggi è l'ultimo giorno. Franceschini: "Mi spiace"", *la Repubblica.it* (10 maggio 2017), consultato il 4/1/2017.

Anno	Città	Cinema	Schermi	Presenze	Incassi
2016	702	1202	3438	105.385.195	661.844.025
2015	653	1152	3358	99.417.151	637.565.169

Tabella 3.2 – Le presenze e gli incassi registrati dal Cinetel negli anni 2015-2016¹²⁴.

Valutando l'andamento mensile delle presenze nel 2016, le indagini statistiche del Cinetel hanno delineato un calo degli incassi durante il periodo estivo, confermando la stagionalità di tale intrattenimento in Italia.

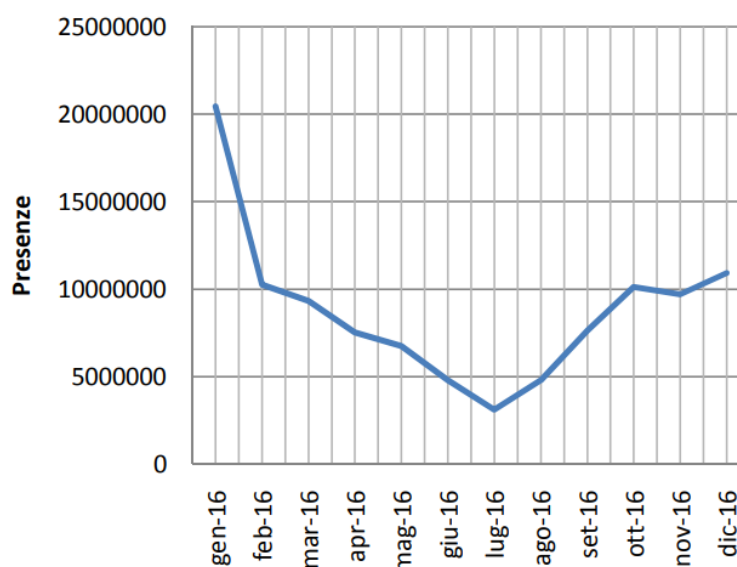


Figura 3.1 – Il trend delle presenze nelle sale cinematografiche italiane del 2016¹²⁵.

Già in primavera (secondo trimestre nella tabella 3.3) si riscontra una considerevole riduzione della qualità e della varietà dell'offerta filmica, incentivando il disinteressamento che caratterizza i mesi successivi (terzo trimestre). Inoltre è possibile individuare altri due fattori che concorrono al calo delle presenze nelle sale cinematografiche durante i mesi primaverili ed estivi. Il primo fattore coincide con la competizione tra il cinema e le altre attività svolte nel tempo libero (ad esempio le passeggiate nei parchi, le nuotate al mare, la partecipazione

¹²⁴ Cinetel (2017), "I dati del mercato cinematografico": http://www.anica.it/allegati/dati%20cinema%202016_cinetel.pdf, consultato il 16/4/2018.

¹²⁵ Cinetel (2017), "I dati del mercato cinematografico": http://www.anica.it/allegati/dati%20cinema%202016_cinetel.pdf, consultato il 2/1/2018.

alle manifestazioni locali ecc.), alternative che risultano più attrattive durante la bella stagione caratterizzata dall'aumento delle ore di luce e delle temperature. Il secondo fattore coincide con le modalità dell'atto fruitivo, che avviene in spazi chiusi e bui nei quali è richiesto il silenzio, l'immobilità e l'isolamento dello spettatore, tutte caratteristiche che sono in opposizione alle predisposizioni degli individui in primavera e in estate¹²⁶.

Anno	Trimestre	Presenze	Incassi	Variazione % 2016/2015		Rapporto trimestre/anno %	
				Presenze	Incassi	Presenze	Incassi
2016	1°	40.035.942	262.803.029	24,30	26,98	37,99	39,71
2015	1°	32.210.264	206.963.277			32,41	32,46
2016	2°	19.073.763	116.561.335	0,09	-5,94	18,10	17,61
2015	2°	19.056.465	123.917.532			19,17	19,44
2016	3°	15.536.520	95.175.289	-4,49	-8,16	14,74	14,38
2015	3°	16.267.483	103.630.850			16,36	16,25
2016	4°	30.738.970	187.304.372	-3,42	-7,62	29,17	28,30
2015	4°	31.828.451	202.754.046			32,02	31,80

Tabella 3.3 – Le analisi trimestrali delle presenze e degli incassi effettuate dal Cinetel negli anni 2015-2016¹²⁷.

Diversamente, l'Osservatorio dello Spettacolo della Società Italiana degli Autori ed Editori (SIAE) considera un campione di cinema diverso per rilevare il numero di presenze e di incassi e ciò genera uno scarto di alcuni milioni tra i suoi dati (tabella 3.4) e quelli raccolti dal Cinetel (tabella 3.2).

¹²⁶ Cfr. Lucchi E. (2017), "La destagionalizzazione del cinema: cause e possibili soluzioni", Società demoscopica GFK, Direzione Generale Cinema (MiBACT), ANICA: <http://www.anica.it/news/7585>, consultato il 2/1/2018.

¹²⁷ Cinetel (2017) "I dati del mercato cinematografico": http://www.anica.it/allegati/dati%20cinema%202016_cinetel.pdf, consultato il 2/1/2018.

Anno	Presenze	Incassi
2016	113.832.522	695.061.654,80
2015	106.734.556	664.260.044,84

Tabella 3.4 – Le presenze e gli incassi registrati dalla SIAE negli anni 2015-2016¹²⁸.

Classificando gli ultimi trent'anni in base al numero di presenze, la SIAE posiziona il 2016 al quinto posto.

Anno	Presenze
2010	120.582.757
1998	119.000.000
2007	116.429.995
2004	115.104.001
2016	113.832.522

Tabella 3.5 – Le prime cinque posizioni in base al numero di presenze al cinema¹²⁹.

A livello europeo, sebbene l'andamento delle presenze al cinema sia disomogeneo, nel 2016 si è verificato un generale incremento degli spettatori pari al 2% in relazione al 2015, in quanto si è passati da 1.250,6 milioni del 2015 a 1.276,0 milioni del 2016¹³⁰.

Esaminando i 19 Paesi dell'Europa Occidentale, è emersa una sostanziale corrispondenza tra i risultati raggiunti nel 2016 e quelli totalizzati nel 2015. In particolare la Francia ha dimostrato ancora una volta di essere il principale mercato del continente, seguita dal Regno Unito e dalla Germania, che tuttavia hanno registrato un calo di presenze, nonostante tale indicatore sia per entrambi notevolmente elevato in rapporto agli altri paesi. Considerando il numero delle presenze, l'Italia e la Spagna mostrano una situazione positiva, posizionandosi al quarto

¹²⁸ Dati tratti dagli annuari dello spettacolo degli anni 2015-2016, redatti dall'Osservatorio dello Spettacolo della SIAE. Reperiti in <http://www.siae.it>, consultato il 2/1/2018.

¹²⁹ Dati tratti dagli annuari dello spettacolo degli anni 1998, 2004, 2007, 2010 e 2016, redatti dall'Osservatorio dello Spettacolo della SIAE. Reperiti in <http://www.siae.it>, consultato il 2/1/2018.

¹³⁰ Cfr. Comunicato stampa redatto il 9 febbraio 2017 da Media Salles, un'associazione fondata dall'Unione Europea e dalla Direzione Generale per il Cinema del MiBACT per promuovere il cinema europeo. Reperito in <http://www.mediasalles.it/>, consultato il 3/1/2018.

e al quinto posto. Nel valutare il consumo cinematografico dei mercati di dimensioni minori, la tendenza varia da paese a paese, con una crescita delle presenze in alcuni Stati (Grecia, Portogallo, Svezia, Paesi Bassi, Irlanda, Norvegia e Serbia) e una diminuzione in altri (Danimarca, Svizzera, Austria, Lussemburgo, Belgio, Finlandia e Liechtenstein).

Paese	Presenze 2015	Presenze 2016	Variazione % 2016/2015
Austria	16.653.000	14.993.000	-10,0%
Belgio	21.146.000	19.700.000	-7,0%
Danimarca	13.789.000	13.400.000	-2,8%
Finlandia	8.744.000	8.690.000	-0,6%
Francia	205.295.000	212.720.000	3,6%
Germania	139.181.000	121.104.000	-13,0%
Grecia	9.806.000	10.025.000	2,2%
Irlanda	15.172.000	15.782.000	4,0%
Italia	105.247.000	112.000.000	6,4%
Liechtenstein	19.000	16.000	-15,8%
Lussemburgo	1.300.000	1.250.000	-3,8%
Norvegia	12.038.000	13.125.000	9,0%
Paesi Bassi	32.970.000	34.178.000	3,7%
Portogallo	14.525.000	14.891.000	2,5%
Regno Unito	171.930.000	168.260.000	-2,1%
Serbia	1.382.000	1.421.000	2,8%
Spagna	94.579.000	100.276.000	6,0%
Svezia	17.045.000	17.653.000	3,6%
Svizzera	14.400.000	13.432.000	-6,7%
Totale	895.221.000	892.916.000	-0,3%

Tabella 3.6 – Le presenze ripartite per Paesi dell’Europa Occidentale rilevate da Media Salles negli anni 2015-2016¹³¹.

Nelle 16 Nazioni dell’Europa Centro-Orientale e del Bacino del Mediterraneo si è verificato nel 2016 un complessivo incremento delle presenze pari al 7,8% in relazione al 2015.

¹³¹ Dati tratti dalla tabella comparativa sul consumo di cinema in Europa Occidentale nel 2010-2016, redatta dall’associazione Media Salles nel 2017. Reperita in <http://www.mediasalles.it/>, consultato il 3/1/2018.

Le rilevazioni hanno mostrato un notevole miglioramento in Russia, che si posiziona al primo posto in Europa Centro-Orientale, seguita dalla Polonia e dalla Turchia, la quale, pur essendo il secondo mercato di quest'area, registra un calo di presenze rispetto al 2015. Fatta eccezione per la Bielorussia e la Croazia, nei restanti Paesi le variazioni percentuali tra le presenze del 2016 e quelle del 2015 hanno segno positivo. In particolare la Slovacchia e la Repubblica Ceca hanno registrato nel 2016 un considerevole aumento delle presenze in rapporto al 2015.

Paese	Presenze 2015	Presenze 2016	Variazione % 2016/2015
Bielorussia	8.285.000	7.996.000	-3,5%
Bulgaria	5.413.000	5.532.000	2,2%
Cipro	688.000	737.000	7,1%
Croazia	4.348.000	4.295.000	-1,2%
Estonia	3.093.000	3.291.000	6,4%
Lettonia	2.358.000	2.516.000	6,7%
Lituania	3.331.000	3.668.000	10,1%
Polonia	44.695.000	52.071.000	16,5%
Repubblica Ceca	12.958.000	15.622.000	20,6%
Romania	11.167.000	12.000.000	7,5%
Russia	175.719.000	191.117.000	8,8%
Serbia	3.162.000	3.249.000	2,8%
Slovacchia	4.615.000	5.694.000	23,4%
Slovenia	2.102.000	2.400.000	14,2%
Turchia	60.470.000	58.285.000	-3,6%
Ungheria	13.019.000	14.593.000	12,1%
Totale	355.422.000	383.068.000	7,8%

Tabella 3.7 – Le presenze ripartite per Paesi dell'Europa Centro-Orientale e del Bacino del Mediterraneo rilevate da Media Salles negli anni 2015-2016¹³².

¹³² Dati tratti dalla tabella comparativa sul consumo di cinema in Europa Centro-Orientale e nel Bacino del Mediterraneo nel 2010-2016, redatta dall'associazione Media Salles nel 2017. Reperita in <http://www.media-salles.it/>, consultato il 3/1/2018.

LA METODOLOGIA ANALYTIC HIERARCHY PROCESS (AHP)

4.1 Le origini del metodo e le sue applicazioni

A partire dal secondo dopoguerra sopraggiunsero numerose questioni di tipo sociale, politico ed economico, che richiesero l'introduzione di un approccio multidisciplinare capace di analizzare e affrontare in modo integrato la nuova realtà che si stava prospettando. La gestione di tali aspetti eterogenei condusse alla nascita di nuovi supporti decisionali multicriteriali (*Multi-Criteria Decision Aid*, MCDA), che si diffusero rapidamente. A differenza delle tecniche monocriterio, le metodologie multicriterio consentivano di valutare un insieme di alternative, utilizzando non solo i criteri tangibili, bensì anche quelli intangibili e incalcolabili coinvolti nei processi decisionali¹³³.

Alla fine del 1971 un professore dell'Università di Pittsburgh (Pennsylvania, Stati Uniti d'America), Thomas Lorie Saaty, cominciò ad elaborare una teoria a supporto delle attività decisionali chiamata *Analytic Hierarchy Process* (AHP). Tale idea nacque dall'esigenza di disporre di una metodologia basata su criteri multipli in grado di risolvere un problema di pianificazione interno al Dipartimento della Difesa. Per creare un modello potente e versatile, Saaty combinò sinergicamente un insieme di concetti e tecniche, innovative o già esistenti, come la strutturazione gerarchica di una situazione complessa, il confronto a coppie, il calcolo di autovalori e autovettori per ricavare i pesi e valutare la consistenza¹³⁴. Attraverso l'AHP divenne possibile assegnare priorità e quantificare i giudizi relativi al mondo fisico, oggettivo e tangibile e alla realtà soggettiva ed intangibile¹³⁵.

Nel 1973 Saaty impiegò una versione aggiornata della teoria nello studio di un piano d'azione nel settore dei trasporti in Sudan e continuò ad arricchire ulteriormente il metodo negli anni successivi¹³⁶. Nel 1988 si tenne a Tianjin (Cina) il primo incontro dell'*International Society of*

¹³³ Cfr. Falcone D., Saaty T. L., De Felice F. (2009), *Il decision making e i sistemi decisionali multicriterio: le metodologie AHP e ANP*, Hoepli, Milano (pp. 48-50).

¹³⁴ Cfr. Forman E., Selly M. A. (2002), *Decision by objectives - How to convince others that you are right*, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., Singapore (p. 44).

¹³⁵ Cfr. Saaty R. W. (1987), "The Analytic Hierarchy Process – what it is and how it is used", *Mathematical Modelling*, Vol. 9, No. 3-5, pp. 161-176 (p. 161).

¹³⁶ Cfr. Saaty T. L. (1980), *The Analytic Hierarchy Process: planning, priority setting, resource allocation*, McGraw-Hill, New York (p. IX).

the Analytic Hierarchy Process (ISAHP), che tuttora ogni due o tre anni organizza convegni di aggiornamento in tutto il mondo¹³⁷.

Il nome della metodologia AHP, che oggi è conosciuta e utilizzata a livello internazionale in differenti settori, è composto da tre parole, il cui significato ne identifica le caratteristiche principali. Il termine analitico (*analytic*) è associato alla parola analisi, che indica la separazione di una qualsiasi entità nei suoi fattori costitutivi, contrariamente alla sintesi che combina le parti in un insieme. Nonostante il carattere analitico del metodo, si può comunque osservare che esso permette allo stesso tempo di misurare e anche sintetizzare le molteplici componenti del problema. Queste ultime sono organizzate in una gerarchia (*hierarchy*), che pone l'obiettivo generale del problema al vertice, i criteri e i sottocriteri decisionali al livello intermedio e le alternative tra cui scegliere all'ultimo livello. Per prendere la migliore decisione in linea con lo scopo prefissato, il modello si articola in una serie di azioni e funzioni, che costituiscono un unico processo (*process*)¹³⁸.

La metodologia AHP presenta molteplici vantaggi. In primo luogo costituisce un valido sistema di supporto decisionale nelle situazioni complesse, cioè in problemi che presentano un elevato numero di fattori da trattare contemporaneamente. I fattori considerati nel processo di valutazione possono essere tangibili o intangibili in quanto il metodo si fonda sull'utilizzo di uno strumento di misurazione che consente di esprimere una preferenza anche in base ad elementi astratti, assicurando l'omogeneità delle valutazioni. Dal momento che il processo decisionale dipende dall'obiettivo perseguito dal decisore e dalle peculiarità di quest'ultimo, il risultato cambierà da persona a persona.

La metodologia utilizza metodi di classificazione gerarchica usati dalla mente umana. Tale caratteristica mette in evidenza l'impossibilità di conoscere qualcosa in assoluto e pertanto la necessità di avvalersi della tecnica del confronto per formulare un giudizio¹³⁹.

“The immense scope of hierarchical classification is clear. It is the most powerful method of classification used by the human brain-mind in ordering experience, observations, entities, and information. [...] The use of hierarchical ordering must be as old as human thought, conscious and unconscious”¹⁴⁰.

¹³⁷ Cfr. Forman E., Selly M. A. (2002), *Decision by objectives - How to convince others that you are right*, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., Singapore (p. 44).

¹³⁸ Ivi (pp. 13-14).

¹³⁹ Cfr. Falcone D., Saaty T. L., De Felice F. (2009), *Il decision making e i sistemi decisionali multicriterio: le metodologie AHP e ANP*, Hoepli, Milano (pp. 80-82).

¹⁴⁰ White L. L., Wilson A. G., Wilson D. (1969), *Hierarchical Structures*, American Elsevier, New York (p. 4).

Una delle proprietà del metodo è il suo carattere compensativo ovvero le alternative che risultano carenti rispetto ad uno o più criteri non vengono eliminate, ma il loro valore è bilanciato con la loro performance in relazione ad altri criteri¹⁴¹.

L'AHP è uno strumento utilizzato in numerosi settori e ciò dimostra la sua flessibilità e la sua capacità di cogliere le dinamiche interne alle diverse tipologie di problemi decisionali come la pianificazione, la risoluzione di conflitti, l'ottimizzazione, la progettazione di un sistema, l'allocazione delle risorse, la scelta di un piano d'azione, la previsione dei risultati e la valutazione dei rischi¹⁴².

Nel 2004 il ricercatore dell'*Army Institute of Technology*, Omkarprasad S. Vaidya, e lo studioso del *National Institute of Industrial Engineering*, Sushil Kumarm, analizzarono 150 articoli sull'AHP pubblicati in riviste internazionali di alto livello, per classificare gli impieghi del metodo in base al tema e all'area di applicazione¹⁴³. Da tale rassegna della letteratura è emerso il diffuso utilizzo della metodologia negli Stati Uniti e nei paesi in via di sviluppo come l'India e la Cina (figura 4.1), dove è adoperata in particolare nelle ricerche inerenti alla crescita demografica.

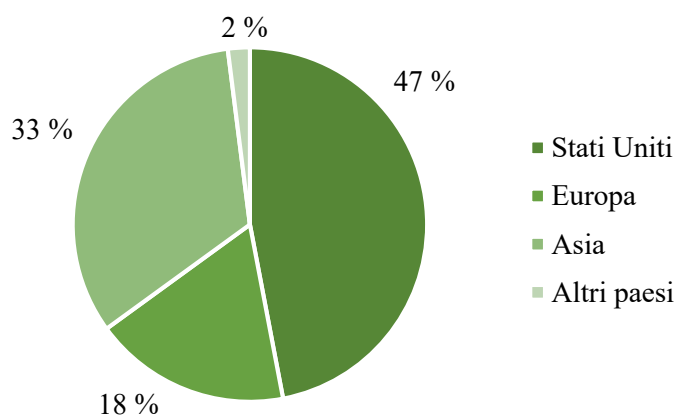


Figura 4.1 – La ripartizione di 150 articoli internazionali sul metodo AHP in base al rispettivo paese di pubblicazione¹⁴⁴.

¹⁴¹ Cfr. Forman E., Selly M. A. (2002), *Decision by objectives - How to convince others that you are right*, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., Singapore (p. 44).

¹⁴² Cfr. Saaty T. L. (1980), *The Analytic Hierarchy Process: planning, priority setting, resource allocation*, McGraw-Hill, New York (p. 5).

¹⁴³ Cfr. Vaidya O. S., Kumar S. (2004), "Analytic hierarchy process: An overview of applications", *European Journal of Operational Research*, No. 169, pp. 1-29 (p. 1).

¹⁴⁴ Ivi (p. 21).

I temi emersi dalle pubblicazioni esaminate sono: selezione, valutazione, analisi costi-benefici, allocazione, pianificazione e sviluppo, priorità e classificazione, *decision making* e previsione. Invece le aree di applicazione individuate sono indicativamente: sfera personale, ambito sociale, settore produttivo, politica, ingegneria, educazione, beni culturali, industria, amministrazione, finanza, medicina e sport.

4.2 I principi e gli assiomi

La metodologia AHP si basa su tre principi, il principio della decomposizione, il principio dei giudizi comparativi e quello della composizione gerarchica o della sintesi delle priorità¹⁴⁵.

Il principio della decomposizione consente di costruire una gerarchia del problema decisionale.

Il principio dei giudizi comparativi corrisponde ai confronti a coppie tra una serie di elementi; attraverso le comparazioni a coppie si ottengono le priorità locali di ciascun elemento.

Invece il principio della composizione gerarchica o della sintesi delle priorità coincide con il calcolo delle priorità globali ovvero del peso complessivo degli elementi a partire dalle loro priorità locali¹⁴⁶.

Inoltre alla base del metodo vi sono quattro assiomi, l'assioma della reciprocità, l'assioma dell'omogeneità, l'assioma dell'indipendenza dei giudizi e l'assioma delle aspettative¹⁴⁷.

In base all'assioma della reciprocità:

$$a_{ij} = \frac{1}{a_{ji}} \quad i = 1, \dots, n \quad e \quad j = 1, \dots, n \quad (4.1)$$

dove a_{ij} indica il valore (risultato) del confronto a coppie dei generici elementi i e j .

L'assioma dell'omogeneità stabilisce che gli elementi comparati non devono differire troppo l'uno dall'altro così da evitare evidenti errori in fase di valutazione (ad esempio non è possibile comparare in base alla dimensione un granello di sabbia e un'arancia). Quando la disparità tra due fattori risulta elevata, è necessario posizionarli in due gruppi separati o su due livelli differenti.

¹⁴⁵ Cfr. Saaty T. L. (1994), *Fundamentals of Decision Making and Priority Theory with the Analytic Hierarchy Process*, RWS Publications, Pittsburgh (p. 337).

¹⁴⁶ Cfr. Forman E., Selly M. A. (2002), *Decision by objectives - How to convince others that you are right*, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., Singapore (p. 51).

¹⁴⁷ Cfr. Falcone D., Saaty T. L., De Felice F. (2009), *Il decision making e i sistemi decisionali multicriterio: le metodologie AHP e ANP*, Hoepli, Milano (p. 90); Saaty R. W. (1987), "The Analytic Hierarchy Process – what it is and how it is used", *Mathematical Modelling*, Vol. 9, No. 3-5, pp. 161-176 (pp. 167-168).

L'assioma dell'indipendenza dei giudizi stabilisce che i giudizi, o le priorità dei fattori appartenenti ad uno specifico livello gerarchico, non devono dipendere dai giudizi dei fattori posti nel livello sottostante. Diversamente dal primo assioma, che risulta compatibile con il mondo reale, il terzo richiede un esame attento a causa della sua frequente violazione.

Infine l'assioma delle aspettative, introdotto più tardi da Saaty, afferma che il decisore deve accertarsi che le proprie idee siano adeguatamente rappresentate nella struttura gerarchica per ottenere una corrispondenza tra le proprie attese (esplicite ed implicite) e il risultato finale. Sebbene quest'ultima affermazione risulti un po' generica, l'adesione ad essa previene l'utilizzo inappropriato del metodo¹⁴⁸.

4.3 La struttura della gerarchia

La prima fase della metodologia AHP consiste nel costruire una struttura gerarchica del problema¹⁴⁹.

È necessario definire il problema, identificando l'obiettivo generale (*Goal*) da raggiungere, i criteri in base ai quali determinare il peso delle differenti alternative e un insieme di alternative tra cui selezionare la migliore. A seconda dell'articolazione del problema, è possibile suddividere i criteri in sottocriteri, sotto-sottocriteri e via dicendo. I fattori costitutivi del problema sono collocati all'interno di una gerarchia di dominanza ovvero una struttura organizzata su tre o più livelli, passando dal più generale, posto in alto, sino a quello più dettagliato, collocato in basso¹⁵⁰. La gerarchia è un particolare tipo di sistema, che presuppone l'indipendenza delle entità appartenenti al medesimo gruppo o livello, che può influenzare ed essere influenzato solo da un altro insieme o livello¹⁵¹. Il numero dei livelli e delle variabili in gioco deve considerare il contesto nel quale il decisore effettua la sua scelta e la natura del problema da valutare. Una gerarchia è tale nel momento in cui è possibile descriverla e mostrare la relazione tra le parti, connettendole attraverso l'espressione di un giudizio in base ad uno scopo da conseguire.

¹⁴⁸ Cfr. Forman E., Selly M. A. (2002), *Decision by objectives - How to convince others that you are right*, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., Singapore (pp. 51-53).

¹⁴⁹ Cfr. Falcone D., Saaty T. L., De Felice F. (2009), *Il decision making e i sistemi decisionali multicriterio: le metodologie AHP e ANP*, Hoepli, Milano (p. 84); Saaty T. L. (2008), "Decision making with the analytic hierarchy process", *International Journal Services Sciences*, Vol. 1, No. 1, pp. 83-98.

¹⁵⁰ Cfr. Falcone D., Saaty T. L., De Felice F. (2009), *op. cit.* (p. 82).

¹⁵¹ Cfr. Saaty T. L. (1980), *The Analytic Hierarchy Process: planning, priority setting, resource allocation*, McGraw-Hill, New York (p. 11).

La figura 4.2 illustra una possibile rappresentazione gerarchica di un problema decisionale.

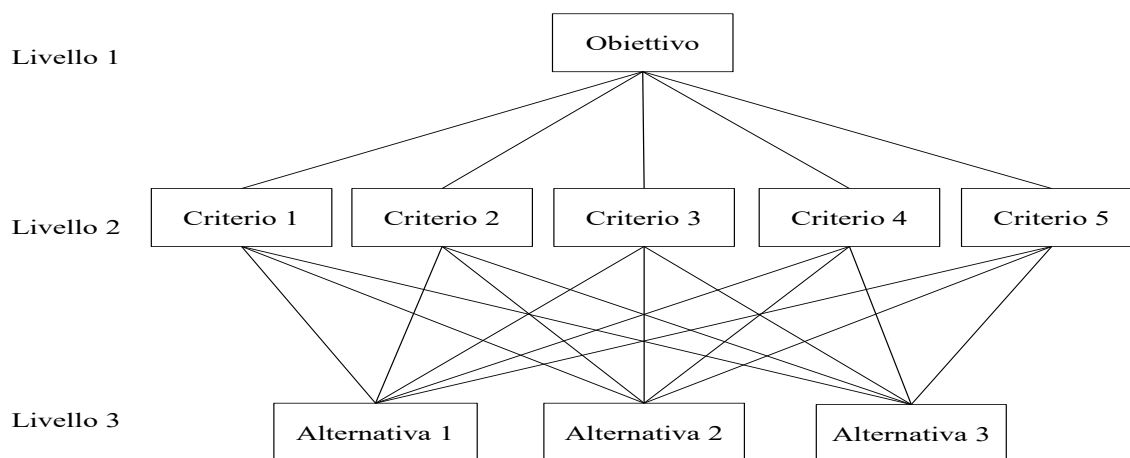


Figura 4.2 – Struttura gerarchica di un problema composto da obiettivo, criteri e alternative¹⁵².

Ogni casella della struttura gerarchica è chiamata “nodo”. Quest’ultimo è definito nodo figlio (*child*) se deriva da un altro nodo e nodo genitore (*parent*) se è il nodo da cui dipende un nodo figlio. I nodi che sono collocati sullo stesso livello sono detti nodi alla pari (*peer*) e possono essere confrontati a coppie in relazione al nodo genitore da cui derivano¹⁵³. La modellizzazione del problema in forma gerarchica facilita il decisore nell’applicazione del metodo e nel raggiungimento dell’obiettivo.

4.4 Le priorità

4.4.1 I confronti a coppie

Una volta determinata la struttura gerarchica di un problema, si passa all’assegnazione delle priorità locali ovvero alle valutazioni associate ad ogni nodo della gerarchia, che permettono di calcolare la priorità globale assegnata a ciascuna alternativa. Per ottenere tali misure, che costituiscono la seconda fase della metodologia AHP, occorre eseguire una serie di comparazioni a coppie tra i nodi collocati sullo stesso livello (nodi *peer*) in rapporto al nodo genitore (nodo *parent*). Pertanto i criteri sono comparati tra loro rispetto all’obiettivo

¹⁵² Falcone D., Saaty T. L., De Felice F. (2009), *Il decision making e i sistemi decisionali multicriterio: le metodologie AHP e ANP*, Hoepli, Milano (p. 89).

¹⁵³ Cfr. Forman E., Selly M. A. (2002), *Decision by objectives - How to convince others that you are right*, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., Singapore (p. 62).

generale, che per definizione ha priorità 1, e le alternative sono comparate tra loro in relazione a ciascun criterio. La somma delle priorità dei criteri e quella delle priorità dei nodi figli relativi ad ogni criterio deve essere sempre pari a 1. Il confronto permette di stabilire quale elemento tra due sia più importante fornendo un coefficiente di dominanza a_{ij} ovvero un valore che definisce la superiorità dell'elemento i rispetto all'elemento j ¹⁵⁴. Per esprimere l'intensità di dominanza tra due fattori, Saaty ha individuato una scala semantica, che consente di convertire un giudizio qualitativo in un giudizio numerico quantitativo e oggettivo¹⁵⁵. Tale scala fondamentale è composta dai numeri naturali dispari compresi tra 1 e 9, anche se per una maggiore precisione o per un'indecisione tra due valori adiacenti è possibile utilizzare anche i numeri pari intermedi o di "compromesso"¹⁵⁶.

Intensità di dominanza (a_{ij})	Definizione	Spiegazione
1	Uguale importanza	Gli elementi i e j contribuiscono allo stesso modo all'obiettivo
3	Moderata importanza	L'esperienza e il giudizio favoriscono leggermente l'elemento i rispetto all'elemento j
5	Forte importanza	L'esperienza e il giudizio favoriscono fortemente l'elemento i rispetto all'elemento j
7	Molto forte importanza	L'elemento i è molto fortemente favorito e la sua prevalenza rispetto all'elemento j è dimostrata in pratica
9	Estrema importanza	La prevalenza dell'elemento i rispetto all'elemento j è dimostrata con la massima certezza

¹⁵⁴ Cfr. Falcone D., Saaty T. L., De Felice F. (2009), *Il decision making e i sistemi decisionali multicriterio: le metodologie AHP e ANP*, Hoepli, Milano (p. 89).

¹⁵⁵ Cfr. Forman E., Selly M. A. (2002), *Decision by objectives - How to convince others that you are right*, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., Singapore (p. 45).

¹⁵⁶ Saaty R. W. (1987), "The Analytic Hierarchy Process – what it is and how it is used", *Mathematical Modelling*, Vol. 9, No. 3-5, pp. 161-176 (p. 163).

2, 4, 6, 8	Valori intermedi	Numeri da utilizzare se compatibili con le capacità di discriminazione del decisore, che deve trovare un compromesso tra i valori adiacenti
Reciproci dei numeri dall'1 al 9	Se all'elemento i è assegnato uno dei numeri dall'1 al 9 quando è comparato all'elemento j , allora a quest'ultimo verrà attribuito il reciproco del numero assegnato all'elemento i	Ciò consente di soddisfare l'assioma della reciprocità

Tabella 4.1 – Scala fondamentale delle intensità di dominanza stabilita da Saaty¹⁵⁷.

Quando si confrontano tra loro due elementi, siano essi criteri o alternative, la domanda da porsi è la seguente: “Con che intensità un elemento domina su un altro in relazione all’obiettivo generale ?” In particolare nel confrontare i criteri, la dominanza è intesa come importanza di un criterio rispetto ad un altro, invece nel comparare tra loro le alternative in rapporto a ciascun criterio la dominanza è interpretata come preferenza di una delle due alternative in relazione a quel criterio¹⁵⁸.

Il numero dei confronti a coppie che occorre porre in atto dipende dal numero n di elementi (criteri o alternative) da comparare ed è dato da:

$$\frac{n(n-1)}{2} \quad (4.2)$$

I giudizi derivati dai confronti permettono di costruire delle matrici quadrate chiamate “matrici dei confronti a coppie”, che rappresentano la base per il calcolo delle priorità o pesi.

¹⁵⁷ Saaty T. L. (2008), “Decision making with the analytic hierarchy process”, *International Journal Services Sciences*, Vol. 1, No. 1, pp. 83-98 (p. 86); Saaty T. L. (1980), *The Analytic Hierarchy Process: planning, priority setting, resource allocation*, McGraw-Hill, New York (p. 54).

¹⁵⁸ Cfr. Falcone D., Saaty T. L., De Felice F. (2009), *Il decision making e i sistemi decisionali multicriterio: le metodologie AHP e ANP*, Hoepli, Milano (pp. 97, 101); Forman E., Selly M. A. (2002), *Decision by objectives - How to convince others that you are right*, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., Singapore (p. 62).

L'ordine o la dimensione di una matrice vale a dire il numero di righe e colonne è $n \times n$, avendo il numero di righe e colonne pari al numero di fattori da comparare¹⁵⁹.

Gli elementi della matrice, a_{ij} ($i = 1, \dots, n; j = 1, \dots, n$), sono ottenuti confrontando tra loro gli elementi (A_i, A_j). Ad esempio nella matrice A riportata di seguito, a_{12} è il coefficiente derivato dal confronto tra A_1 e A_2 e così via.

$$A = \begin{pmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nn} \end{pmatrix} \quad (4.3)$$

La matrice dei confronti a coppie è positiva, essendo composta da numeri maggiori di zero, gli elementi sulla diagonale sono uguali ad uno ed è consistente se soddisfa l'assioma della reciprocità (4.4) e l'assioma della transitività (4.5)¹⁶⁰:

$$a_{ij} = \frac{1}{a_{ji}} \quad \forall i, \forall j \quad (4.4)$$

$$a_{ij} = a_{ik} \cdot a_{kj} \quad \forall i, \forall j, \forall k \quad (4.5)$$

Per costruire la matrice si inseriscono sopra la diagonale principale i valori dei confronti a coppie e sotto la medesima diagonale i valori reciproci di tali numeri¹⁶¹.

$$A = \begin{pmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ \frac{1}{a_{12}} & 1 & \dots & a_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ \frac{1}{a_{1n}} & \frac{1}{a_{2n}} & \dots & 1 \end{pmatrix} \quad (4.6)$$

4.4.2 Il priority vector

Dalla matrice dei confronti a coppie è possibile ottenere il “vettore delle priorità o pesi” (*priority vector*) che rappresenta l'importanza assegnata dal decisore ad ogni nodo appartenente ad un insieme di nodi *child* rispetto ad un nodo *parent*. Se un individuo stabilisce i pesi per *default*, ovvero assegna la stessa priorità ad un gruppo di nodi *child*, allora tali elementi sono considerati di uguale importanza. In generale gli elementi del problema non

¹⁵⁹ Cfr. Saaty T. L. (1980), *The Analytic Hierarchy Process: planning, priority setting, resource allocation*, McGraw-Hill, New York (p. 167).

¹⁶⁰ Ivi (p. 49).

¹⁶¹ Cfr. Falcone D., Saaty T. L., De Felice F. (2009), *Il decision making e i sistemi decisionali multicriterio: le metodologie AHP e ANP*, Hoepli, Milano (p. 95).

hanno tutti la stessa importanza per il decisore e per un individuo è molto più facile esprimere un giudizio relativo piuttosto che uno assoluto¹⁶².

Si ipotizzi di conoscere i pesi w associati a ciascun elemento e di considerare i coefficienti di dominanza a_{ij} come il rapporto tra i pesi: w_i / w_j .

La matrice A può essere scritta nella seguente forma, nella quale la riga in cui è collocato l'elemento i si ottiene rapportando il peso dell'elemento i con i pesi degli altri elementi:

$$A = \begin{pmatrix} \frac{w_1}{w_1} & \frac{w_1}{w_2} & \dots & \frac{w_1}{w_n} \\ \frac{w_2}{w_1} & \frac{w_2}{w_2} & \dots & \frac{w_2}{w_n} \\ \frac{w_3}{w_1} & \frac{w_3}{w_2} & \dots & \frac{w_3}{w_n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ \frac{w_n}{w_1} & \frac{w_n}{w_2} & \dots & \frac{w_n}{w_n} \end{pmatrix} \quad (4.7)$$

Si può affermare che tale matrice è consistente in quanto soddisfa l'assioma della reciprocità (4.8) e l'assioma della transitività (4.9)¹⁶³:

$$a_{ji} = \frac{w_j}{w_i} = \frac{1}{w_i/w_j} = \frac{1}{a_{ij}} \quad \forall i, \forall j \quad (4.8)$$

$$a_{ik} a_{kj} = \frac{w_i}{w_k} \frac{w_k}{w_j} = \frac{w_i}{w_j} = a_{ij} \quad \forall i, \forall j, \forall k \quad (4.9)$$

La matrice A ha rango unitario dal momento che ogni sua riga è un multiplo della prima riga ovvero ogni riga si ottiene moltiplicando la prima per una costante¹⁶⁴.

Moltiplicando la matrice A per il vettore dei pesi w , si ottiene¹⁶⁵:

$$A w = \begin{pmatrix} \frac{w_1}{w_1} & \frac{w_1}{w_2} & \dots & \frac{w_1}{w_n} \\ \frac{w_2}{w_1} & \frac{w_2}{w_2} & \dots & \frac{w_2}{w_n} \\ \frac{w_3}{w_1} & \frac{w_3}{w_2} & \dots & \frac{w_3}{w_n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ \frac{w_n}{w_1} & \frac{w_n}{w_2} & \dots & \frac{w_n}{w_n} \end{pmatrix} \begin{pmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \dots \\ w_n \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} w_1 + w_1 + \dots + w_1 \\ w_2 + w_2 + \dots + w_2 \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ w_n + w_n + \dots + w_n \end{pmatrix} = n \begin{pmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \dots \\ w_n \end{pmatrix} \quad (4.10)$$

vale a dire

$$A w = n w \quad (4.11)$$

¹⁶² Cfr. Forman E., Selly M. A. (2002), *Decision by objectives - How to convince others that you are right*, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., Singapore (p. 45).

¹⁶³ Cfr. Saaty T. L. (1980), *The Analytic Hierarchy Process: planning, priority setting, resource allocation*, McGraw-Hill, New York (p. 50).

¹⁶⁴ Cfr. Forman E., Selly M. A. (2002), *op. cit.* (p. 64).

¹⁶⁵ Cfr. Saaty T. L. (1980), *op. cit.* (p. 51).

La relazione (4.11) mostra che nel caso di una matrice consistente n è l'autovalore principale associato alla matrice A (n è il massimo autovalore e gli altri sono nulli) e w è l'autovettore principale corrispondente.

4.4.3 Determinazione delle priorità globali

Dopo aver determinato le priorità locali dei criteri e l'insieme delle priorità locali delle alternative rispetto a ciascun criterio, è possibile determinare la priorità globale ovvero complessiva di ogni alternativa. Il vettore delle priorità globali si ottiene moltiplicando la matrice, i cui elementi rappresentano le priorità locali delle alternative, per il vettore delle priorità dei criteri. A questo punto il decisore crea un ordine di preferenza, che gli consente di scegliere l'alternativa a cui è assegnata la priorità globale più elevata¹⁶⁶.

4.5 La consistenza dei giudizi

Una componente fondamentale del pensiero umano è la coerenza o consistenza, che rappresenta una prerogativa necessaria del pensare in modo lucido. Eppure il mondo reale non è quasi mai perfettamente coerente in quanto la conoscenza è possibile consentendo alcune incoerenze. Ciò non toglie che quest'ultimo rimanga turbato da una grande inconsistenza.

La carenza di informazioni relative ai fattori comparati costituisce la causa più comune dell'inconsistenza, che può essere provocata anche dalla scarsa concentrazione dei decisori durante il processo di scelta. Ciò può accadere se ad esempio la persona intervistata non risulta interessata allo studio che si sta conducendo oppure non è concentrata. Un'altra causa dell'inconsistenza coincide con l'inserimento di uno o più giudizi sbagliati all'interno del software utilizzato per l'elaborazione dei dati. Tali errori materiali spesso non sono rilevati in molteplici analisi computerizzate. Per di più come già detto la realtà di rado è perfettamente consistente e ciò appare sia nei giudizi individuali sia in quelli di gruppo. L'ultima causa dell'inconsistenza è la strutturazione inadeguata del problema vale a dire l'individuazione e la selezione di alternative e di criteri inadatti¹⁶⁷.

Per misurare la deviazione della matrice dei confronti a coppie A dalla consistenza viene costruito l'indice di consistenza (*Consistency Index, CI*):

¹⁶⁶ Cfr. Falcone D., Saaty T. L., De Felice F. (2009), *Il decision making e i sistemi decisionali multicriterio: le metodologie AHP e ANP*, Hoepli, Milano (pp. 110-111).

¹⁶⁷ Cfr. Forman E., Selly M. A. (2002), *Decision by objectives - How to convince others that you are right*, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., Singapore (pp. 47-48).

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad (4.12)$$

dove λ_{\max} indica l'autovalore massimo associato alla matrice A e n l'ordine della matrice A . Qualora si verifichi la consistenza perfetta della matrice, CI risulterà uguale a zero in quanto l'autovalore principale sarà uguale a n come mostrato nel paragrafo precedente. Diversamente, al crescere dell'inconsistenza l'indice CI aumenta.

L'indice CI viene confrontato con l'indice *Random Consistency Index*, RI , calcolato facendo la media dei valori di CI di diverse matrici quadrate della stessa dimensione, generate casualmente adoperando la scala fondamentale di Saaty¹⁶⁸. Alcuni studiosi dell'*Oak Ridge National Laboratory* definirono il valore di RI utilizzando un campione di 100 matrici quadrate casuali di ordine compreso tra 1 e 15. Contrariamente alle aspettative, il valore di tale indice non cresceva con l'aumentare della dimensione delle matrici, ma si presentarono delle oscillazioni tra un ordine e l'altro dovuto al numero limitato di matrici considerate. Per tale motivo Saaty decise di ripetere il calcolo del *Random Consistency Index* utilizzando 500 matrici di ordine inferiore o uguale a 11, accettando i risultati ottenuti dai colleghi per matrici con un numero di elementi compreso tra 12 e 15¹⁶⁹. Ciò ha permesso di determinare i valori dell'indice, illustrati nella tabella seguente, dove n indica il numero di elementi confrontati vale a dire l'ordine della matrice:

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
RI	0	0	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,48	1,56	1,57	1,59

Tabella 4.2 – Valori del *Random Consistency Index* (RI)¹⁷⁰.

Determinati l'indice di consistenza (CI) e il *Random Consistency Index* (RI), è possibile definire il grado di inconsistenza di una generica matrice A calcolando il rapporto di consistenza (*Consistency Ratio*, CR) come segue:

¹⁶⁸ Cfr. Forman E., Selly M. A. (2002), *Decision by objectives - How to convince others that you are right*, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., Singapore (p. 65).

¹⁶⁹ Cfr. Saaty T. L. (1980), *The Analytic Hierarchy Process: planning, priority setting, resource allocation*, McGraw-Hill, New York (p. 21).

¹⁷⁰ Falcone D., Saaty T. L., De Felice F. (2009), *Il decision making e i sistemi decisionali multicriterio: le metodologie AHP e ANP*, Hoepli, Milano (p. 109).

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (4.13)$$

Il valore del rapporto di consistenza è accettabile se risulta inferiore o uguale a 0,10 ovvero al 10%. Nel caso in cui il rapporto superi tale percentuale, il decisore dovrà riconsiderare i giudizi dei confronti a coppie. Inoltre la soglia prestabilita non può essere ridotta in quanto ciò renderebbe l'inconsistenza, che è essenziale per giungere ad una nuova conoscenza, priva di significato¹⁷¹.

4.6 Group decision making

La metodologia AHP è spesso impiegata nelle situazioni in cui i membri di un gruppo discutono per raggiungere il consenso o per esprimere le proprie preferenze. Quando molteplici soggetti partecipano al processo decisionale per risolvere un problema, le scelte individuali possono essere aggregate in scelte di gruppo attraverso due approcci fondamentali e tradizionalmente seguiti: l'aggregazione dei giudizi individuali (*Aggregating Individual Judgment, AIJ*) e l'aggregazione delle priorità individuali (*Aggregating Individual Priorities, AIP*)¹⁷². Per poter individuare il metodo da utilizzare, innanzitutto è opportuno capire se il gruppo agisca come un'unità sinergica o semplicemente come un insieme di individui separati. In secondo luogo la scelta della procedura matematica da utilizzare per aggregare le preferenze dipenderà da quale delle due tecniche si decide di adottare.

Nel sintetizzare i giudizi espressi da un insieme di decisori, è opportuno soddisfare la condizione di unanimità, la proprietà di reciprocità e la condizione di omogeneità.

La condizione di unanimità afferma che dati due elementi A e B , se ciascuna componente del gruppo preferisce A rispetto a B , allora il gruppo dovrà preferire A e non B ¹⁷³.

La proprietà di reciprocità stabilisce che la sintesi dei reciproci di un insieme di numeri corrisponde al reciproco di tali numeri sintetizzati¹⁷⁴.

¹⁷¹ Cfr. Saaty T. L. (1980), *The Analytic Hierarchy Process: planning, priority setting, resource allocation*, McGraw-Hill, New York (p. 21).

¹⁷² Cfr. Saaty T. L. (2008), "Decision making with the analytic hierarchy process", *International Journal Services Sciences*, Vol. 1, No. 1, pp. 83-98 (p. 94); Forman E., Peniwati K. (1998), "Aggregating individual judgements and priorities with the Analytic Hierarchy Process", *European Journal of Operational Research*, Vol. 108, pp. 165-169 (p. 166).

¹⁷³ Cfr. Ramanathan R., Ganesh L.S. (1994), "Group Preference Aggregation Methods Employed in AHP: An Evaluation and Intrinsic Process for Deriving Members' Weightages", *European Journal of Operational Research*, Vol. 79, No. 2, pp. 249-265.

Infine la condizione di omogeneità afferma che se tutti gli individui moltiplicano ogni preferenza per una variabile t , allora la somma delle preferenze deve risultare t volte grande.

L'aggregazione dei giudizi individuali (*AIJ*) si impiega nel momento in cui gli individui agiscono di concerto e fondono insieme i loro giudizi per il bene del gruppo, che diventa un nuovo "individuo" e si comporta come se fosse una sola unità. Ciò implica la perdita dell'identità individuale già nel corso della prima fase del metodo AHP, ovvero la strutturazione gerarchica del problema, poiché gli individui concordano una gerarchia comune. Dopo aver accettato tale struttura, il gruppo si fonde ulteriormente, sebbene ogni membro esprima un giudizio personale per ciascun confronto a coppie tra i fattori (criteri e alternative) individuati. Difatti i giudizi sono raccolti e aggregati per creare un'unica matrice dei confronti a coppie, da cui viene calcolato il *priority vector* attraverso il metodo dell'autovettore o il metodo approssimato. Tale processo di fusione si verifica passo dopo passo, dal livello più generale, collocato in alto, a quello più dettagliato, posto nel livello inferiore della struttura gerarchica¹⁷⁵.

Qualora gli individui agiscano nel rispetto dei propri diritti e dei personali sistemi di valore, il metodo utilizzato è l'aggregazione delle priorità individuali (*AIP*), che dà importanza alle priorità di ciascun membro del gruppo. In questo secondo approccio ogni persona applica la tecnica AHP individualmente, fatta eccezione per la prima fase del metodo, vale a dire l'analisi del problema, in modo da considerare e valutare le medesime componenti del problema. Una volta determinati i vettori delle priorità e calcolate le priorità globali, è possibile aggregare i pesi per classificare le alternative dalla migliore alla peggiore per l'intero gruppo di individui¹⁷⁶. Gli strumenti matematici utilizzati per aggregare le priorità sono la media geometrica e la media aritmetica perché nessuna delle due viola i requisiti richiesti e menzionati precedentemente¹⁷⁷.

¹⁷⁴ Cfr. Saaty T. L. (2008), "Decision making with the analytic hierarchy process", *International Journal Services Sciences*, Vol. 1, No. 1, pp. 83-98 (p. 94).

¹⁷⁵ Cfr. Forman E., Peniwati K. (1998), "Aggregating individual judgements and priorities with the Analytic Hierarchy Process", *European Journal of Operational Research*, Vol. 108, pp. 165-169 (p. 166).

¹⁷⁶ Cfr. Escobar M. T., Moreno-Jiménez J. M. (2007), "Aggregation of Individual Preference Structures in Ahp - Group Decision Making", *Group Decision and Negotiation*, Vol. 16, No. 4, pp. 287-301 (p. 289).

¹⁷⁷ Cfr. Forman E., Peniwati K. (1998), *op. cit.* (p. 167).

ANALISI EMPIRICA: IL CASO DEI CINEMA RAFFAELLO E VICTORIA DI MODENA

5.1 Le componenti del problema

La seguente ricerca utilizza la metodologia *Analytic Hierarchy Process* (AHP) per esaminare il processo decisionale del pubblico nella scelta del cinema in cui fruire un film. L'analisi empirica è stata condotta a Modena, la mia città di residenza, tra ottobre 2017 e aprile 2018. La tipologia d'esercizio cinematografico valutata è quella dei multisala vale a dire grandi strutture in grado di ospitare dai 2 ai 30 schermi, ampliando le possibilità di scelta degli spettatori. La diffusione di tale fenomeno ha trasformato radicalmente le modalità di consumo cinematografico, offrendo più proiezioni contemporaneamente, molteplici servizi collaterali e scenografie suggestive che alludono all'atmosfera e ai temi delle pellicole in programmazione.

Per applicare il metodo AHP è necessario definire il problema, individuandone le componenti ovvero l'obiettivo generale (*Goal*), i criteri in base ai quali stabilire l'idoneità delle diverse alternative al conseguimento dello scopo e l'insieme delle alternative tra cui identificare quella predominante.

L'obiettivo della ricerca è capire secondo quali criteri gli spettatori decidano di vivere l'esperienza cinematografica in uno dei multisala modenesi. Pertanto è stato creato un questionario anonimo¹⁷⁸, che è stato sottoposto personalmente a settanta persone, individualmente o in gruppo. Il questionario è uno strumento familiare e pratico, che ha permesso di raccogliere ed analizzare i giudizi derivati dai confronti a coppie tra gli elementi individuati.

Considerando i diversi fattori di successo di un film e l'esperienza personale, i criteri selezionati, che sono approfonditi nel sottoparagrafo successivo, sono: prezzo, programmazione, ristorazione interna ed esterna, servizi accessori, sistemi tecnologici, atmosfera e comodità.

La decisione di scegliere i multisala come alternativa è dettata dalla facilità nell'individuare spettatori che si siano recati almeno una volta presso entrambi i cinema selezionati: il multisala Raffaello e il multiplex Victoria di Modena. Per non violare l'assioma dell'omogeneità, il quale stabilisce che gli elementi comparati non devono differire troppo

¹⁷⁸ Si veda il questionario in appendice A.

l'uno dall'altro¹⁷⁹, è stato escluso il multisala Astra che dispone solo di tre sale ed è collocato nel centro storico di Modena, diversamente dai cinema scelti che si trovano in periferia. Il multisala Raffaello possiede invece sei schermi e il cinema Victoria, che rientra in una specifica categoria di multisala, i multiplex, ospita più di otto schermi. Per di più il cinema Astra propone solo film di nicchia e d'autore ed è privo di servizi accessori. Al contrario le due alternative selezionate presentano non solo una programmazione articolata, che include pellicole commerciali, film meno noti al grande pubblico e proiezioni speciali (ad esempio documentari, opere teatrali, concerti ecc.), ma anche punti di ristorazione e aree di parcheggio contigue e gratuite.

È possibile sintetizzare gli elementi del problema in una gerarchia di dominanza (figura 5.1). La struttura gerarchica è organizzata su tre livelli. Al vertice vi è il primo livello che ospita l'obiettivo, seguito dai criteri decisionali posti nel livello intermedio e dalle alternative collocate alla base dell'intera struttura. La modellizzazione del problema in forma gerarchica consente di controllare lo sviluppo dell'attività di *problem solving*¹⁸⁰.

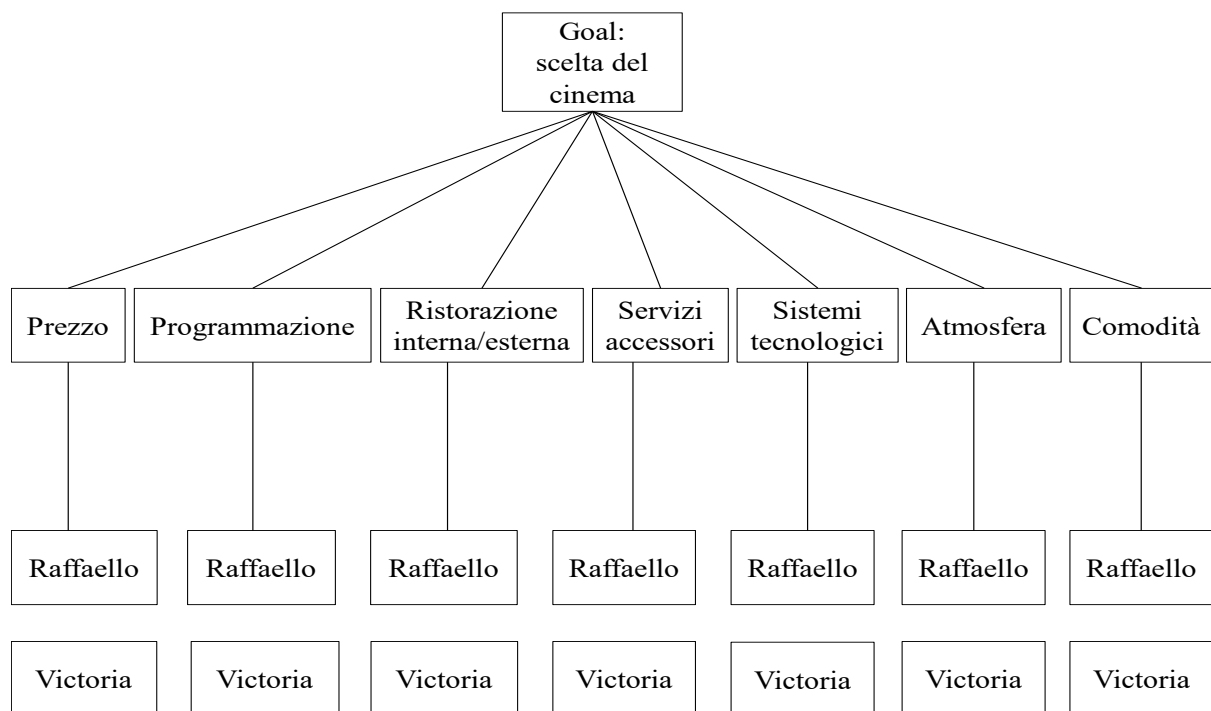


Figura 5.1 – La gerarchia del problema.

¹⁷⁹ Cfr. Falcone D., Saaty T. L., De Felice F. (2009), *Il decision making e i sistemi decisionali multicriterio: le metodologie AHP e ANP*, Hoepli, Milano (p. 90).

¹⁸⁰ Cfr. Saaty T. L. (2008), "Decision making with the analytic hierarchy process", *International Journal Services Sciences*, Vol. 1, No. 1, pp.83-98.

5.1.1 I criteri

Nel livello intermedio della struttura gerarchica sono collocati i criteri decisionali, che consentono di raggiungere l'obiettivo generale della ricerca, stabilendo l'alternativa preferita dal pubblico intervistato. La scelta dei criteri è da ricondursi sia ai fattori di successo della pellicola, che sono coinvolti nelle strategie di posizionamento di un film all'interno del mercato di riferimento, sia all'esperienza personale, avendo vissuto più volte l'esperienza cinematografica nella città di Modena e non solo. In particolare le variabili di successo, che possono essere interne o esterne a seconda del loro legame con il prodotto filmico, coincidono con l'insieme degli attributi in grado di attrarre nelle sale cinematografiche i differenti target di spettatori¹⁸¹.

I criteri selezionati non sono solo tangibili, ma anche intangibili in quanto la metodologia AHP permette di valutare gli elementi materiali e immateriali¹⁸². Applicando tale metodo, è possibile calcolare la priorità o il peso assegnato a ciascuno degli elementi considerati, classificandoli a seconda dell'importanza attribuita dall'intervistato.

Nella seguente analisi empirica sono stati individuati sette criteri, che influiscono maggiormente sul sistema percettivo dello spettatore potenziale, influenzandone il processo decisionale e il comportamento.

Il primo criterio è il prezzo del biglietto d'ingresso, che può essere intero o ridotto a seconda di alcune variabili: giorno della settimana, fattori demografici e socioculturali dello spettatore, tipologia di proiezione e convenzioni stipulate dal cinema con enti privati e pubblici. Per di più i cinema offrono degli abbonamenti che consentono l'accesso ad un numero di proiezioni prestabilito, ad una tariffa inferiore rispetto al corrispettivo che il cliente dovrebbe versare per accedere ad ogni singola proiezione. I gestori del multisala Raffaello e del multiplex Victoria propongono lo stesso prezzo base del biglietto, ma offrono differenti promozioni e convenzioni al pubblico.

L'attività principale dell' esercente cinematografico è la programmazione, che corrisponde al secondo criterio dell'analisi. Fondamentalmente il direttore di un cinema persegue l'obiettivo di impiegare in modo efficiente le sale, favorendo la migliore allocazione dei prodotti sugli schermi. Tale elemento include sia l'orario delle proiezioni sia l'offerta filmica, che può

¹⁸¹ Cfr. Celata G., Caruso F. (2003), *Cinema. Industria e marketing*, Angelo Guerini e Associati Spa, Milano (p. 103).

¹⁸² Cfr. Falcone D., Saaty T. L., De Felice F. (2009), *Il decision making e i sistemi decisionali multicriterio: le metodologie AHP e ANP*, Hoepli, Milano (pp. 48-50).

comprendere: pellicole commerciali, film di nicchia, proiezioni speciali e rassegne in occasione di festival, cerimonie di premiazione e ricorrenze.

Il settore della ristorazione, che costituisce il terzo criterio della ricerca, rappresenta un'importante componente remunerativa per un multisala ed è suddivisibile in ristorazione interna ed esterna in base alla sua posizione rispetto al complesso cinematografico. La prima categoria include i bar e i pub collocati negli spazi interni alla struttura, che possono essere gestiti dall' esercente oppure affidati ad alcune società specializzate. Per quanto riguarda la seconda tipologia, talvolta i multisala sono affiancati da ulteriori punti di ristorazione (ad esempio pizzerie, catene di *fast food*, ristoranti etnici ecc.) per intercettare e massimizzare il flusso di consumatori. Infatti l'assortimento e la qualità di queste attività commerciali possono influire sulla scelta del cinema poiché ampliano le possibilità di svago, di socializzazione e di crescita culturale dello spettatore. La distinzione di tale criterio dagli altri servizi secondari è connessa alla sua rilevanza nella selezione dei multisala di Modena.

Il quarto criterio coincide con un insieme articolato di servizi accessori, che hanno trasformato i multisala in luoghi polifunzionali, creando una sinergia tra lo spazio interno e quello esterno alla sala cinematografica. Negli ultimi anni la lista di tali servizi si è allungata in modo significativo, includendo ampie aree di parcheggio contigue e gratuite, servizi igienici, sale giochi, librerie, negozi e spazi espositivi nei quali organizzare mostre ed eventi secondari. La presenza di tali servizi condiziona non solo la gestione dell'intero complesso, ma anche l'affluenza dei differenti segmenti di spettatori. Ad esempio la sala giochi, offrendo un'attività interconnessa e simile alla fruizione filmica, è frequentata principalmente da clienti giovani.

Per sistemi tecnologici, che rappresentano il quinto criterio dell'analisi empirica, si intende la resa audio e video della pellicola sul grande schermo. La digitalizzazione dei supporti e dello spazio di visione filmica ha investito la ricezione visiva e sonora, offrendo al pubblico delle immagini definite e un suono pieno di sfumature. In particolare gli innovativi impianti audio *surround* (letteralmente "circondare") posizionano al centro dello spazio acustico lo spettatore, il quale percepisce il suono da ogni direzione come accade nel mondo reale. Pertanto le novità in campo tecnologico contribuiscono a rendere l'esperienza vissuta al cinema unica e coinvolgente.

Si sono infine identificati due ulteriori criteri che influiscono sul processo decisionale dello spettatore ovvero l'atmosfera e la comodità.

L'atmosfera coincide con la condizione e la reazione psicologica del pubblico all'interno e all'esterno del complesso cinematografico. Infatti la struttura architettonica e l'arredamento di quest'ultimo stimolano molteplici sensazioni negli individui in base alle personali esigenze ed aspettative. Generalmente i multisala mirano alla spettacolarità, impiegando materiali ed espedienti luminosi che valorizzino l'ingresso e gli spazi connettivi per abbattere i confini temporali e spaziali della fruizione in sala. La stessa attività promozionale non ricorre solo alle strategie tradizionali come le locandine, le sagome di cartone e gli schermi al plasma posti all'esterno su cui scorrono i trailer, ma implica allestimenti ricercati e suggestivi per sorprendere i differenti target. Lo scopo del gestore è la fidelizzazione dell'audience, suscitando emozioni indimenticabili con modalità ed intensità diverse.

Per quanto riguarda l'ultimo criterio vale a dire la comodità, essa fa riferimento al comfort percepito dallo spettatore all'interno della sala. Tale elemento è determinato da molteplici fattori: accessibilità, capienza, illuminazione, sistema di climatizzazione, pulizia, dimensione e collocazione dello schermo e infine caratteristiche e disposizione delle poltrone. La valutazione della comodità cambia a seconda dei bisogni e delle attese del pubblico.

5.1.2 Le alternative

In questo paragrafo vengono presentati i due multisala: il multisala Raffaello e il multiplex Victoria.

5.1.2.1 Multisala Raffaello

Il multisala Raffaello è stato aperto nel 1978 da Roberto Ferrari, che attualmente ne è il proprietario e il gestore. Il complesso cinematografico è collocato nella zona periferica a nord della città di Modena ed è facilmente raggiungibile sia dai trasporti pubblici sia dai veicoli privati, che possono sostare nell'area di parcheggio gratuita. Quest'ultima dispone di 600 posti all'aperto, alcuni dei quali riservati ai disabili¹⁸³. La struttura è affiancata dal parcheggio, dall'Hotel Raffaello e da un piazzale in cui i consumatori possono intrattenersi prima e dopo la proiezione. L'edificio si presenta come un blocco rettangolare, scandito nella facciata anteriore dalle vetrate delle finestre e delle porte d'ingresso, che rendono visibili dall'esterno l'atrio centrale e le cinque postazioni di cassa. Il grigio della facciata principale è interrotto in alto dall'insegna bianca "Raffaello" e in basso dalle locandine dei film in programmazione. Nell'atrio interno sono collocati alcuni plasma su cui scorrono i trailer delle nuove pellicole e diversi pannelli elettronici, che elencano la programmazione giornaliera, gli

¹⁸³ Cfr. <http://www.cinemaraffaello.it/>, consultato il 27/02/2018.

orari dei film e i posti disponibili in sala. Il cinema, che è accessibile ai disabili, presenta sei sale climatizzate con una media di posti disponibili pari a 214. La sala principale, Sala 1, ha una capienza di 404 posti, mentre quelle più piccole, Sala 4 e 5, possono ospitare fino a 108 spettatori. Se la dimensione degli schermi cambia di sala in sala, la tecnologia di compressione audio è la stessa vale a dire il *Dolby Digital EX*. Oltre ai servizi igienici, è offerto agli utenti un servizio di ristorazione interno grazie al bar collocato al piano terra, che vende il cibo legato all'immaginario del pubblico al cinema. Per quanto riguarda la programmazione, essa comprende non solo film ad alta visibilità, funzionali al conseguimento di maggiori incassi, ma anche prodotti di nicchia e proiezioni speciali. L'orario delle proiezioni si adatta alle esigenze del pubblico, poiché sono stabilite una o due proiezioni serali ogni giorno della settimana e una proiezione pomeridiana il mercoledì e il weekend¹⁸⁴. I biglietti possono essere acquistati presso le postazioni di cassa oppure prenotati telematicamente anche nei giorni precedenti la proiezione scelta. In particolare le prenotazioni e le prevendite, che non comportano nessuna aggiunta alle tariffe e si effettuano attraverso il portale web *Webtic.it*, devono essere ritirate entro i trenta minuti precedenti l'inizio del film. La tabella 5.1 riporta il prezzo e le informazioni dei biglietti e degli abbonamenti proposti dal cinema Raffaello.

Biglietti / Proiezioni	Informazioni	Prezzo (€)
Biglietto intero		8,50
Biglietto ridotto	Solo per i bambini fino ai 16 anni, gli over 60 e le forze dell'ordine	6,50
Biglietto promozionale	Solo mercoledì (esclusi festivi e film in anteprima)	6,50
Proiezione 3D		10,50
Proiezione 3D ridotto		8,50
Cinecard (abbonamento) 6 ingressi	Sono valide tutti giorni nel corso dei sei mesi successivi alla data di acquisto	36,00
Cinecard (abbonamento) 10 ingressi		60,00

Tabella 5.1 – Le tariffe dei biglietti del multisala Raffaello¹⁸⁵.

¹⁸⁴ Cfr. <http://www.cinemaraffaello.it/>, consultato il 27/02/2018.

¹⁸⁵ Ivi.

Gli spettatori che risultano in possesso di una delle tessere riportate nella tabella 5.2, possono usufruire di alcune riduzioni nel prezzo del biglietto.

Tessere	Informazioni	Prezzo (€)
Tessera Arci	Solo lunedì (esclusi festivi)	5,00
Badge universitario	Da lunedì a giovedì (esclusi festivi)	5,50
Tessera “Io studio”	Da lunedì a giovedì (esclusi festivi)	5,50
Fidaty Card Esselunga	Solo martedì (esclusi festivi)	6,50
Family Card	Da lunedì a sabato (esclusi festivi)	8,50 (biglietto intero) + un biglietto in omaggio per un bambino/a

Tabella 5.2 – Le convenzioni stipulate dal multisala Raffaello¹⁸⁶.

Per incrementare le entrate, il gestore del cinema ospita annualmente nelle sale cinematografiche svariati convegni aziendali e assemblee studentesche degli istituti modenesi. Il sito web del cinema è curato nella sua valenza promozionale, fornendo informazioni relative al complesso cinematografico, ai film in programmazione, alle prossime pellicole in uscita e alle tariffe. Per di più attraverso la *newsletter*, l'applicazione mobile (App) e tutti i social network (Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest), lo spettatore può essere aggiornato costantemente sulle ultime novità del multisala Raffaello.

5.1.2.2 Multisala Victoria

Il multiplex Victoria, che è stato inaugurato il 18 giugno del 2008, è un complesso colossale e polifunzionale costato venti milioni di euro. Nonostante le polemiche e i ricorsi al Tar (Tribunale amministrativo regionale), tale struttura è stata realizzata non solo per soddisfare la richiesta di un cinema all'avanguardia espressa dai cittadini, ma anche per riqualificare l'ex fabbrica delle vinacce, che occupava la periferia nord della città di Modena. Uno dei tre proprietari del lotto, su cui è stato costruito il Victoria, è l'ingegnere Andrea Malucelli, che possedeva già altri due cinema nella regione Emilia-Romagna ovvero un multiplex a Faenza e un piccolo multisala a Correggio. L'edificio, che è facilmente raggiungibile dai mezzi

¹⁸⁶ Cfr. <http://www.cinemaraffaello.it/>, consultato il 27/02/2018.

pubblici e privati, è affiancato da un parcheggio sopraelevato e da diverse attività commerciali (ristoranti, pizzerie, bar, negozi di prodotti per la manutenzione della casa), che sono disposti attorno ad un piazzale alberato di forma ovale. I veicoli possono sostare nell'ampia area di parcheggio gratuita, che dispone di 1500 posti di cui 244 al coperto¹⁸⁷. L'insegna "Victoria" in rosso, le enormi locandine dei film in programmazione e i display su cui scorrono i trailer ravvivano il grigio delle pareti esterne. In particolare su una facciata sono applicate delle maxi scritte che recitano alcune citazioni tratte da film noti come "Blade Runner", "Il laureato", "Apollo 13", "Casablanca", "Io e Annie" ed "E.T. l'extra terrestre". Tale complesso dispone di un ingresso vetrato principale e uno secondario, che permettono di accedere all'atrio del piano terra, caratterizzato da pareti alte su cui sono appesi molteplici manifesti di premi Oscar. All'interno di questo ampio spazio vi sono diverse postazioni di cassa, servizi igienici, sagome di cartone per scopi promozionali e una libreria. Il primo piano, a cui si accede grazie alle scale mobili e all'ascensore, funge da zona di ristoro e da spazio espositivo, custodendo all'interno di teche antiche macchine di proiezione e cimeli cinematografici di un collezionista di Castelfranco. In attesa della proiezione scelta, i clienti possono usufruire della sala giochi e di un pub interno, che può essere riservato per feste private e aperitivi. Gli spazi connettivi, ospitando scenografie ricercate e ritratti di divi in stile pop art, sono valorizzati con giochi di luce che conducono al secondo piano, dove sono collocati gli ingressi alle sale cinematografiche, un ulteriore bar interno, alcuni pannelli informativi e originali lampadari. Il cinema, che è accessibile ai disabili, presenta dieci sale climatizzate con una media di posti disponibili pari a 212. Le sale principali, Sala 1 e 6, hanno una capienza di 382 posti, mentre quelle piccole, Sala 2,5 e 7, possono ospitare fino a 131 spettatori¹⁸⁸. Le dimensioni dei maxischermi e i sistemi audio *surround* (ad esempio *Sony Dynamic Digital Sound, Dedicated To Sound, Dolby Digital 3D* ed *EX*) cambiano di sala in sala. In particolare nel 2017 il Victoria è stato il primo cinema della regione a adottare una nuova tecnologia di compressione audio chiamata "Dolby Atmos", che adopera 128 canali per rendere tridimensionale il suono, consentendo allo spettatore di immergersi completamente nell'esperienza cinematografica¹⁸⁹. Parallelamente alle pellicole commerciali, l'attuale direttrice del Victoria, Jessica Andreola, ha inserito in programmazione rassegne di film

¹⁸⁷ Cfr. Marchetti S. (2008), "Nasce Victoria: nove schermi per la multisala kolossal", *Il Resto del Carlino* (17 giugno 2008), consultato il 1/3/2018.

¹⁸⁸ Cfr. <http://www.victoriacinema.it/>, consultato il 1/3/2018.

¹⁸⁹ Cfr. Fregni S. (2017), "Dolby Atmos, al Victoria il cinema con il suono del futuro", *Gazzetta di Modena* (28 settembre 2017), consultato il 1/3/2018.

lontani dalla grande distribuzione, pellicole in lingua originale, film *last minute*, eventi a tema, proiezioni speciali (documentari, concerti, rappresentazioni teatrali ecc.), incontri con esperti del settore cinematografico e presentazioni di libri in collaborazione con la libreria. Per di più le aziende e gli istituti scolastici hanno la possibilità di affittare le sale, con un certo anticipo, per seminari, convegni e assemblee. L'orario delle proiezioni si adatta ai bisogni del pubblico, in quanto generalmente sono fissate una o due proiezioni, pomeridiane e serali, ogni giorno della settimana. Per quanto riguarda le tariffe (si veda la tabella 5.3), il prezzo del biglietto può essere intero o ridotto e può differenziarsi a seconda della tipologia di proiezione, del giorno della settimana, dell'età, della condizione fisica e del tipo di occupazione dello spettatore.

Biglietti / Proiezioni	Informazioni	Prezzo (€)
Biglietto intero		8,50
Biglietto ridotto	Solo per bambini fino ai 12 anni, over 60, accompagnatori disabili, giornalisti, invalidi, militari	6,50
Biglietto promozionale	Solo mercoledì (esclusi festivi, prefestivi e film in anteprima)	6,50
Biglietto pomeridiano	Tutte le proiezioni prima delle 19.00 (esclusi festivi, prefestivi e weekend)	6,50
Proiezione 3D intero		10,50
Proiezione 3D ridotto		8,50
Victoria Card (abbonamento senza nominativo) 7 ingressi	È valida tutti giorni nel corso degli otto mesi successivi alla data di acquisto (incluse proiezioni 3D)	49,00
Victoria Card (abbonamento senza nominativo) 10 ingressi	È valida tutti giorni nel corso dei sei mesi successivi alla data di acquisto (escluse proiezioni 3D)	55,00
Proiezione Dolby Atmos	Il biglietto è maggiorato di 1 €	

Tabella 5.3 – Le tariffe dei biglietti del multiplex Victoria¹⁹⁰.

¹⁹⁰ Cfr. <http://www.victoriacinema.it/>, consultato il 1/3/2018.

Come al multisala Raffaello, anche al cinema Victoria gli spettatori che possiedono una delle tessere riportate nella tabella 5.4, posso usufruire della riduzione del costo del biglietto.

Tessere	Informazioni	Prezzo (€)
Tessera Agis	Lunedì e martedì (esclusi festivi e prefestivi)	6,50
Badge universitario	Ogni lunedì (esclusi festivi e prefestivi)	5,50 (7,50 per proiezione 3D)
Tessera “Io studio”	Da lunedì a mercoledì (esclusi festivi e prefestivi)	5,50 (7,50 per proiezione 3D)
Tessera Coop	Da lunedì a giovedì, venerdì per le proiezioni prima delle 21.00 (esclusi festivi e prefestivi)	6,50 (8,50 per proiezione 3D)
Tessera Uisp	Da lunedì a giovedì (esclusi festivi e prefestivi)	6,50

Tabella 5.4 – Le convenzioni stipulate dal multiplex Victoria¹⁹¹.

I biglietti possono essere acquistati presso le postazioni di cassa oppure prenotati telematicamente anche nei giorni precedenti alla proiezione scelta. In particolare le prenotazioni, che non comportano nessuna aggiunta alle tariffe (tabella 5.3) e si effettuano attraverso il portale web *Webtic.it*, possono essere ritirate fino all’orario d’inizio della proiezione. Il sito web del cinema, la *newsletter*, l’applicazione mobile e i social network (Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest, YouTube, Google Plus)¹⁹² creano una relazione di prossimità tra il multiplex e il pubblico. Infatti attraverso tali strumenti, lo spettatore non solo può reperire informazioni relative alla struttura e alle tariffe, ma è regolarmente aggiornato sulla programmazione e sugli eventi speciali. Inoltre negli ultimi due anni il multiplex Victoria si è aggiudicato due premi per la maggiore affluenza nella categoria dei complessi con almeno otto schermi. Tali riconoscimenti, chiamati “Biglietti d’Oro”, sono stati assegnati

¹⁹¹ Cfr. <http://www.victoriacinema.it/>, consultato il 2/3/2018.

¹⁹² Ivi.

dall'Associazione Nazionale Esercenti Cinema (ANEC) in base al numero di spettatori rilevati dalla società Cinetel¹⁹³.

5.2 Il questionario

Per raccogliere i giudizi degli spettatori è stato creato un questionario¹⁹⁴, che è stato compilato individualmente da ciascun spettatore appartenente al campione intervistato. Il questionario è anonimo ed è composto da due parti: l'indagine preliminare per la segmentazione del pubblico e l'indagine vera e propria.

La prima sezione, che è preceduta dalla definizione dell'obiettivo della ricerca, permette di delineare il profilo dell'intervistato attraverso i fattori demografici (sesso, età, composizione del nucleo familiare, luogo di residenza), i fattori socioculturali (titolo di studio e stato occupazionale) e quelli comportamentali (la frequenza annuale al cinema).

All'inizio della sezione relativa all'indagine quantitativa sono elencati i sette criteri scelti con una breve descrizione di ciascuno di essi. Successivamente si trova una tabella, che è organizzata in due colonne e ventinove righe. La prima riga costituisce l'intestazione delle due colonne ovvero i confronti a coppie e l'importanza. Nella colonna di sinistra sono collocati ventuno confronti a coppie tra i criteri e sette comparazioni tra le due alternative in relazione a ciascun criterio. La formula utilizzata per determinare il numero di confronti a coppie è indicata nel sottoparagrafo 4.4.1.

Invece nella colonna di destra è posta, a fianco a ciascun confronto, la scala fondamentale di Saaty¹⁹⁵, per assegnare il grado di importanza all'elemento scelto tra i due comparati. Il valore associato ad ogni numero della scala e la spiegazione della modalità di compilazione della tabella precedono quest'ultima. Oltre a ciò, al campione interrogato sono state fornite personalmente ulteriori istruzioni per una maggiore comprensione dello scopo della ricerca e del questionario.

In conclusione è stato chiesto a ciascun intervistato se riteneva ci fossero ulteriori criteri che potessero influenzare la propria scelta di fruire un film nell'uno o nell'altro cinema.

¹⁹³ Cfr. <http://www.anecweb.it/>, consultato il 4/3/2018.

¹⁹⁴ Si veda il questionario in appendice A.

¹⁹⁵ Cfr. Saaty T. L. (2008), "Decision making with the analytic hierarchy process", *International Journal Services Sciences*, Vol. 1, No. 1, pp.83-98 (p. 86).

5.3 Il campione di spettatori intervistati

I risultati dell'indagine sono stati ricavati da un insieme di dati primari ovvero da informazioni raccolte in prima persona¹⁹⁶, intervistando direttamente una parte limitata degli spettatori che frequentano abitualmente i due multisala selezionati. Ciò è stato dettato dall'impossibilità di raggiungere nella sua totalità il pubblico cinematografico della città di Modena. L'analisi empirica ha coinvolto settanta individui, a cui è stato sottoposto, uno ad uno oppure in gruppi di due o tre persone, il questionario in forma cartacea, che è stato compilato individualmente per il conseguimento dell'obiettivo della ricerca.

La prima sezione del questionario, chiamata "Indagine preliminare per la segmentazione del pubblico", consente di delineare il profilo complessivo del campione, attraverso alcuni fattori rappresentativi ovvero i fattori demografici, i fattori socioculturali e quelli comportamentali.

I fattori demografici rappresentano i primi elementi conoscitivi dello spettatore cinematografico (così come per le altre tipologie di consumatori) e coincidono con sesso, età, stato civile, composizione del nucleo familiare e luogo di residenza¹⁹⁷.

Considerando il sesso dei settanta intervistati, si constata che quarantacinque sono femmine e i restanti sono maschi.

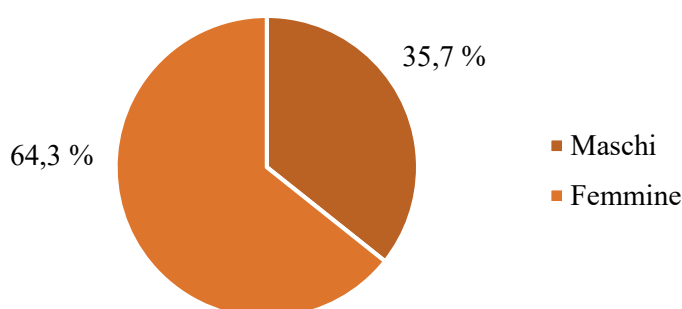


Figura 5.2 – Il campione di spettatori ripartito in base al sesso.

Nel mercato cinematografico primario l'aspetto generazionale rappresenta un fattore fondamentale poiché di solito la frequentazione delle sale diminuisce proporzionalmente all'aumentare dell'età¹⁹⁸. Si può notare che la maggioranza del campione ha tra i diciotto e i

¹⁹⁶ Cfr. Sekaran U., Bougie R. 2009. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, John Wiley & Sons Ltd, United Kingdom (p. 180).

¹⁹⁷ Cfr. Foglio A. (2005), *Il marketing dello spettacolo. Strategia di marketing per cinema, teatro, concerti, radio-TV, eventi sportivi e show business*, Franco Angeli, Milano (pp. 170-174).

¹⁹⁸ Cfr. Celata G. (2008), "Dispense di Economia del Cinema", Università degli Studi di Roma "La Sapienza", Working Paper per il Seminario di Economia del Cinema (Roma, 12-13-15 maggio 2008): <http://docplayer.it/15351569-Dispense-di-economia-del-cinema.html>, consultato il 28/12/2017.

trentacinque anni, seguita dall'insieme di intervistati con un'età compresa tra i cinquantuno e i sessantacinque anni.

Inoltre meno della metà del campione ha almeno un figlio o una figlia.

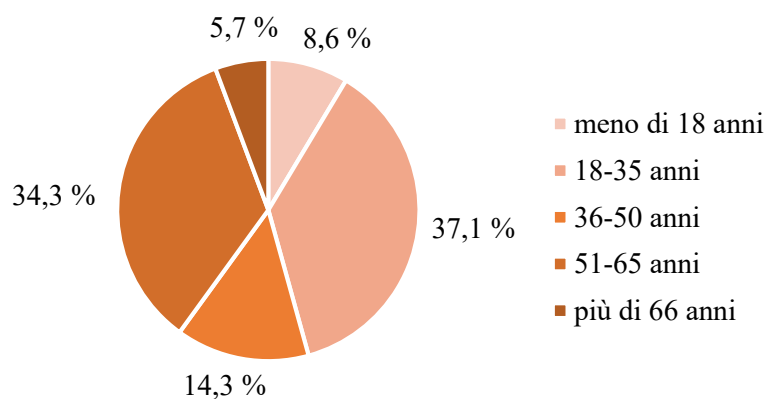


Figura 5.3 – Il campione di spettatori ripartito in base all'età.

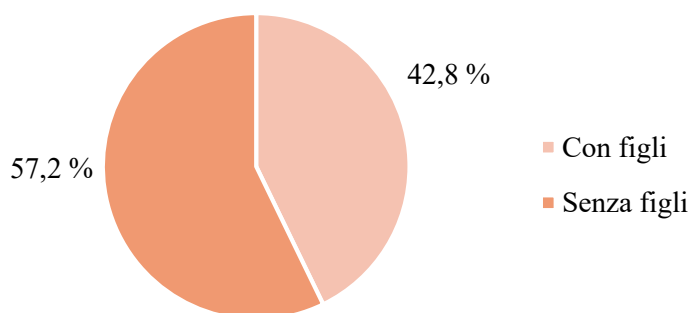


Figura 5.4 – Il campione di spettatori ripartito in base al fattore “figli”.

Per quanto riguarda il luogo di residenza, soltanto una piccola parte del campione abita in provincia. Ciò non è connesso alla posizione dei due multisala, ma alle modalità di raccolta dei dati, che hanno coinvolto indicativamente conoscenti residenti in città.

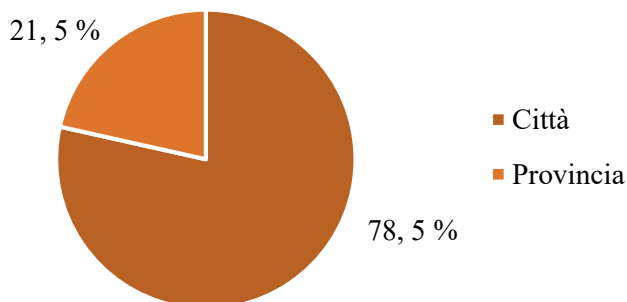


Figura 5.5 – Il campione di spettatori ripartito in base alla residenza.

I due fattori socioculturali considerati sono il titolo di studio e lo stato occupazionale del pubblico.

Il primo include i principali certificati d'istruzione, tra i quali prevale in tale circostanza il diploma superiore conseguito da trentaquattro intervistati, seguiti da venticinque laureati e da undici soggetti con licenza media. All'interno del campione mancano le persone che hanno ottenuto soltanto la licenza elementare.

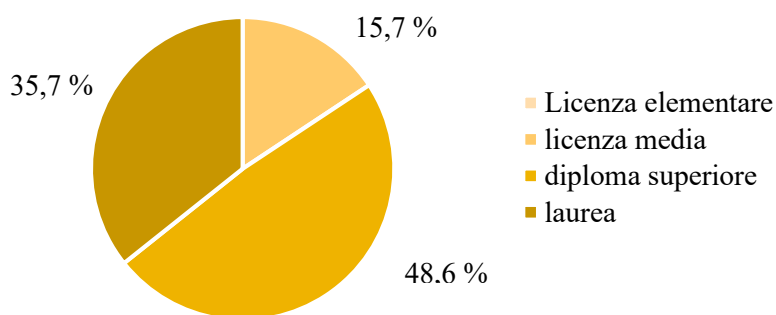


Figura 5.6 – Il campione di spettatori ripartito in base al titolo di studio.

Per quanto riguarda lo stato occupazione, sono state considerate le differenti condizioni presenti nel mondo del lavoro, in modo tale che ogni persona si potesse riconoscere in una delle categorie indicate. Nel campione prevalgono i lavoratori dipendenti, i pensionati e gli studenti. Invece la categoria dei disoccupati è rappresentata solo da una persona.

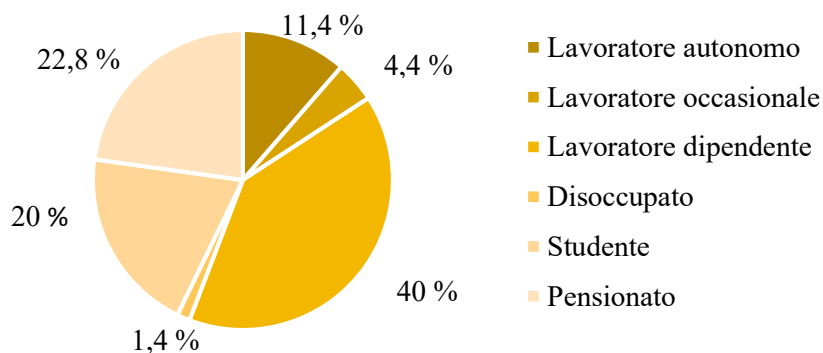


Figura 5.7 – Il campione di spettatori ripartito in base allo stato occupazionale.

È stata infine analizzata la frequenza annuale al cinema dei differenti spettatori, la maggior parte dei quali sceglie tale tipologia d'intrattenimento almeno una volta all'anno fino ad un massimo di sei volte. L'esperienza cinematografica viene vissuta da venti intervistati dalle sette alle dodici volte all'anno, mentre gli spettatori abituali, che si contraddistinguono per una maggiore soddisfazione, frequenza e fedeltà nei confronti di tale mercato, sono undici.

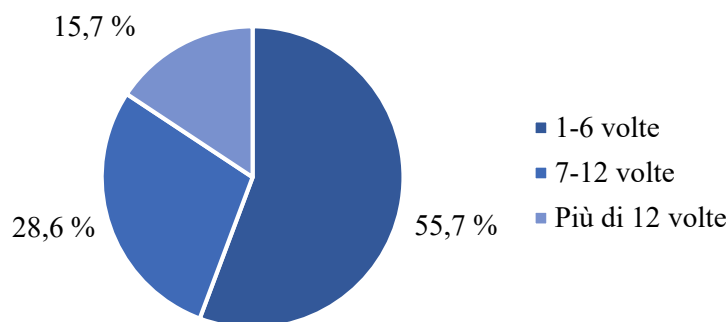


Figura 5.8 – Il campione di spettatori ripartito in base alla frequenza annuale al cinema.

5.4 Il software *Priority Estimation Tool (PriEsT)* per l’elaborazione dei dati

La metodologia AHP prevede l’utilizzo dei giudizi derivati dai confronti a coppie per creare una serie di matrici, che consentano di calcolare le priorità locali e globali delle componenti del problema, giungendo così ad una decisione. Per attuare queste fasi è stato utilizzato il software *Priority Estimation Tool (PriEsT)*, che è stato sviluppato nel 2011 alla *School of Computer Science* presso l’Università di Manchester come supporto nel calcolo delle priorità e dell’inconsistenza delle matrici e che può essere scaricato dalla piattaforma e sito web chiamato *SourceForge*¹⁹⁹. All’apertura del programma, la schermata appare come segue:

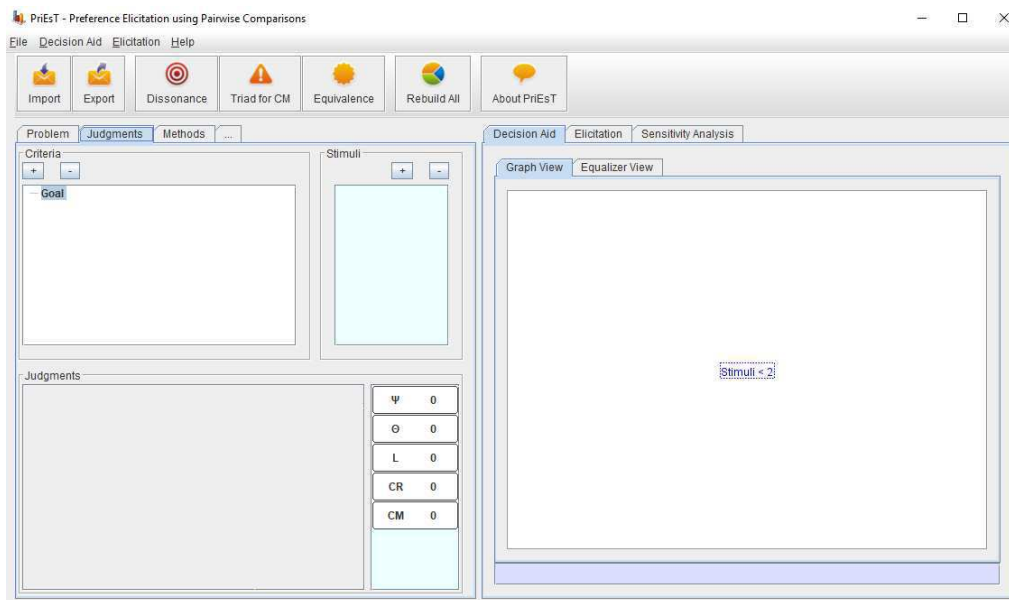


Figura 5.9 – La schermata iniziale del software PriEsT.

¹⁹⁹ Cfr. Wei W. (2013), “Enhancing PriEsT with Group Decision Making”, Report, University of Manchester. Reperito in <https://studentnet.cs.manchester.ac.uk/>, consultato il 9/5/2018.

Per inserire una breve descrizione del problema decisionale, è necessario premere il tasto “*Problem*” in alto a sinistra. In questo modo è possibile immettere sul lato sinistro della schermata: titolo del problema, obiettivo generale della ricerca, criteri e alternative selezionate. Tale passaggio, pur essendo facoltativo, permette di controllare lo sviluppo dell’analisi empirica, evitando errori nelle fasi di inserimento dati e di valutazione finale²⁰⁰.

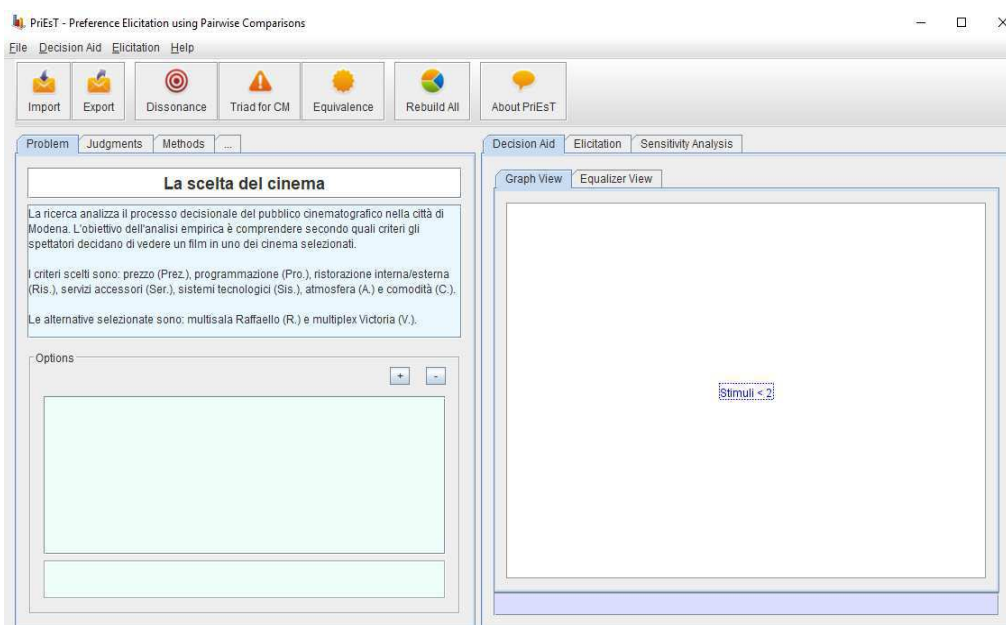


Figura 5.10 – La descrizione delle componenti del problema all’interno del software PriEsT.

Una volta introdotti il titolo e la descrizione degli elementi costitutivi del problema, è possibile procedere con l’inserimento delle alternative e dei criteri per la creazione delle matrici dei confronti a coppie. Nella casella denominata “*Options*”, che è posta in basso a sinistra nella schermata (figura 5.10), possono essere aggiunte, una ad una, le opzioni o alternative del problema, premendo il pulsante “+”. Le alternative, in assenza di un’istruzione specifica da parte dell’operatore, sono chiamate “Opt-1”, “Opt-2”, “Opt-3” ecc. Per maggiore chiarezza il programma consente di rinominare ogni alternativa, premendo ciascuna di esse²⁰¹. Nel caso analizzato, sono state aggiunte due alternative chiamate rispettivamente “R” per il multisala Raffaello e “V” per il multiplex Victoria. Automaticamente nella casella a destra chiamata “*Graph View*”, compaiono le alternative sotto forma di cerchi o “nodi” disgiunti e colorati.

²⁰⁰ Cfr. Siraj S. (2011), “PriEsT Beginner’s Guide”, (p. 4): <https://sourceforge.net/p/priority/wiki/help>, consultato il 10/3/2017.

²⁰¹ Cfr. Leonelli R. C. B. (2012), “Enhancing a Decision Support Tool with Sensitivity Analysis”, Tesi di Master in Scienze, University of Manchester. Reperito in <https://studentnet.cs.manchester.ac.uk/>, consultato il 9/5/2018.

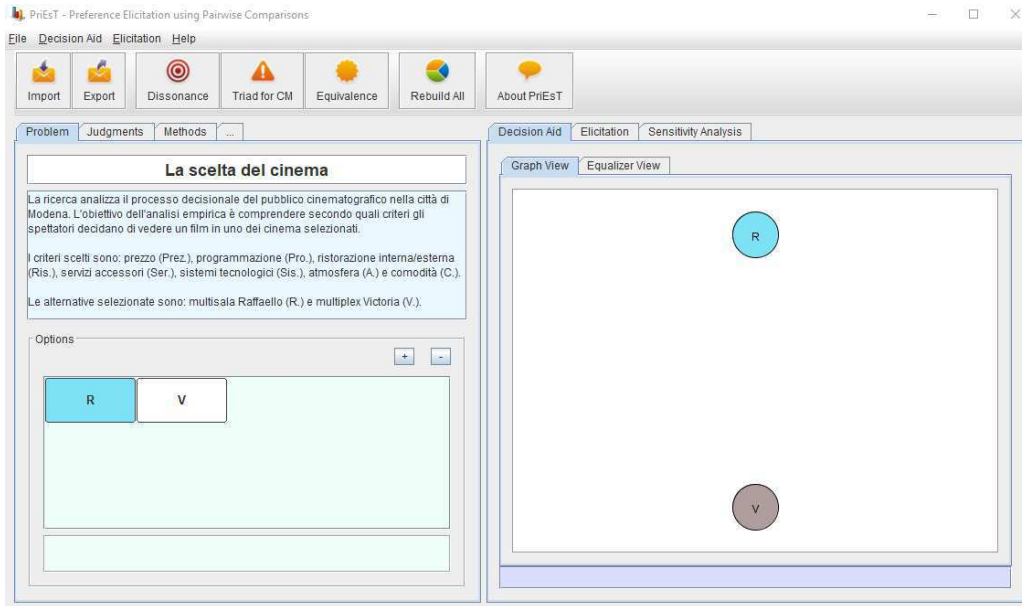


Figura 5.11 – Inserimento delle alternative, Raffaello (R) e Victoria (V), nel software PriEsT.

A questo punto per introdurre i criteri, è necessario premere il tasto “*Judgments*”, che fa apparire la seguente schermata, in cui compaiono le alternative inserite in precedenza

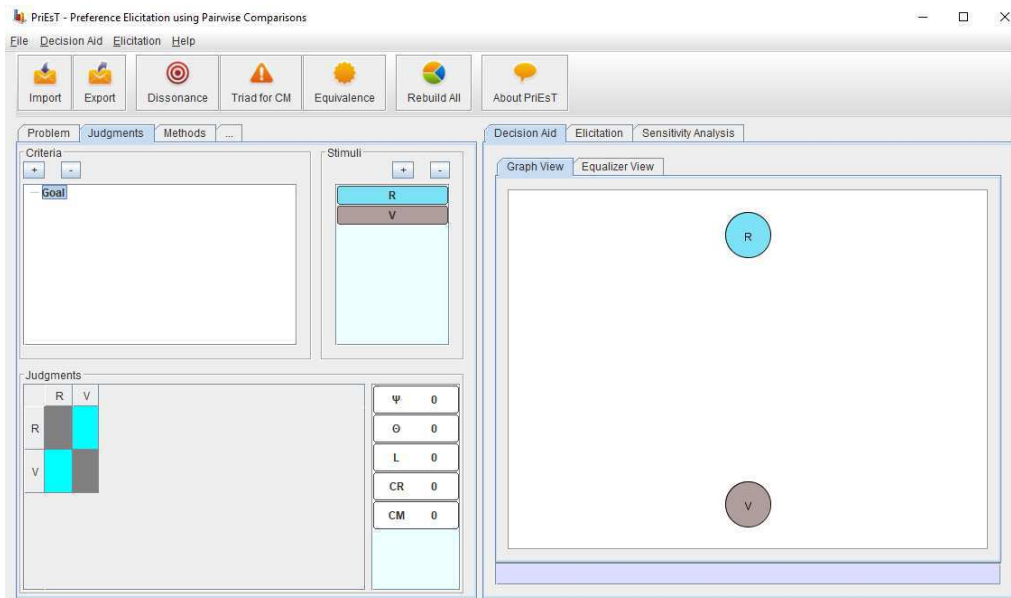


Figura 5.12 – La schermata iniziale del software PriEsT dopo l’inserimento delle alternative.

I criteri vengono aggiunti premendo il pulsante “+” collocato sotto la dicitura “*Criteria*” nella schermata del programma, che per default li chiama “*Goal_0*”, “*Goal_1*”, “*Goal_2*” ecc.

Come le alternative, anche i criteri possono essere rinominati, premendo ciascuno di essi²⁰². Nel caso analizzato si inseriscono sette criteri (figura 5.13), abbreviandone i nomi per semplicità: prezzo (Pre), programmazione (Pro), ristorazione interna ed esterna (Ris), servizi accessori (Ser), sistemi tecnologici (Sis), atmosfera (A) e comodità (C). Automaticamente nella casella a destra chiamata “*Graph View*”, compaiono i criteri sotto forma di cerchi disgiunti e colorati.

Premendo “*Goal*” oppure ciascun criterio, appaiono in basso a sinistra la serie di tabelle o matrici dei confronti a coppie in cui inserire i giudizi raccolti attraverso i questionari.

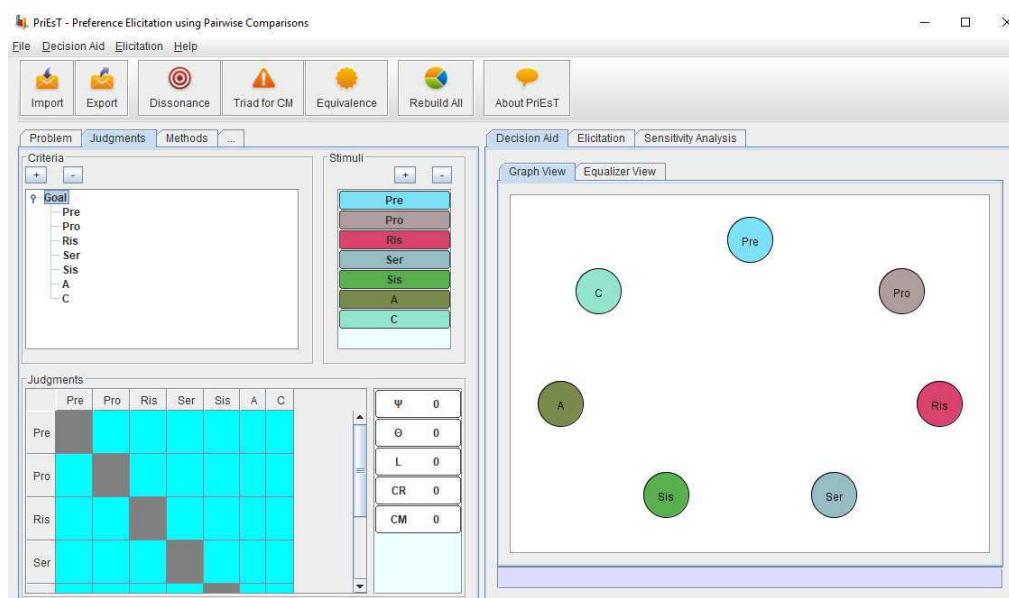


Figura 5.13 – Inserimento dei sette criteri all’interno del software PriEsT.

Selezionando con il cursore “*Goal*”, come nella figura 5.13, appare in basso a sinistra la matrice in cui inserire i giudizi derivati dai confronti tra i criteri. Per esprimere l’importanza di un fattore rispetto ad un altro, la metodologia AHP si avvale della scala fondamentale di Saaty, che è composta dai numeri assoluti dispari compresi tra 1 e 9, i quali indicano il graduale aumento dell’intensità di dominanza²⁰³. Nelle celle grigie, disposte lungo la diagonale principale della matrice, non è richiesto nessun giudizio, in quanto tale comparazione non è necessaria per evidenti ragioni. Infatti il risultato del confronto tra un

²⁰² Cfr. Siraj S. (2011), “PriEsT Beginner’s Guide”, (pp. 6-7): <https://sourceforge.net/p/priority/wiki/help>, consultato il 10/3/2017.

²⁰³ Cfr. Saaty T. L. (1980), *The Analytic Hierarchy Process: planning, priority setting, resource allocation*, McGraw-Hill, New York (p. 54).

elemento e se stesso è sempre uguale a 1, contribuendo in egual modo all'obiettivo generale. Al contrario le celle azzurre suggeriscono l'inserimento dei giudizi comparativi raccolti, che devono essere inseriti correttamente per non incorrere in risultati errati²⁰⁴. Si procede con l'inserimento dei dati del primo questionario, e si inseriscono i giudizi nella posizione corretta all'interno della matrice (figura 5.14); automaticamente appare il loro reciproco in forma decimale nella posizione trasposta²⁰⁵, in modo da soddisfare l'assioma della reciprocità (si veda il paragrafo 4.2). Nella sezione “*Graph View*”, contemporaneamente alla creazione della matrice, viene aggiornata la rappresentazione grafica delle comparazioni, le quali sono raffigurate sotto forma di linee che connettono gli elementi confrontati. Il fattore preferito è segnalato da una linea più spessa e dal giudizio comparativo fornito dall'intervistato.

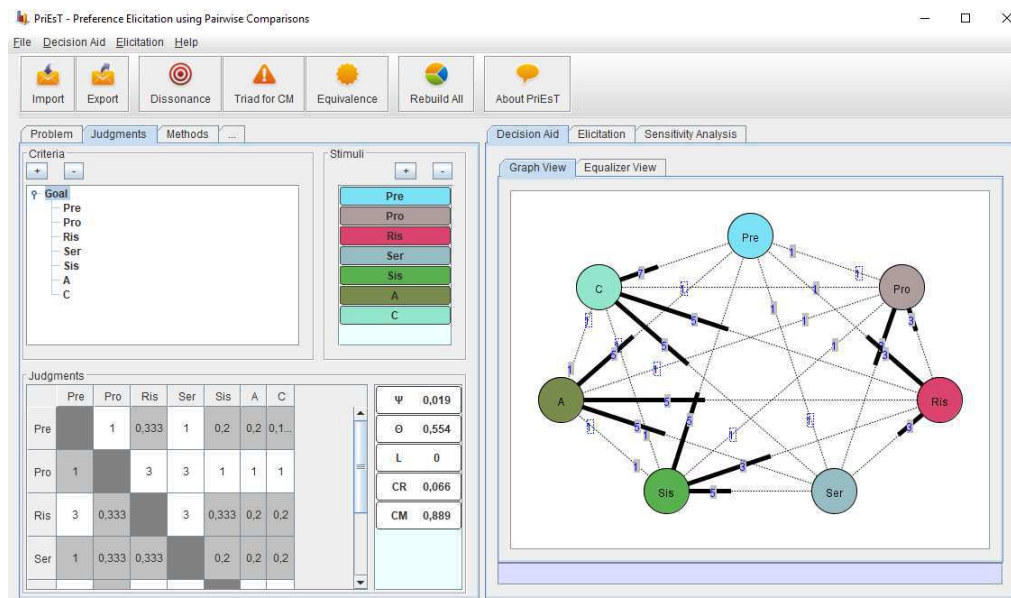


Figura 5.14 – La matrice dei confronti a coppie tra i criteri e la sua rappresentazione grafica con il software PriEsT.

Il procedimento illustrato in precedenza vale anche per l'inserimento dei giudizi derivati dai confronti a coppie tra le alternative in relazione ai criteri. Pertanto selezionando ciascun criterio è possibile inserire i giudizi delle comparazioni tra le alternative rispetto ad ogni criterio nell'apposita matrice. Ad esempio, premendo il criterio prezzo (Pre), è possibile inserire l'importanza di un'alternativa rispetto all'altra in relazione al prezzo. Come nella

²⁰⁴ Cfr. Siraj S. (2011), “PriEsT Beginner’s Guide”, (p. 8): <https://sourceforge.net/p/priority/wiki/help>, consultato il 10/3/2017.

²⁰⁵ Ivi (p. 99).

situazione precedente, nelle celle grigie non è richiesto nessun giudizio, mentre le celle azzurre implicano l'immissione del giudizio comparativo. Inserendo quest'ultimo nella posizione corretta all'interno della matrice, automaticamente compare il suo reciproco in forma decimale nella posizione trasposta (si veda figura 5.15). Inoltre nella casella “*Graph View*”, simultaneamente alla creazione della matrice, viene aggiornata la rappresentazione grafica del confronto tra il multisala Raffaello (R) e il multiplex Victoria (V), che in relazione al prezzo sono egualmente preferiti dal primo intervistato. Si passa poi al criterio successivo ovvero la programmazione, premendo “Pro”, e così via.

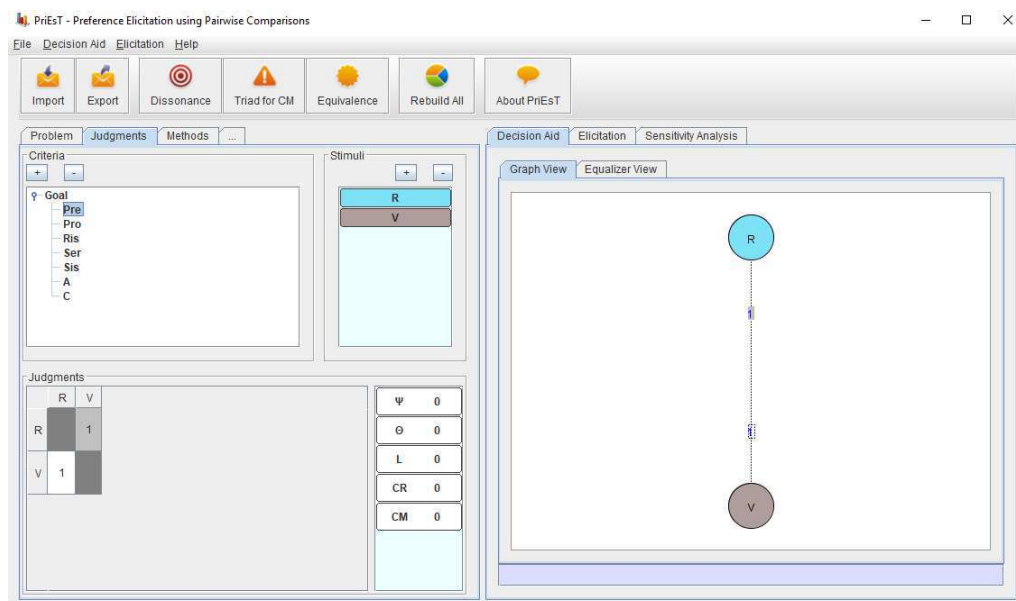


Figura 5.15 – La matrice dei confronti a coppie tra le alternative in relazione al prezzo e la sua rappresentazione grafica con il software PriEsT.

A questo punto è possibile generare i risultati attraverso i seguenti passaggi. Dopo aver selezionato nuovamente “Goal”, si preme sia il tasto “*Rebuild All*” (letteralmente “ricostruire tutto”), nella barra degli strumenti collocati in alto, sia il tasto “*Elicitation*” (letteralmente “estrapolazione”) nel lato destro della schermata. Per visualizzare le priorità globali delle alternative (figura 5.16) si seleziona il cerchio accanto a “*Options*”, posto sotto il tasto “*Elicitation*”, mentre per rendere visibili le priorità dei criteri (figura 5.17) si preme il cerchio di fianco a “*Sub-Criteria*”. Inoltre selezionando quest'ultimo pulsante e ciascun criterio, è

possibile visualizzare le priorità locali delle alternative in relazione ad ogni criterio²⁰⁶. I risultati sono mostrati graficamente sotto forma di barre orizzontali di lunghezza variabile (*Gantt View*) e allo stesso tempo sono visualizzati come valori numerici (*Numeric Values*) nel lato destro della schermata del software. Henry Laurence Gantt era un ingegnere statunitense, che nel 1917 ha ideato il diagramma di Gantt, uno strumento adoperato principalmente nelle attività di *project management*²⁰⁷. Nell'esempio considerato, per la prima persona intervistata il multiplex Victoria è preferito al multisala Raffaello in quanto la priorità globale del primo cinema (0,635) è maggiore di quella del secondo (0,365).

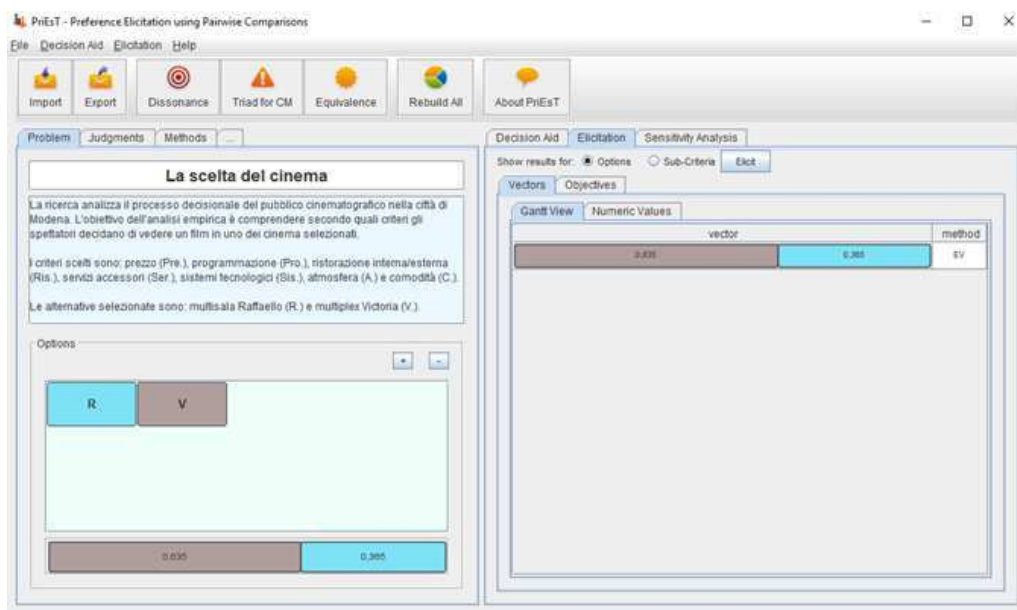


Figura 5.16 – Le priorità globali delle alternative calcolate dal software PriEsT.

Per quanto riguarda i criteri, il primo intervistato ha collocato al primo posto la comodità, seguita da atmosfera, sistemi tecnologici, programmazione, ristorazione interna ed esterna, prezzo e infine servizi accessori.

²⁰⁶ Cfr. Siraj S. (2011), “PriEsT Beginner’s Guide”, (p. 11): <https://sourceforge.net/p/priority/wiki/help>, consultato il 10/3/2017.

²⁰⁷ Cfr. Wei W. (2013), “Enhancing PriEsT with Group Decision Making”, Report, University of Manchester. Reperito in <https://studentnet.cs.manchester.ac.uk/>, consultato il 9/5/2018.

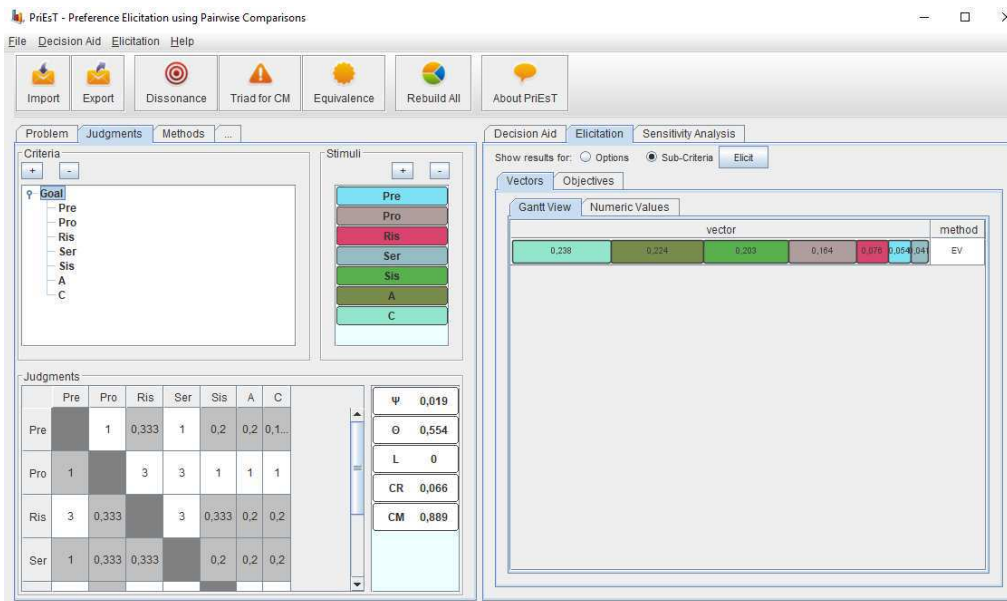


Figura 5.17 – Le priorità dei criteri calcolate dal software PriEsT.

Il metodo impostato dal programma per determinare i risultati è il metodo dell'autovettore (*Eigenvector Method*, EV), poiché rappresenta la tecnica più accurata per calcolare i pesi delle alternative e dei criteri²⁰⁸. Tuttavia è possibile cambiare tale impostazione, premendo il tasto “*Methods*” e selezionando uno o più metodi elencati nel lato sinistro della schermata. In questo modo è possibile comparare le priorità ottenute mediante l’applicazione di differenti metodi come la media geometrica (*Geometric Mean*, GM) o la somma delle colonne normalizzate (*Normalise Column Sum*, NCS)²⁰⁹. Per maggiore praticità il software elenca le soluzioni generate dai diversi metodi sul lato destro della schermata, così da poter cogliere lo scarto tra una classificazione e l’altra. In particolare il diagramma di Gantt permette di individuare facilmente le differenze tra i risultati²¹⁰.

²⁰⁸ Si veda il sottoparagrafo 4.4.2.

²⁰⁹ Cfr. Wei W. (2013), “Enhancing PriEsT with Group Decision Making”, Report, University of Manchester. Reperito in <https://studentnet.cs.manchester.ac.uk/>, consultato il 9/5/2018; Leonelli R. C. B. (2012), “Enhancing a Decision Support Tool with Sensitivity Analysis”, Tesi di Master in Scienze, University of Manchester. Reperito in <https://studentnet.cs.manchester.ac.uk/>, consultato il 9/5/2018.

²¹⁰ Cfr. Siraj S., Mikhailov L., Keane J. A. (2015), “PriEsT: an interactive decision support tool to estimate priorities from pairwise comparison judgments”, *International Transaction in Operational Research*, No. 22, pp. 217-235 (p. 223).

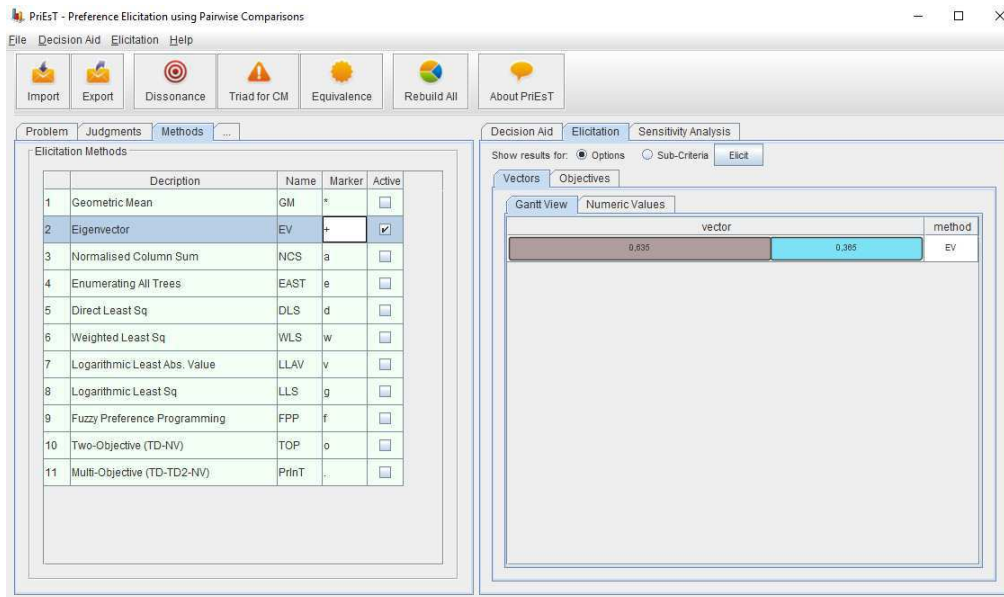


Figura 5.18 – I metodi per calcolare le priorità forniti dal software PriEsT.

I risultati ottenuti possono essere salvati sotto forma di *file .xml* premendo il tasto “*Export*”, collocato in alto nella schermata. Allo stesso modo i dati salvati possono essere ricaricati sul programma, selezionando con il cursore il tasto “*Import*”, posto accanto al pulsante precedente²¹¹.

Il software PriEsT assiste i decisori, identificando e misurando interattivamente la deviazione delle matrici dei confronti a coppie dalla consistenza attraverso il calcolo del rapporto di consistenza (*Consistency Ratio, CR*)²¹². Nel metodo AHP il valore di *CR*, che è definito dal rapporto tra l'indice di consistenza (*Consistency Index, CI*) e l'indice random (*Random Consistency Index, RI*), è ammissibile se risulta inferiore o uguale a 0,10 ovvero al 10%²¹³. Considerando la seguente analisi empirica, le matrici dei confronti a coppie tra le alternative sono perfettamente consistenti poiché il loro rapporto di consistenza è sempre uguale a zero

²¹¹ Cfr. Siraj S. (2012). “Priority Estimation Tool (AHP)”: <https://sourceforge.net/projects/priority/>, consultato il 11/3/2018.

²¹² Cfr. Siraj S., Mikhailov L., Keane J. A. (2015), “PriEsT: an interactive decision support tool to estimate priorities from pairwise comparison judgments”, *International Transaction in Operational Research*, No. 22, pp. 217-235 (p. 218).

²¹³ Cfr. Saaty T. L. (1980), *The Analytic Hierarchy Process: planning, priority setting, resource allocation*, McGraw-Hill, New York (p. 21).

(figura 5.15), soddisfacendo sia l'assioma della reciprocità sia l'assioma della transitività²¹⁴. Pertanto per determinare l'attendibilità delle scelte effettuate da ciascun intervistato, si considera il *CR* delle matrici dei confronti a coppie tra i criteri, che non sempre risultano consistenti. Nel questionario esaminato per la prima persona intervistata il *CR*, che all'interno della schermata del software è collocato a destra della matrice (figura 5.17), è uguale a 0,066, un valore accettabile in quanto è inferiore alla soglia ammessa in letteratura.

5.5 Risultati dell'analisi

Utilizzando il software *Priority Estimation Tool* (PriEsT) sono stati elaborati i giudizi espressi dal campione considerato per raggiungere l'obiettivo generale della ricerca empirica. Ogni spettatore ha compilato individualmente il questionario, attribuendo una specificata importanza agli elementi comparati in base alla personale esperienza cinematografica presso il multisala Raffaello e il multiplex Victoria di Modena. La preferenza nei confronti dell'uno o dell'altro cinema è stata determinata costruendo con i dati raccolti una serie di matrici dei confronti a coppie, che hanno permesso di calcolare sia le priorità globali delle alternative²¹⁵ sia i pesi dei criteri decisionali²¹⁶.

La metodologia AHP prevede di misurare la deviazione dalla consistenza di ciascuna matrice, pertanto è necessario valutare i risultati ottenuti in base a tale fattore. Infatti l'ammissibilità dei risultati dipende dal valore del rapporto di consistenza (*Consistency Ratio, CR*), che è accettato in letteratura se risulta inferiore o uguale a 0,10 ovvero al 10 %²¹⁷.

Come detto nel paragrafo precedente, la serie di matrici dei confronti a coppie tra le alternative risulta perfettamente consistente poiché il rapporto di consistenza è sempre uguale a zero. Per questo motivo per individuare i questionari ammissibili è stato considerato il *CR* delle matrici dei confronti a coppie tra i criteri, il quale non risulta sempre inferiore o uguale alla soglia accettata. Sulla base di tali considerazioni i questionari consistenti sono soltanto otto.

²¹⁴ Cfr. Saaty T. L. (1980), *The Analytic Hierarchy Process: planning, priority setting, resource allocation*, McGraw-Hill, New York (p. 49).

²¹⁵ Si veda la tabella in appendice B.

²¹⁶ Si veda la tabella in appendice C.

²¹⁷ Cfr. Saaty T. L. (1980), *op. cit.* (p. 20).

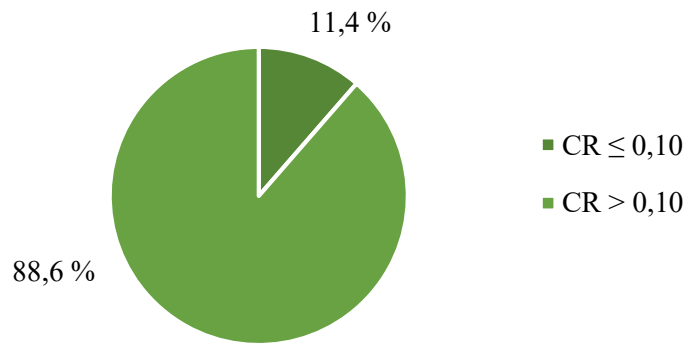


Figura 5.19 – I settanta questionari ripartiti in base alla soglia del valore di *CR* ammessa in letteratura.

Le cause dell'inconsistenza di sessantadue questionari possono essere molteplici come la carenza di informazioni relative ai fattori comparati, la scarsa concentrazione dei decisori, la strutturazione inadeguata del problema oppure in generale la consistenza imperfetta del mondo reale²¹⁸.

I valori di *CR* relativi ai questionari consistenti sono riportati nella tabella 5.5. I numeri utilizzati per indicare i questionari sono stabiliti in base all'ordine di raccolta dei medesimi.

Numero questionario	<i>CR</i>
1	0,066
13	0,097
23	0,095
25	0,028
44	0,052
47	0,103
56	0,101
67	0,072

Tabella 5.5 – I valori di *CR* relativi ai questionari consistenti.

In primo luogo nella valutazione seguente si analizzano i risultati ottenuti elaborando i giudizi dei questionari ammissibili.

Per quanto riguarda le priorità globali attribuite alle due alternative, sei spettatori (questionario 1, 13, 23, 25, 47 e 67) preferiscono, più o meno nettamente, il multiplex

²¹⁸ Cfr. Forman E., Selly M. A. (2002), *Decision by objectives - How to convince others that you are right*, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., Singapore (pp. 47-48).

Victoria e i due restanti (questionario 44 e 56) il multisala Raffaello. L'alternativa preferita da ciascun intervistato possiede il peso complessivo più elevato.

Numero questionario	Raffaello	Victoria
1	0,365	0,635
13	0,361	0,639
23	0,462	0,538
25	0,195	0,805
44	0,566	0,434
47	0,279	0,721
56	0,723	0,277
67	0,297	0,703

Tabella 5.6 – Le priorità globali dei cinema Raffaello e Victoria relative ai questionari consistenti.

Invece considerando le priorità dei criteri decisionali, quest'ultime variano da uno spettatore all'altro, in quanto ciascun decisore ha attribuito un'importanza diversa agli elementi comparati. Il peso di un criterio è tanto maggiore quanto più è elevata l'importanza assegnata ad esso in relazione agli altri criteri.

Numero questionario	Prezzo	Programmazione	Ristorazione interna/esterna	Servizi accessori	Sistemi tecnologici	Atmosfera	Comodità
1	0,054	0,164	0,076	0,041	0,203	0,224	0,238
13	0,236	0,264	0,036	0,084	0,026	0,029	0,325
23	0,065	0,344	0,028	0,033	0,202	0,198	0,130
25	0,027	0,092	0,357	0,121	0,121	0,154	0,128
44	0,091	0,091	0,037	0,058	0,075	0,324	0,324
47	0,045	0,423	0,063	0,113	0,251	0,049	0,055
56	0,186	0,440	0,031	0,025	0,022	0,242	0,054
67	0,040	0,333	0,141	0,030	0,160	0,059	0,237

Tabella 5.7 – Le priorità dei criteri relative ai questionari consistenti.

Nei questionari consistenti il prezzo, i servizi accessori e i sistemi tecnologici non sono mai collocati al primo posto, diversamente dalla programmazione, che è considerata il criterio più influente nella scelta del cinema da quattro intervistati (questionario 23, 47, 56 e 67). La

comodità ha ottenuto la priorità globale più alta da tre spettatori (questionario 1, 13 e 44), mentre la ristorazione interna ed esterna e l'atmosfera sono collocate al primo posto da un individuo ciascuno (rispettivamente questionario 25 e 44). Inoltre l'atmosfera, la programmazione e la comodità non sono mai collocate all'ultima posizione, al contrario dei servizi accessori e dei sistemi tecnologici che sono considerati i fattori meno importanti da due intervistati ciascuno (rispettivamente questionario 1, 67 e questionario 13, 56). Anche il prezzo e la ristorazione interna ed esterna hanno ottenuto il punteggio più basso da un intervistato ciascuno (rispettivamente questionario 47 e 23). Per di più nella medesima classificazione alcuni criteri possiedono lo stesso peso e pertanto sono collocati allo stesso posto. Ad esempio uno spettatore (questionario 44), oltre ad attribuire la massima importanza all'atmosfera e alla comodità, ha posizionato il prezzo e la programmazione a pari merito al secondo posto. Un altro intervistato (questionario 25) ha giudicato allo stesso modo i servizi accessori e i sistemi tecnologici, collocandoli entrambi al quarto posto.

Numero questionario	Prezzo	Programmazione	Ristorazione interna/esterna	Servizi accessori	Sistemi tecnologici	Atmosfera	Comodità
1	6	4	5	7	3	2	1
13	3	2	5	4	7	6	1
23	5	1	7	6	2	3	4
25	6	5	1	4	4	2	3
44	2	2	5	4	3	1	1
47	7	1	4	3	2	6	5
56	3	1	5	6	7	2	4
67	6	1	4	7	3	5	2

Tabella 5.8 – Le classificazioni dei criteri in ordine di priorità decrescente relative ai questionari consistenti.

A questo punto si valutano singolarmente i questionari consistenti per avere una visione più dettagliata delle caratteristiche e del processo decisionale di ciascun spettatore.

Il primo intervistato è un padre in pensione, che ha un'età compresa tra i cinquantuno e i sessantacinque anni e risiede nella città di Modena. Ha conseguito la licenza media e non sceglie frequentemente la tipologia d'intrattenimento considerata. Tra le due alternative selezionate preferisce il multiplex Victoria con una priorità globale pari a 0,635. Tale valore è stato determinato sommando i pesi globali parziali del multiplex, che si ottengono

moltiplicando i pesi locali dei criteri con i pesi locali di tale cinema rispetto a ciascun criterio. La somma delle priorità dei criteri e quella delle priorità locali delle alternative relative ad ogni criterio sono sempre pari a 1²¹⁹. Il primo decisore ritiene che la comodità sia il criterio più importante, seguita da atmosfera, sistemi tecnologici, programmazione, ristorazione interna ed esterna, prezzo e infine servizi accessori. Rispetto a quattro criteri (prezzo, programmazione, servizi accessori e sistemi tecnologici), i due cinema possiedono lo stesso peso e quindi sono ugualmente preferiti, diversamente dai restanti tre fattori (ristorazione interna/esterna, atmosfera e comodità) che decretano una preferenza moderata per l'alternativa dominante ovvero il Victoria.

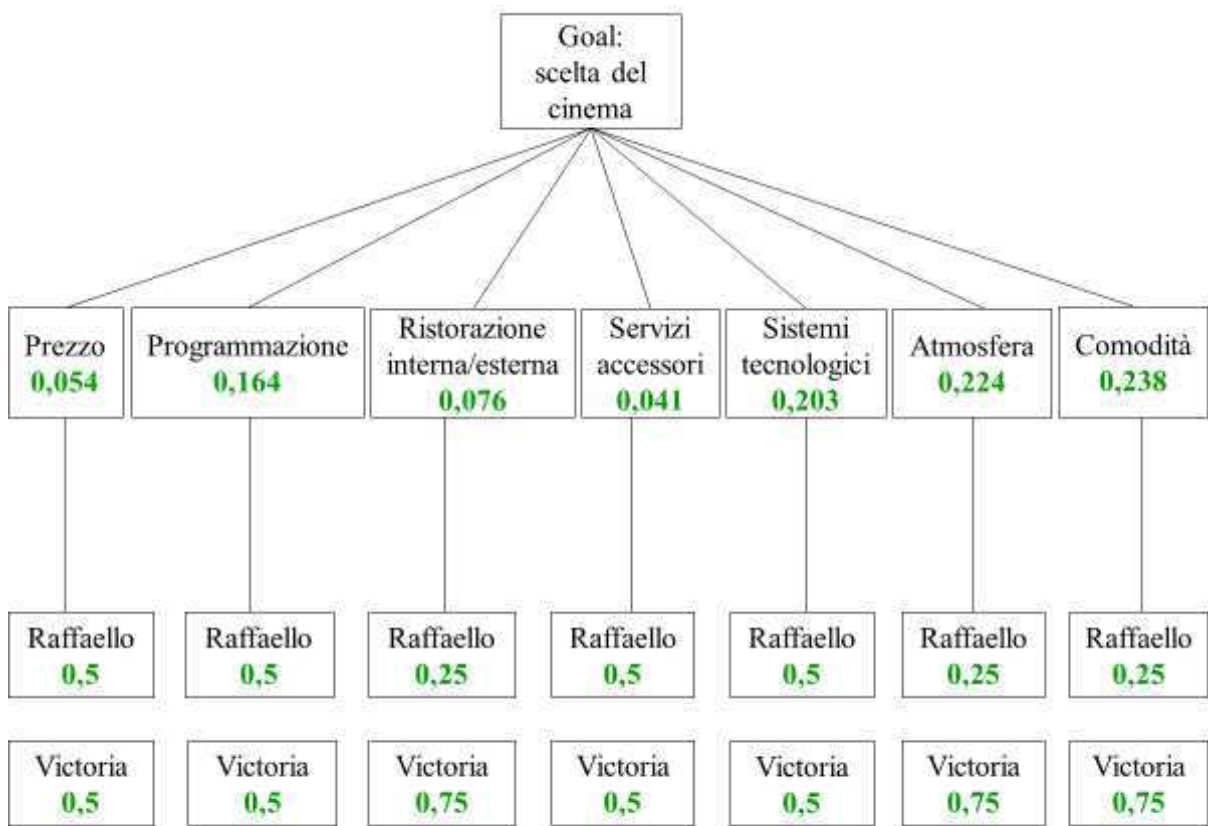


Figura 5.20 – La struttura gerarchica del problema e le priorità locali relative al primo questionario.

Il tredicesimo questionario è stato compilato da una mamma lavoratrice dipendente, che ha un'età compresa tra i trentasei e cinquant'anni e risiede nella città di Modena. Ha conseguito il diploma superiore e si reca al cinema al massimo sei volte all'anno. Come il primo

²¹⁹ Cfr. Falcone D., Saaty T. L., De Felice F. (2009), *Il decision making e i sistemi decisionali multicriterio: le metodologie AHP e ANP*, Hoepli, Milano (p. 112).

intervistato, non solo preferisce il multiplex Victoria con una priorità globale pari a 0,639, ma considera la comodità il criterio più influente, seguita da programmazione, prezzo, servizi accessori, ristorazione interna ed esterna, atmosfera e sistemi tecnologici. Rispetto alla comodità la spettatrice preferisce nettamente il cinema Victoria, che è l'alternativa dominante anche in relazione alla ristorazione interna ed esterna. Invece considerando i restanti criteri (prezzo, programmazione, servizi accessori, sistemi tecnologici e atmosfera) i due cinema hanno lo stesso peso locale e pertanto sono valutati in egual modo.

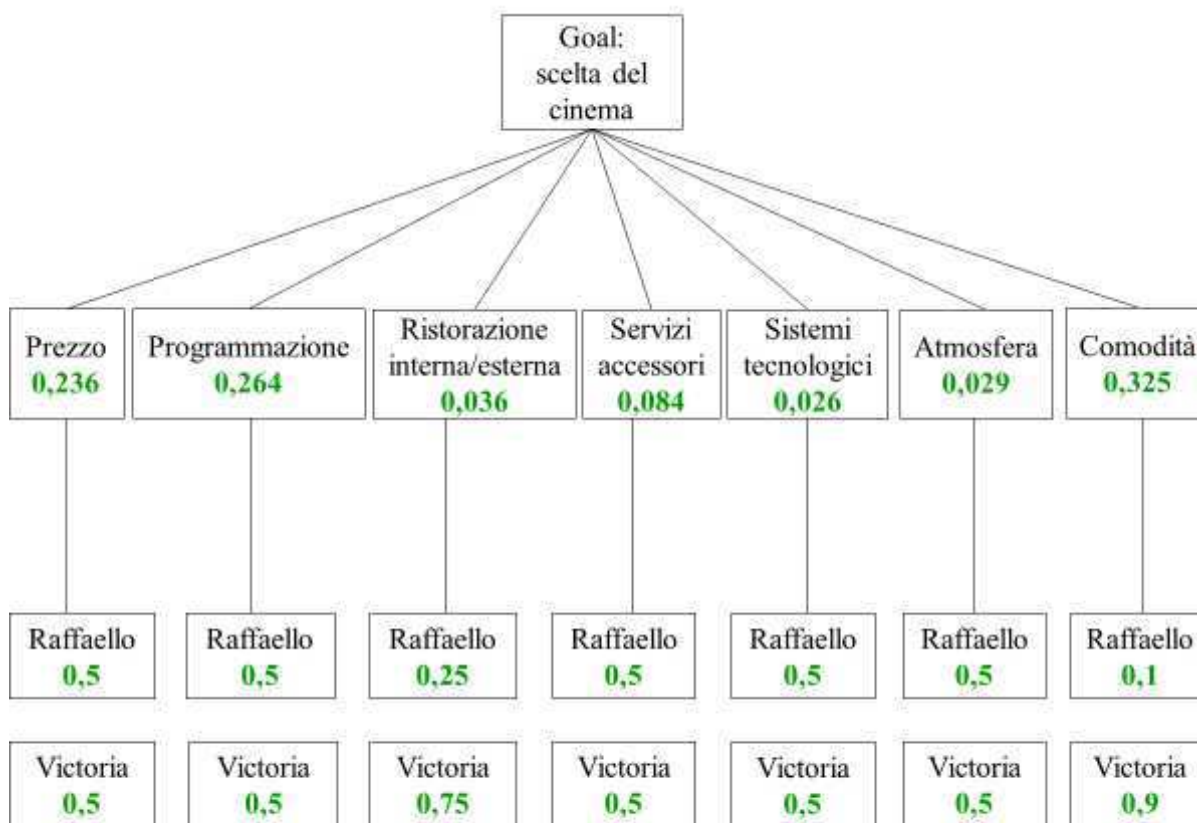


Figura 5.21 – La struttura gerarchica del problema e le priorità locali relative al tredicesimo questionario.

La ventitreesima intervistata è una giovane studentessa, che ha già conseguito una o più lauree e risiede nella città di Modena. Come i due spettatori analizzati in precedenza, preferisce vivere la propria esperienza cinematografica presso il multiplex Victoria, a cui è assegnata una priorità globale non molto elevata pari a 0,538. Pertanto valuta positivamente entrambi i cinema, che frequenta dalle sette alle dodici volte all'anno. Nella scelta del complesso multischermo, la programmazione è il criterio più importante, seguita da sistemi tecnologici, atmosfera, comodità, prezzo, servizi accessori e ristorazione interna ed esterna. Rispetto a

quattro criteri (ristorazione interna/esterna, servizi accessori, sistemi tecnologici e comodità), tale spettatrice preferisce fortemente il Victoria, al contrario in base a due criteri, ovvero prezzo e atmosfera, il multisala Raffaello è reputato il migliore. I due cinema possiedono la stessa priorità locale solo in relazione al criterio più importante in tale classificazione ovvero la programmazione.

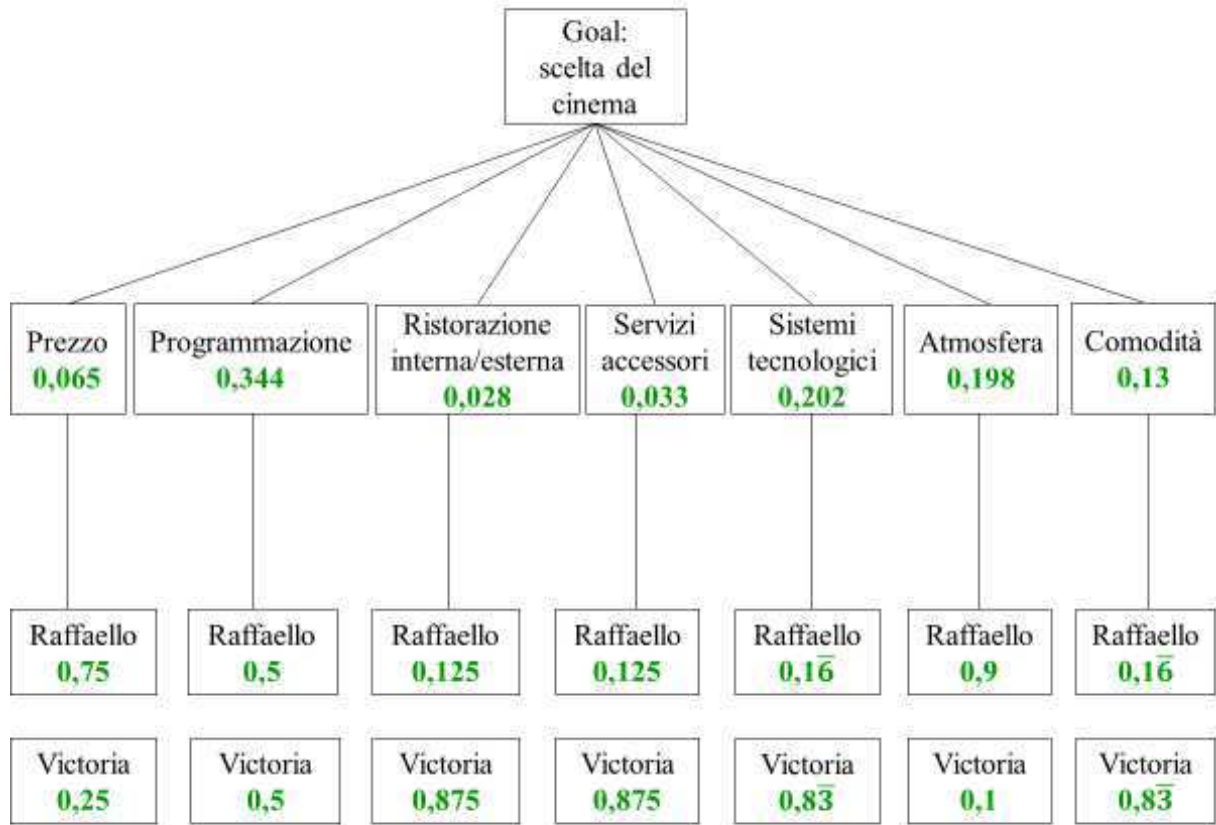


Figura 5.22 – La struttura gerarchica del problema e le priorità locali relative al ventitreesimo questionario.

Il venticinquesimo questionario è stato compilato da una madre in pensione, che ha più di sessantasei anni e risiede nella città di Modena. Ha conseguito una o più lauree e non sceglie frequentemente la tipologia d'intrattenimento considerata. Tra le due alternative selezionate preferisce nettamente il multiplex Victoria con una priorità globale pari a 0,805. Inoltre tale spettatrice ritiene che il criterio più influente sia la ristorazione interna ed esterna, seguita da atmosfera, comodità, servizi accessori e sistemi tecnologici a pari merito, programmazione e infine prezzo. In relazione ai criteri che possiedono un peso più elevato (ristorazione interna/esterna, servizi accessori, sistemi tecnologici, atmosfera e comodità), il cinema

Victoria è decisamente preferito al multisala Raffaello, mentre rispetto al prezzo e alla programmazione le alternative sono ugualmente preferite.

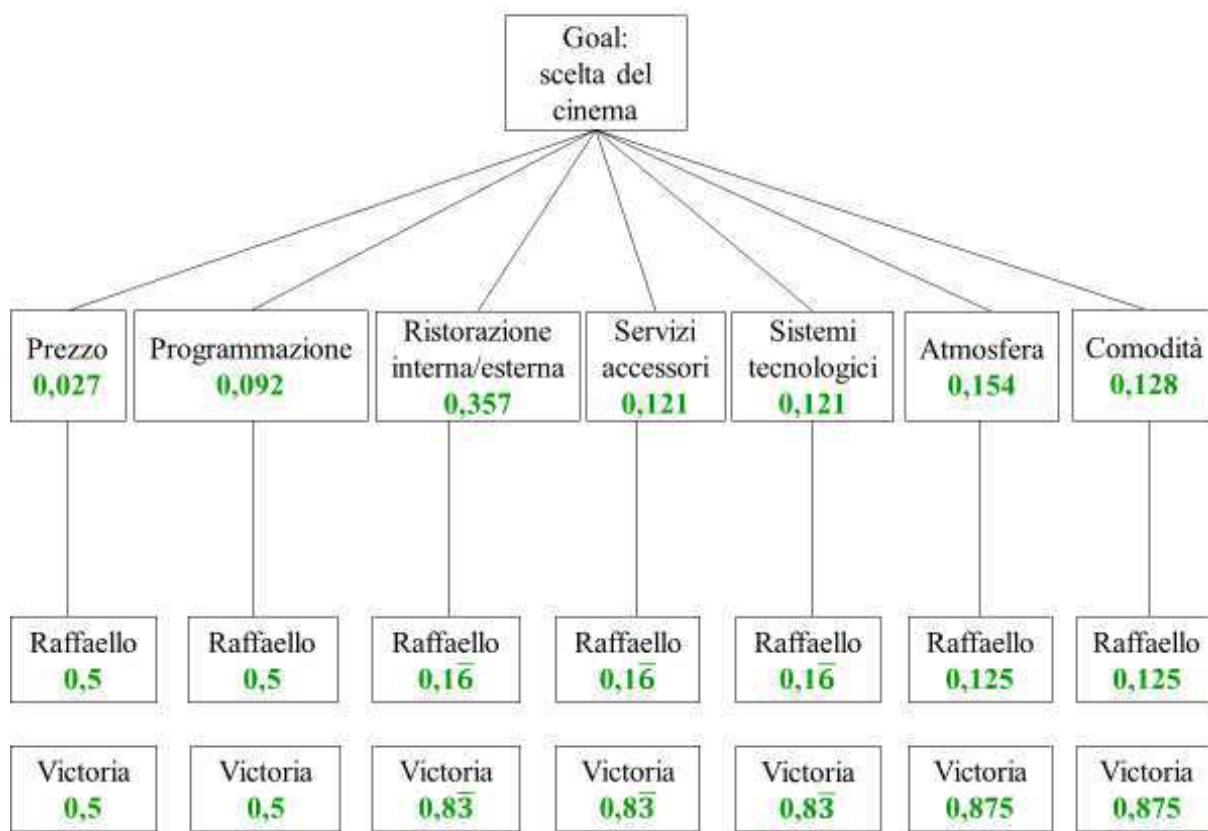


Figura 5.23 – La struttura gerarchica del problema e le priorità locali relative al venticinquesimo questionario.

La quarantaquattresima intervistata è una donna in pensione, che ha più di sessantasei anni e risiede nella città di Modena. Ha conseguito una o più lauree e non frequenta abitualmente il cinema. A differenza dei quattro spettatori valutati in precedenza, preferisce vivere l'esperienza cinematografica presso il multisala Raffaello, a cui è stato assegnato un peso globale pari a 0,566. Considerando le priorità attribuite ai criteri, tale spettatrice colloca l'atmosfera e la comodità a pari merito al primo posto e il prezzo e la programmazione al secondo posto, seguiti da sistemi tecnologici, servizi accessori e ristorazione interna ed esterna. Rispetto ad uno dei due criteri più importanti vale a dire l'atmosfera, la spettatrice preferisce fortemente il cinema Raffaello, al contrario in base ai criteri meno influenti (ristorazione interna/esterna, servizi accessori e sistemi tecnologici) il multiplex Victoria risulta la scelta dominante. Invece in relazione a prezzo, programmazione e comodità, i due cinema sono posti sullo stesso livello di preferenza.

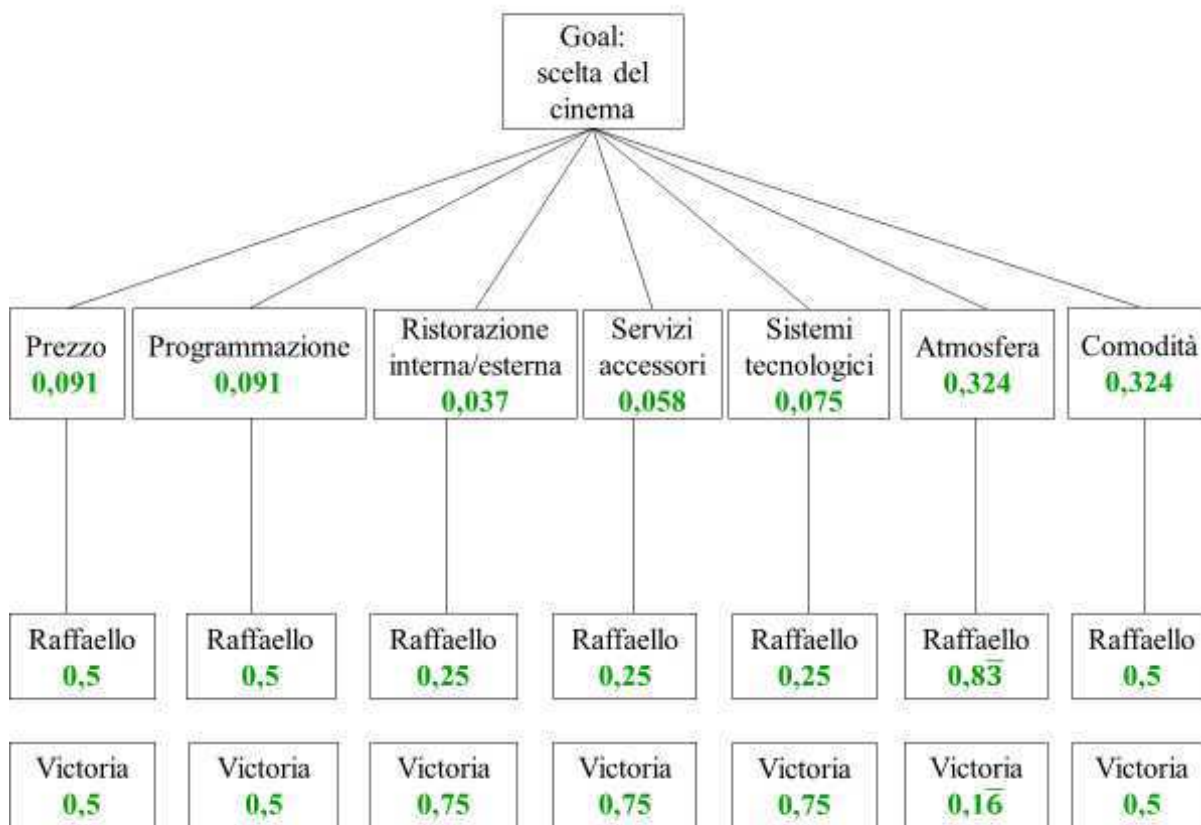


Figura 5.24 – La struttura gerarchica del problema e le priorità locali relative al quarantaquattresimo questionario.

Il quarantasettesimo questionario è stato compilato da una madre in pensione, che ha un'età compresa tra i cinquantuno e i sessantacinque anni e risiede nella città di Modena. Ha conseguito almeno una laurea e non sceglie frequentemente la tipologia d'intrattenimento considerata. Tra i due cinema selezionati per la ricerca preferisce nettamente il multiplex Victoria con una priorità globale pari a 0,721. Nella scelta del complesso multischermo, la programmazione è il criterio più importante, seguita da sistemi tecnologici, servizi accessori, ristorazione interna ed esterna, comodità, atmosfera e prezzo. In relazione ai quattro criteri più influenti (programmazione, ristorazione interna/esterna, servizi accessori e sistemi tecnologici), il multiplex Victoria è l'alternativa dominante. Invece considerando gli ultimi elementi della classifica ovvero prezzo e atmosfera, tale spettatrice preferisce più o meno nettamente il cinema Raffaello. Infine rispetto alla comodità i due cinema possiedono la stessa priorità locale e dunque sono ugualmente preferiti.

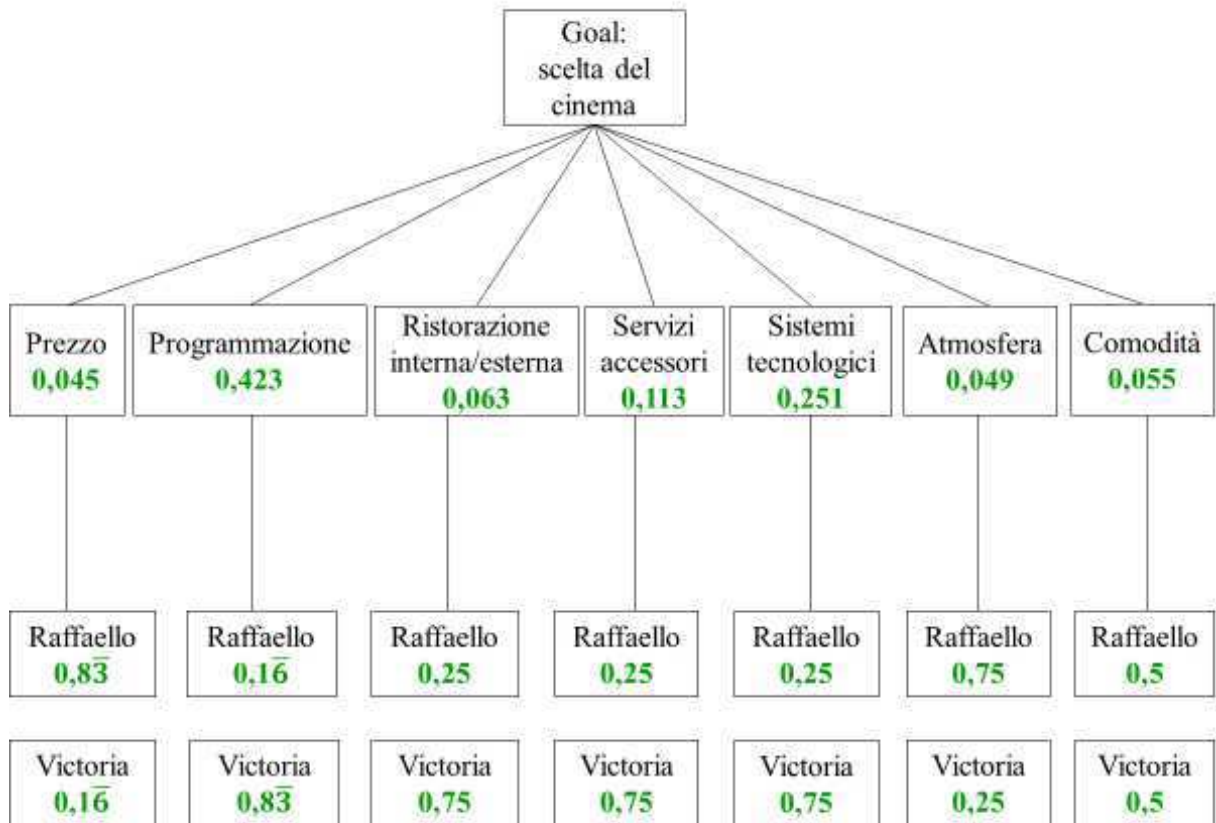


Figura 5.25 – La struttura gerarchica del problema e le priorità locali relative al quarantasettesimo questionario.

La cinquantaseiesima intervistata è una giovane studentessa, che non ha più di trentacinque anni e risiede nella città di Modena. Ha conseguito il diploma superiore e si reca al cinema almeno una volta al mese. Come la quarantaquattresima intervistata, preferisce vivere l'esperienza cinematografica presso il multisala Raffaello, a cui è stato assegnato un peso globale pari a 0,723. Considerando le priorità attribuite ai criteri, tale spettatrice colloca al primo posto la programmazione, seguita da atmosfera, prezzo, comodità, ristorazione interna ed esterna, servizi accessori e infine sistemi tecnologici. Rispetto ai criteri più influenti ovvero programmazione e atmosfera, tale spettatrice preferisce nettamente il cinema Raffaello, che al contrario risulta la seconda scelta in relazione a due fattori (ristorazione interna/esterna e servizi accessori) considerati meno importanti nella scelta del complesso cinematografico. Le due alternative sono preferite in egual modo in base ai restanti criteri vale a dire prezzo, sistemi tecnologici e comodità.

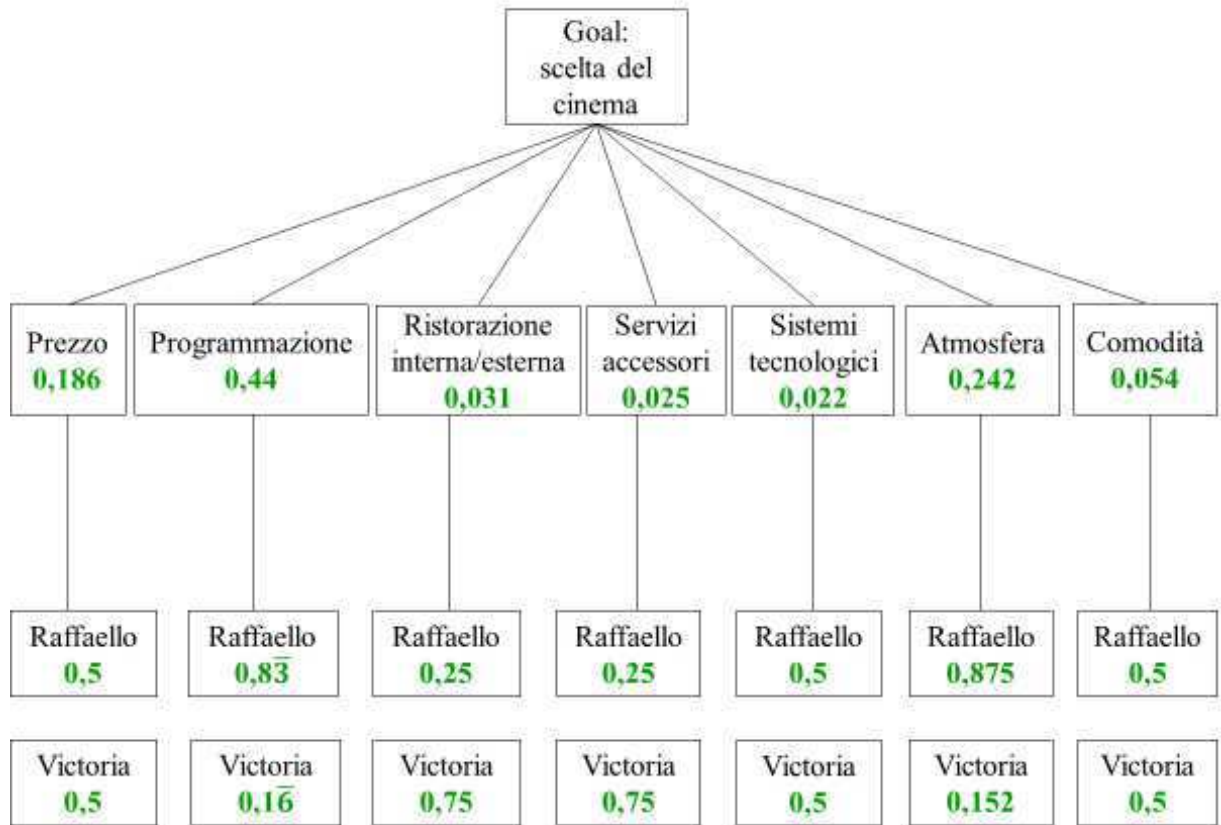


Figura 5.26 – La struttura gerarchica del problema e le priorità locali relative al cinquantaseiesimo questionario.

Il sessantasettesimo e ultimo questionario consistente è stato compilato da un giovane lavoratore dipendente, che non ha più di trentacinque anni e risiede nella città di Modena. Ha conseguito il diploma superiore e sceglie l'intrattenimento cinematografico al massimo una volta al mese. Come cinque spettatori valutati in precedenza, preferisce vivere la propria esperienza cinematografica al multiplex Victoria, che risulta l'alternativa dominante in quanto possiede una priorità globale pari a 0,703. Il criterio a cui è attribuito il peso più elevato è la programmazione, che è stata collocata al primo posto anche da altri tre intervistati. Il secondo criterio più influente nella scelta del cinema è la comodità, seguita da sistemi tecnologici, ristorazione interna ed esterna, atmosfera, prezzo e servizi accessori. In relazione al criterio più importante ovvero la programmazione, la prima scelta è il cinema Victoria, che è preferito, più o meno fortemente, anche in relazione a prezzo, ristorazione interna ed esterna e sistemi tecnologici. Il multisala Raffaello risulta il complesso dominante solo in base all'atmosfera. In conclusione rispetto ai servizi accessori e alla comodità i due cinema sono posti sullo stesso livello di preferenza.

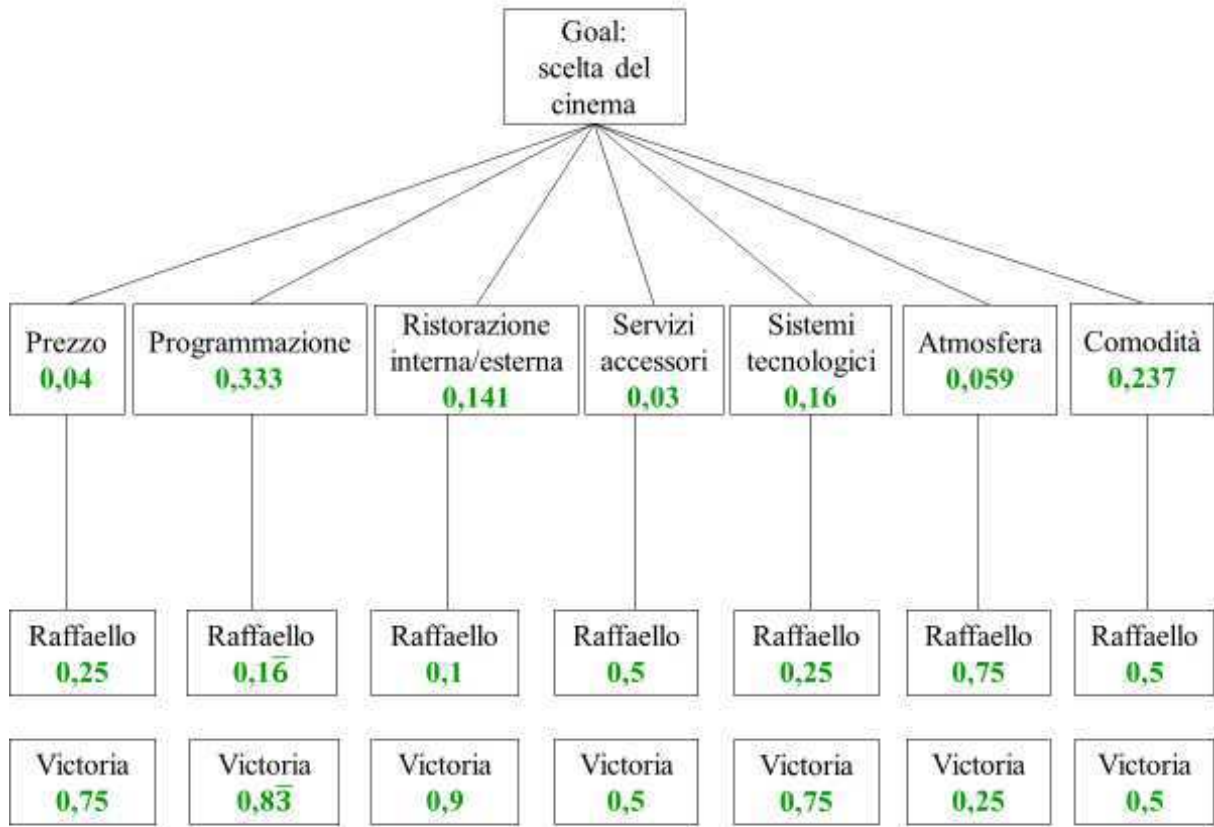


Figura 5.27 – La struttura gerarchica del problema e le priorità locali relative al sessantasettesimo questionario.

Come sottolineato all’inizio del paragrafo, l’ammissibilità dei questionari raccolti dipende dal valore di CR , che è accettato in letteratura se è inferiore o uguale a 0,10. Tuttavia nel caso di una matrice di dimensione elevata il valore del rapporto di consistenza è considerato tollerabile se risulta inferiore o uguale a 0,20 ovvero al 20 %²²⁰. Nella seguente ricerca per individuare i questionari ammissibili è stato considerato il CR delle matrici dei confronti a coppie tra i sette criteri vale a dire matrici quadrate di dimensioni 7 x 7. Pertanto sono stati valutati i risultati ottenuti anche in base a tale soglia, la quale ha permesso di identificare ventidue questionari accettabili.

²²⁰ Cfr. Wedley W. C. (1993), “Consistency prediction for incomplete AHP matrices”, *Mathematical and Computer Modelling*, Vol. 17, No. 4/5, pp. 151-161 (p. 153).

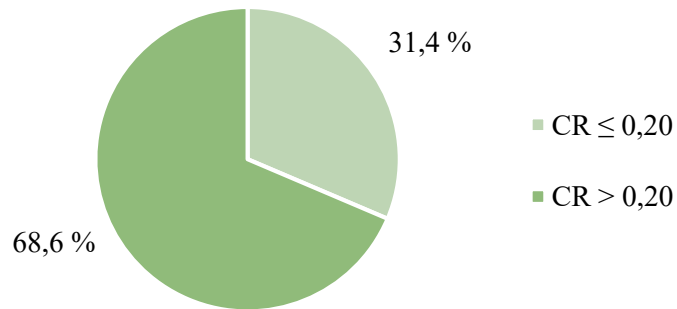


Figura 5.28 – I settanta questionari ripartiti in base alla nuova soglia del valore di *CR*.

I valori di *CR* relativi ai ventidue questionari individuati sono riportati nella tabella 5.9. Come nelle tabelle precedenti, i numeri utilizzati per indicare i questionari sono fissati in base all'ordine di raccolta dei medesimi.

Numero questionario	<i>CR</i>
1	0,066
8	0,119
13	0,097
17	0,200
23	0,095
24	0,191
25	0,028
26	0,123
31	0,141
32	0,209
44	0,052
46	0,151
47	0,103
48	0,208
50	0,190
56	0,101
57	0,112
58	0,170
59	0,195
62	0,154
64	0,129
67	0,072

Tabella 5.9 – I valori di *CR* relativi ai ventidue questionari.

Considerando le priorità globali attribuite alle due alternative dai ventidue spettatori, come nella valutazione degli otto questionari consistenti, il cinema Victoria rappresenta il complesso dominante, in quanto ad esso è stato assegnato da più individui il peso complessivo più elevato. Infatti sedici intervistati preferiscono, più o meno nettamente, il multiplex Victoria e i sei restanti il multisala Raffaello.

Numero questionario	Raffaello	Victoria
1	0,365	0,635
8	0,348	0,652
13	0,361	0,639
17	0,121	0,879
23	0,462	0,538
24	0,472	0,528
25	0,195	0,805
26	0,653	0,347
31	0,279	0,721
32	0,712	0,288
44	0,566	0,434
46	0,205	0,795
47	0,279	0,721
48	0,187	0,813
50	0,489	0,511
56	0,723	0,277
57	0,538	0,462
58	0,563	0,437
59	0,341	0,659
62	0,318	0,682
64	0,263	0,737
67	0,297	0,703

Tabella 5.10 – Le priorità globali dei cinema Raffaello e Victoria relative ai ventidue questionari.

Per quanto riguarda le priorità dei criteri decisionali, quest'ultime variano da uno spettatore all'altro, poiché ciascun decisore ha attribuito un'importanza diversa agli elementi comparati. Il peso di un criterio è tanto maggiore quanto più è elevata l'importanza assegnata ad esso in relazione agli altri criteri.

Numero questionario	Prezzo	Programmazione	Ristorazione interna/esterna	Servizi accessori	Sistemi tecnologici	Atmosfera	Comodità
1	0,054	0,164	0,076	0,041	0,203	0,224	0,238
8	0,565	0,188	0,028	0,028	0,045	0,062	0,085
13	0,236	0,264	0,036	0,084	0,026	0,029	0,325
17	0,034	0,543	0,020	0,024	0,252	0,025	0,103
23	0,065	0,344	0,028	0,033	0,202	0,198	0,130
24	0,102	0,369	0,035	0,068	0,039	0,191	0,195
25	0,027	0,092	0,357	0,121	0,121	0,154	0,128
26	0,036	0,080	0,058	0,062	0,184	0,221	0,360
31	0,044	0,496	0,039	0,065	0,051	0,115	0,190
32	0,053	0,144	0,019	0,019	0,019	0,205	0,540
44	0,091	0,091	0,037	0,058	0,075	0,324	0,324
46	0,048	0,495	0,122	0,056	0,068	0,080	0,131
47	0,045	0,423	0,063	0,113	0,251	0,049	0,055
48	0,071	0,478	0,028	0,026	0,212	0,107	0,079
50	0,024	0,052	0,039	0,116	0,066	0,158	0,545
56	0,186	0,440	0,031	0,025	0,022	0,242	0,054
57	0,160	0,258	0,036	0,139	0,079	0,223	0,104
58	0,257	0,488	0,131	0,029	0,047	0,020	0,029
59	0,056	0,254	0,072	0,023	0,181	0,242	0,171
62	0,112	0,454	0,228	0,044	0,028	0,031	0,104
64	0,188	0,515	0,038	0,047	0,024	0,066	0,121
67	0,040	0,333	0,141	0,030	0,160	0,059	0,237

Tabella 5.11 – Le priorità dei criteri relative ai ventidue questionari.

Ciascuno dei ventidue intervistati ha classificato in maniera differente i criteri selezionati, assegnando ad ogni fattore un'importanza diversa in base alle proprie esperienze, esigenze ed aspettative. La valutazione di queste classificazioni presenta molteplici somiglianze con l'analisi precedente degli otto questionari consistenti.

Infatti, innanzitutto anche in tale circostanza i servizi accessori e i sistemi tecnologici non sono mai collocati al primo posto, al contrario della programmazione che è considerata il criterio più importante nella scelta del cinema da quattordici intervistati. La comodità ha ottenuto la priorità più elevata da sei spettatori, invece il prezzo, la ristorazione interna ed esterna e l'atmosfera sono reputati i fattori più influenti da un individuo ciascuno.

In secondo luogo come in precedenza nessun intervistato ha collocato all'ultimo posto la programmazione, l'atmosfera e la comodità, al contrario dei restanti quattro criteri che sono stati messi in tale posizione diverse volte. In particolare la ristorazione interna ed esterna ha conseguito cinque volte il punteggio più basso, mentre il prezzo, i servizi accessori e i sistemi

tecnologici solo quattro volte ognuno. Inoltre dal momento che all'interno della stessa graduatoria alcuni criteri possiedono il medesimo punteggio, essi sono collocati allo stesso livello. Ad esempio un intervistato (questionario 8) ha posizionato la ristorazione interna ed esterna e i servizi accessori a pari merito al sesto posto. Un altro spettatore (questionario 32) ha giudicato allo stesso modo la ristorazione interna ed esterna, i servizi accessori e i sistemi tecnologici, i quali occupano il quinto posto. In quest'ultima posizione un ulteriore intervistato (questionario 58) ha collocato i servizi accessori e la comodità. Infine ad esclusione dei servizi accessori, i restanti criteri sono collocati almeno una volta al secondo posto. Invece tutti gli elementi sono sistemati almeno una volta in terza posizione e minimo due volte al quarto e al quinto posto. Per di più ogni criterio è stato collocato almeno due volte al penultimo posto, fatta eccezione per la programmazione e la comodità.

Numero questionario	Prezzo	Programmazione	Ristorazione interna/esterna	Servizi accessori	Sistemi tecnologici	Atmosfera	Comodità
1	6	4	5	7	3	2	1
8	1	2	6	6	5	4	3
13	3	2	5	4	7	6	1
17	4	1	7	6	2	5	3
23	5	1	7	6	2	3	4
24	4	1	7	5	6	3	2
25	6	5	1	4	4	2	3
26	7	4	6	5	3	2	1
31	6	1	7	4	5	3	2
32	4	3	5	5	5	2	1
44	2	2	5	4	3	1	1
46	7	1	3	6	5	4	2
47	7	1	4	3	2	6	5
48	5	1	6	7	2	3	4
50	7	5	6	3	4	2	1
56	3	1	5	6	7	2	4
57	3	1	7	4	6	2	5
58	2	1	3	5	4	6	5
59	6	1	5	7	3	2	4
62	3	1	2	5	7	6	4
64	2	1	6	5	7	4	3
67	6	1	4	7	3	5	2

Tabella 5.12 – Le classificazioni dei criteri in ordine di priorità decrescente relative ai ventidue questionari.

In conclusione, diversi intervistati hanno risposto all'ultima domanda del questionario, la quale chiede se sia possibile individuare ulteriori criteri che possano influenzare la scelta di fruire un film al multisala Raffaello o al multiplex Victoria. Il criterio più ricorrente è la raggiungibilità, che coincide con la posizione delle due alternative in relazione al luogo di residenza o di lavoro dello spettatore. Nella selezione dei criteri è stato ritenuto superfluo tale elemento in quanto i due cinema intercettano in egual modo i flussi in entrata e in uscita dal centro urbano, essendo collocati entrambi nella zona periferica a nord della città di Modena. Alcuni spettatori hanno segnalato la compagnia, che corrisponde al gruppo di individui con cui condividere, in tale circostanza, la passione per il grande schermo. Questo criterio rientra nell'insieme dei fattori di successo del film, i quali appartengono all'ultima fase della filiera cinematografica ovvero l'esercizio²²¹. Un altro criterio molto frequente è l'affollamento vale a dire la concentrazione di clienti all'interno della sala e del complesso cinematografico in generale. In base a tale spiegazione fornita dagli intervistati, si ritiene che tale fattore possa essere annoverato nei due criteri già selezionati ovvero la comodità e l'atmosfera. Inoltre un gruppo esiguo di intervistati ha segnalato un ulteriore fattore ovvero le attività promozionali, che sono pianificate a discrezione del direttore per trasmettere i prodotti filmici e le iniziative in programma ai segmenti di spettatori, generando in essi il desiderio di recarsi al cinema. Tali espedienti coinvolgono i principali mezzi di comunicazione (televisione, radio e stampa)²²² e i social network (Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest, YouTube e Google Plus), che veicolano le informazioni in modo da aggiornare e coinvolgere il pubblico. Infine un individuo ha segnalato come ulteriore criterio l'abitudine vale a dire la tendenza a scegliere ripetutamente di vivere l'esperienza cinematografica in uno dei due multisala.

5.6 Le interviste ai direttori dei due multisala

All'inizio di dicembre i direttori dei due cinema selezionati hanno gentilmente risposto ad una serie di domande relative al loro ruolo all'interno del complesso, alla personale modalità di gestione della struttura e all'argomento della mia ricerca empirica. Dalle risposte fornite dai due intervistati, si evince da un lato una enorme passione da parte di entrambi per il cinema dall'altro una profonda differenza nella direzione e nella concezione dell'esercizio, che potrebbero in parte essere legate anche alla loro età anagrafica e ai rispettivi anni di lavoro all'interno dell'industria cinematografica. Infatti il proprietario e gestore del Raffaello,

²²¹ Si veda il sottoparagrafo 3.3.3.

²²² Si veda il sottoparagrafo 3.3.2.

Roberto Ferrari, riveste tale ruolo dal 1978 ovvero l'anno di apertura del multisala, al contrario di Jessica Andreola, direttrice del Victoria, che ha trentatré anni e dirige il cinema solo da quattro anni, dopo aver acquisito esperienza quasi in tutti i reparti del multiplex. Anche i punti di forza dei due complessi sono molto distanti poiché il multisala Raffaello rappresenta una "realtà elegante, evoluta, tranquilla e signorile"²²³, che si sta evolvendo trasformandosi gradualmente in un teatro per soddisfare i bisogni del pubblico e proporre eventi culturali ed emozionali. Invece il cinema Victoria, che è stato inaugurato nel 2008, è una "struttura all'avanguardia"²²⁴, poiché la presenza di altre attività commerciali all'interno e all'esterno del complesso consentono ai clienti di trascorrere una serata articolata e ricca di divertimento. Oltre a ciò la direttrice del multiplex ha ritenuto opportuno sottolineare il supporto del team di giovani dipendenti nella pianificazione e nell'attuazione di nuovi progetti.

Per quanto concerne la classificazione dei criteri individuati per conseguire l'obiettivo dell'analisi empirica, le risposte dei due intervistati sono molto diverse. Difatti il gestore del Raffaello colloca il prodotto filmico e l'orario delle proiezioni, vale a dire la programmazione, al primo posto, seguita dal prezzo del biglietto. I restanti criteri sono considerati secondari nella scelta del cinema, essendo presenti in ogni multisala. Invece il criterio più importante per la direttrice del Victoria è l'atmosfera, seguita da prezzo, programmazione, servizi accessori, ristorazione interna ed esterna, sistemi tecnologici e infine comodità. In particolare per entrambi i servizi accessori possono rendere l'esperienza cinematografica un'attività aggiuntiva, ma ciò non rappresenta necessariamente un punto di debolezza per il multiplex, il quale a differenza del multisala Raffaello offre molteplici servizi ausiliari come diverse zone di ristoro e spazi espositivi.

È stato inoltre chiesto ad entrambi i direttori se ritengono ci siano ulteriori criteri che possano influenzare il processo decisionale del pubblico. Il gestore del Raffaello ha suggerito i mercati cinematografici secondari (ad esempio televisione, DVD e internet) e le diverse tipologie di attività commerciali esterne. Invece la direttrice del multiplex ha indicato l'assistenza al cliente per eventuali imprevisti e i social network (ad esempio Facebook, Twitter e Instagram), che permettono di pubblicizzare gratuitamente il cinema e le sue iniziative. Quest'ultimo fattore è stato indicato anche da alcuni spettatori appartenenti al campione dell'analisi empirica.

²²³ Si veda l'intervista integrale in appendice D.

²²⁴ Si veda l'intervista integrale in appendice E.

Infine considerando i target a cui si rivolgono i due cinema, secondo il gestore del Raffaello la fascia degli universitari o dei lavoratori contribuiscono maggiormente alle entrate del multisala, che rivela maggiori difficoltà nell'intercettare la categoria degli adolescenti. Infatti quest'ultimi generalmente frequentano il cinema Victoria, che offre molteplici possibilità di svago e di intrattenimento non solo a questa categoria di spettatori, ma anche alle famiglie e agli anziani, che accompagnano solitamente i bambini al cinema.

CONCLUSIONI

Nella tesi sono state dapprima analizzate le differenti forme di fruizione ed esperienza filmica e il profilo del pubblico cinematografico ed è stato poi studiato il problema della selezione del cinema da parte dello spettatore cinematografico applicando la metodologia *Analytic Hierarchy Process* (AHP). L'obiettivo principale della ricerca è stato quello di capire secondo quali criteri un campione di individui effettua la scelta di fruire un film in uno dei multisala individuati.

L'analisi empirica è stata condotta a Modena, la mia città di residenza, e ha coinvolto un gruppo di settanta persone che frequentano più o meno abitualmente i cinema selezionati, ovvero: il multisala Raffaello e il multiplex Victoria. Per raccogliere i giudizi derivati dai confronti a coppie tra gli elementi (criteri e alternative), è stato realizzato un questionario compilato individualmente dal campione di spettatori. I dati raccolti sono stati elaborati utilizzando il software *Priority Estimation Tool* (PriEsT), che ha permesso di calcolare per ciascun decisore le priorità locali e globali sia rispetto ai criteri che alle alternative.

L'ammissibilità dei questionari e dei relativi risultati è stata stabilita considerando le due soglie del rapporto di consistenza accettate in letteratura. Pertanto, considerando la prima soglia, i questionari consistenti sono stati soltanto otto, mentre in base alla seconda soglia ne sono stati riconosciuti ventidue. Tuttavia la valutazione dei risultati del primo gruppo di questionari consistenti presenta molteplici somiglianze con l'analisi del secondo gruppo.

I due cinema selezionati possiedono molteplici differenze nella struttura, nell'offerta filmica e nei servizi secondari. Ciò nonostante tali alternative non differiscono troppo l'una dall'altra, in quanto possiedono alcune caratteristiche comuni come la posizione e il numero elevato di schermi. In entrambi i gruppi di questionari valutati è emerso che il multiplex Victoria rappresenta l'alternativa maggiormente scelta, ottenendo la priorità globale più elevata da sei intervistati nel primo caso e da sedici nel secondo. Al contrario, il multisala Raffaello è preferito solo da due intervistati nella prima valutazione e da sei intervistati nella seconda. Tali risultati concretizzano le attese connesse alla personale esperienza filmica.

I criteri selezionati hanno consentito al campione di spettatori di esprimere una preferenza tra le due alternative. La scelta dei criteri è da ricondursi sia ai fattori di successo della pellicola, che sono coinvolti nelle strategie di posizionamento di un film all'interno del mercato di riferimento, sia all'esperienza personale, avendo usufruito più volte dell'offerta cinematografica nella città di Modena. Pertanto i criteri considerati nell'indagine sono stati:

prezzo, programmazione, ristorazione interna ed esterna al complesso, servizi accessori, sistemi tecnologici, atmosfera e comodità. Dall'analisi dei questionari risulta che le priorità dei criteri variano da uno spettatore all'altro, in quanto ciascun decisore ha attribuito un'importanza diversa agli elementi comparati. Tuttavia complessivamente la programmazione, la comodità e l'atmosfera corrispondono agli elementi più importanti, poiché sono stati collocati più volte al primo posto e mai all'ultimo. Diversamente, i servizi accessori e i sistemi tecnologici sono considerati i criteri meno influenti nella scelta del cinema, essendo situati più volte all'ultimo posto, nonostante i primi rappresentino una delle peculiarità dei multisala in generale e del multiplex Victoria in particolare. Infine, il prezzo e la ristorazione interna ed esterna oscillano tra la prima e la settima posizione in entrambi i gruppi di questionari consistenti.

A conclusione della ricerca, è stato chiesto ai settanta intervistati e ai direttori dei due multisala selezionati di indicare ulteriori criteri che possano influire sulla scelta del cinema. In particolare, due suggerimenti si sono rivelati interessanti per un eventuale sviluppo dell'analisi del processo decisionale degli spettatori: la raggiungibilità e l'attività promozionale. La prima è da intendersi come la posizione del cinema in relazione al luogo di residenza e di lavoro dello spettatore, mentre la seconda coincide con le operazioni pianificate dal direttore per trasmettere le iniziative in programmazione, generando nel potenziale pubblico il desiderio di recarsi al cinema.

APPENDICE A
QUESTIONARIO

Il seguente questionario anonimo ha l'obiettivo di comprendere secondo quali criteri, uno spettatore effettua la scelta di vedere un film al multisala Raffaello oppure al multiplex Victoria di Modena.

INDAGINE PRELIMINARE PER LA SEGMENTAZIONE DEL PUBBLICO

Contrassegna con una croce il quadratino bianco corrispondente alla tua scelta.

- Sesso maschio femmina
- Età meno di 18 anni 18-35 anni 36-50 anni 51-65 anni più di 66
anni
- Figli sì no
- Residenza città di Modena provincia di Modena
- Titolo di studio licenza elementare licenza media diploma superiore
 laurea
- Stato occupazionale lavoratore autonomo lavoratore dipendente studente
 lavoratore occasionale disoccupato pensionato
- Frequenza annuale al cinema 1-6 volte 7-12 volte più di 12 volte

INDAGINE QUANTITATIVA

I criteri selezionati per raggiungere lo scopo dell'analisi sono:

PREZZO (biglietto d'ingresso, abbonamento);

PROGRAMMAZIONE (orario, film);

RISTORAZIONE INTERNA/ESTERNA;

SERVIZI ACCESSORI (parcheggio, sale giochi, libreria, negozi, spazi espositivi per mostre, sala conferenze ed eventi, *toilettes*);

SISTEMI TECNOLOGICI (resa audio-video);

ATMOSFERA (sensazioni provate all'interno e all'esterno della struttura);

COMODITÀ (dentro la sala).

Esprimi il tuo giudizio selezionando uno dei due elementi dei confronti a coppie nella colonna di sinistra. Poi assegnane l'importanza attraverso la scala di numeri (dispari) nella colonna di destra, ai quali sono associati i seguenti valori:

<i>uguale</i>	<i>moderata</i>	<i>forte</i>	<i>molto forte</i>	<i>estrema</i>
<i>importanza</i>	<i>importanza</i>	<i>importanza</i>	<i>importanza</i>	<i>importanza</i>
1	3	5	7	9

CONFRONTI A COPPIE	IMPORTANZA				
<input type="checkbox"/> prezzo <input type="checkbox"/> programmazione	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 9
<input type="checkbox"/> prezzo <input type="checkbox"/> ristorazione interna/esterna	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 9
<input type="checkbox"/> prezzo <input type="checkbox"/> servizi accessori	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 9
<input type="checkbox"/> prezzo <input type="checkbox"/> sistemi tecnologici	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 9
<input type="checkbox"/> prezzo <input type="checkbox"/> atmosfera	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 9
<input type="checkbox"/> prezzo <input type="checkbox"/> comodità	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 9
<input type="checkbox"/> programmazione <input type="checkbox"/> ristorazione interna/esterna	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 9
<input type="checkbox"/> programmazione <input type="checkbox"/> servizi accessori	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 9
<input type="checkbox"/> programmazione <input type="checkbox"/> sistemi tecnologici	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 9
<input type="checkbox"/> programmazione					

<input type="checkbox"/> atmosfera	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 9
<input type="checkbox"/> programmazione <input type="checkbox"/> comodità	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 9
<input type="checkbox"/> ristorazione interna/esterna <input type="checkbox"/> servizi accessori	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 9
<input type="checkbox"/> ristorazione interna/esterna <input type="checkbox"/> sistemi tecnologici	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 9
<input type="checkbox"/> ristorazione interna/esterna <input type="checkbox"/> atmosfera	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 9
<input type="checkbox"/> ristorazione interna/esterna <input type="checkbox"/> comodità	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 9
<input type="checkbox"/> servizi accessori <input type="checkbox"/> sistemi tecnologici	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 9
<input type="checkbox"/> servizi accessori <input type="checkbox"/> atmosfera	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 9
<input type="checkbox"/> servizi accessori <input type="checkbox"/> comodità	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 9
<input type="checkbox"/> sistemi tecnologici <input type="checkbox"/> atmosfera	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 9
<input type="checkbox"/> sistemi tecnologici <input type="checkbox"/> comodità	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 9
<input type="checkbox"/> atmosfera <input type="checkbox"/> comodità	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 9
Secondo il criterio PREZZO preferisci: <input type="checkbox"/> Raffaello <input type="checkbox"/> Victoria	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 9
Secondo il criterio PROGRAMMAZIONE preferisci:	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 9

<input type="checkbox"/> Raffaello <input type="checkbox"/> Victoria	
Secondo il criterio RISTORAZIONE INTERNA/ ESTERNA preferisci: <input type="checkbox"/> Raffaello <input type="checkbox"/> Victoria	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 9
Secondo il criterio SERVIZI ACCESSORI preferisci: <input type="checkbox"/> Raffaello <input type="checkbox"/> Victoria	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 9
Secondo il criterio SISTEMI TECNOLOGICI preferisci: <input type="checkbox"/> Raffaello <input type="checkbox"/> Victoria	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 9
Secondo il criterio ATMOSFERA preferisci: <input type="checkbox"/> Raffaello <input type="checkbox"/> Victoria	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 9
Secondo il criterio COMODITÀ preferisci: <input type="checkbox"/> Raffaello <input type="checkbox"/> Victoria	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 9

DOMANDA APERTA

Ritieni che ci siano altri criteri che potrebbero influenzare la tua scelta tra i due cinema?

APPENDICE B
LE PRIORITÀ GLOBALI DELLE ALTERNATIVE
ATTRIBUITE DAL CAMPIONE DI SPETTATORI

Nella tabella seguente sono riportate le priorità globali delle due alternative (il multisala Raffaello e il multiplex Victoria di Modena) assegnate da ciascun dei settanta intervistati. I questionari e i risultati ammissibili in letteratura sono evidenziati.

Spettatori ²²⁵	Raffaello	Victoria
1	0,365	0,635
2	0,326	0,674
3	0,223	0,777
4	0,218	0,782
5	0,302	0,698
6	0,255	0,745
7	0,770	0,230
8	0,348	0,652
9	0,875	0,125
10	0,875	0,125
11	0,253	0,747
12	0,158	0,842
13	0,361	0,639
14	0,386	0,614
15	0,408	0,592
16	0,297	0,703
17	0,121	0,879
18	0,100	0,900
19	0,174	0,826
20	0,287	0,713
21	0,179	0,821
22	0,220	0,780
23	0,462	0,538
24	0,472	0,528
25	0,195	0,805
26	0,653	0,347
27	0,505	0,495
28	0,452	0,548
29	0,789	0,211
30	0,112	0,888
31	0,279	0,721

²²⁵ Ad ogni spettatore è associato un questionario, che è stato compilato individualmente.

32	0,712	0,288
33	0,782	0,218
34	0,118	0,882
35	0,358	0,642
36	0,379	0,621
37	0,734	0,266
38	0,847	0,153
39	0,286	0,714
40	0,137	0,863
41	0,100	0,900
42	0,105	0,895
43	0,526	0,474
44	0,566	0,434
45	0,277	0,723
46	0,205	0,795
47	0,279	0,721
48	0,187	0,813
49	0,657	0,343
50	0,489	0,511
51	0,354	0,646
52	0,546	0,454
53	0,206	0,794
54	0,393	0,607
55	0,503	0,497
56	0,723	0,277
57	0,538	0,462
58	0,563	0,437
59	0,341	0,659
60	0,476	0,524
61	0,688	0,312
62	0,318	0,682
63	0,804	0,196
64	0,263	0,737
65	0,107	0,893
66	0,328	0,672
67	0,297	0,703
68	0,369	0,631
69	0,437	0,563
70	0,493	0,507

Tabella B.1 – Le priorità globali delle due alternative relative ai settanta questionari.

APPENDICE C

LE PRIORITÀ DEI CRITERI ATTRIBUITE DAL CAMPIONE DI SPETTATORI

Nella tabella seguente sono riportate le priorità dei sette criteri selezionati assegnate da ciascuno dei settanta intervistati. Per ogni questionario ho indicato il rispettivo valore del rapporto di consistenza (*Consistency Ratio, CR*). I questionari e i risultati ammissibili in letteratura sono evidenziati.

Spettatori ²²⁶	Prezzo	Programmazione	Ristorazione interna/esterna	Servizi accessori	Sistemi tecnologici	Atmosfera	Comodità	CR
1	0,054	0,164	0,076	0,041	0,203	0,224	0,238	0,066
2	0,253	0,523	0,025	0,015	0,028	0,059	0,097	0,280
3	0,173	0,284	0,037	0,021	0,248	0,139	0,098	0,304
4	0,031	0,395	0,038	0,017	0,173	0,208	0,138	0,219
5	0,109	0,082	0,030	0,027	0,253	0,228	0,271	0,249
6	0,159	0,537	0,143	0,018	0,061	0,031	0,050	0,220
7	0,129	0,050	0,026	0,187	0,071	0,163	0,375	0,262
8	0,565	0,188	0,028	0,028	0,045	0,062	0,085	0,119
9	0,285	0,075	0,031	0,145	0,048	0,017	0,400	0,526
10	0,014	0,062	0,148	0,244	0,404	0,064	0,064	0,547
11	0,029	0,050	0,023	0,072	0,428	0,111	0,286	0,356
12	0,036	0,107	0,100	0,051	0,303	0,153	0,250	0,853
13	0,236	0,264	0,036	0,084	0,026	0,029	0,325	0,097
14	0,127	0,197	0,017	0,026	0,167	0,193	0,273	0,512
15	0,118	0,070	0,029	0,075	0,383	0,217	0,108	0,277
16	0,042	0,188	0,018	0,027	0,178	0,391	0,156	0,383
17	0,034	0,543	0,020	0,024	0,252	0,025	0,103	0,200
18	0,153	0,247	0,123	0,026	0,294	0,088	0,069	0,663
19	0,066	0,035	0,377	0,135	0,029	0,263	0,096	0,243
20	0,063	0,306	0,034	0,181	0,294	0,032	0,090	0,347
21	0,165	0,317	0,199	0,182	0,030	0,056	0,051	0,738
22	0,165	0,409	0,021	0,253	0,054	0,051	0,046	0,230
23	0,065	0,344	0,028	0,033	0,202	0,198	0,130	0,095
24	0,102	0,369	0,035	0,068	0,039	0,191	0,195	0,191
25	0,027	0,092	0,357	0,121	0,121	0,154	0,128	0,028
26	0,036	0,080	0,058	0,062	0,184	0,221	0,360	0,123
27	0,014	0,507	0,223	0,039	0,025	0,065	0,128	0,349
28	0,170	0,273	0,066	0,041	0,017	0,026	0,408	0,313
29	0,016	0,531	0,059	0,033	0,022	0,112	0,226	0,246
30	0,013	0,505	0,032	0,021	0,080	0,095	0,253	0,355
31	0,044	0,496	0,039	0,065	0,051	0,115	0,190	0,141

²²⁶ Ad ogni spettatore è associato un questionario, che è stato compilato individualmente.

32	0,053	0,144	0,019	0,019	0,019	0,205	0,540	0,209
33	0,058	0,426	0,024	0,024	0,077	0,150	0,241	0,219
34	0,021	0,123	0,044	0,023	0,075	0,485	0,229	0,330
35	0,114	0,257	0,040	0,141	0,102	0,074	0,272	0,798
36	0,084	0,131	0,101	0,089	0,122	0,155	0,318	0,523
37	0,185	0,247	0,058	0,079	0,079	0,082	0,270	0,216
38	0,068	0,075	0,125	0,064	0,098	0,202	0,368	0,211
39	0,019	0,377	0,093	0,101	0,131	0,148	0,131	0,312
40	0,029	0,027	0,024	0,222	0,504	0,077	0,117	0,361
41	0,125	0,028	0,016	0,229	0,499	0,040	0,062	0,319
42	0,090	0,032	0,067	0,220	0,470	0,086	0,035	0,473
43	0,098	0,125	0,305	0,197	0,105	0,088	0,082	0,728
44	0,091	0,091	0,037	0,058	0,075	0,324	0,324	0,052
45	0,029	0,400	0,028	0,097	0,155	0,074	0,218	0,224
46	0,048	0,495	0,122	0,056	0,068	0,080	0,131	0,151
47	0,045	0,423	0,063	0,113	0,251	0,049	0,055	0,103
48	0,071	0,478	0,028	0,026	0,212	0,107	0,079	0,208
49	0,110	0,498	0,020	0,036	0,014	0,069	0,253	0,388
50	0,024	0,052	0,039	0,116	0,066	0,158	0,545	0,190
51	0,281	0,470	0,036	0,029	0,060	0,046	0,077	0,279
52	0,063	0,497	0,108	0,109	0,181	0,232	0,237	0,914
53	0,152	0,163	0,346	0,154	0,021	0,084	0,080	0,497
54	0,238	0,480	0,022	0,068	0,044	0,092	0,056	0,402
55	0,158	0,451	0,031	0,015	0,146	0,022	0,176	0,430
56	0,186	0,440	0,031	0,025	0,022	0,242	0,054	0,101
57	0,160	0,258	0,036	0,139	0,079	0,223	0,104	0,112
58	0,257	0,488	0,131	0,029	0,047	0,020	0,029	0,170
59	0,056	0,254	0,072	0,023	0,181	0,242	0,171	0,195
60	0,122	0,344	0,100	0,038	0,037	0,110	0,249	0,231
61	0,166	0,204	0,029	0,016	0,054	0,430	0,102	0,359
62	0,112	0,454	0,228	0,044	0,028	0,031	0,104	0,154
63	0,106	0,410	0,087	0,038	0,040	0,038	0,281	0,249
64	0,188	0,515	0,038	0,047	0,024	0,066	0,121	0,129
65	0,019	0,467	0,275	0,118	0,016	0,048	0,057	0,298
66	0,191	0,200	0,044	0,146	0,110	0,042	0,266	0,296
67	0,040	0,333	0,141	0,030	0,160	0,059	0,237	0,072
68	0,103	0,141	0,071	0,083	0,083	0,249	0,270	0,315
69	0,128	0,297	0,015	0,190	0,075	0,093	0,201	0,587
70	0,114	0,428	0,043	0,055	0,046	0,169	0,144	0,228

Tabella C.1 – Le priorità dei criteri e i valori di *CR* relativi ai settanta questionari.

APPENDICE D

L'INTERVISTA AL GESTORE DEL MULTISALA RAFFAELLO

Intervista gentilmente rilasciata da Roberto Ferrari, proprietario e gestore del multisala Raffaello, a Modena in data 6 dicembre 2017.

Di seguito si indica con INT. l'intervistatrice e con R.F. Roberto Ferrari.

INT.: Da quanto tempo è il gestore del cinema Raffaello?

R.F.: Ricopro il ruolo di proprietario e gestore dell'immobile dal 1978, che è l'anno in cui è stato aperto il multisala Raffaello.

INT.: Come avviene la selezione dei film da inserire in programmazione?

R.F.: In primo luogo i prodotti filmici sono venduti all'incirca da quindici società che includono sia le major americane, ad esempio la 20th Century Fox, sia le compagnie italiane come Medusa Film del gruppo Mediaset oppure 01 Distribution di Rai Cinema. Tali società creano un listino di film, comprati e talvolta prodotti, che si esplicita in un palinsesto da proporre agli esercenti cinematografici. Si tratta di uno strumento di mercato, che viene modificato e sistemato continuamente in quanto la data di uscita delle pellicole può cambiare per molteplici motivi come la necessità di rigirare delle scene. Ogni settimana in base a questo calendario, realizzo la programmazione degli schermi che ho a disposizione. Attualmente il sistema dei multisala ha portato alla cannibalizzazione del prodotto filmico vale dire che, se vent'anni fa una pellicola rimaneva in programmazione due mesi, oggi la vita media di un film è pari a due o tre settimane. L'80% dell'incasso, il quale influisce sul ciclo di vita della pellicola, viene raggiunto nelle prime due settimane, salvo casi eccezionali. Tuttavia mi è difficile cancellare dalla programmazione un bel film.

INT.: Quali sono i punti di forza del Raffaello?

R.F.: Ritengo che sia una realtà elegante, evoluta, tranquilla e signorile. Eppure queste peculiarità, che sono molto apprezzate dal pubblico, possono essere considerate un punto di forza e di debolezza allo stesso tempo. Inoltre il Raffaello si sta trasformando lentamente in un teatro, considerando l'orario delle proiezioni. Ad esempio la domenica ho fissato l'ultima proiezione alle 21,30 per assecondare le esigenze dei lavoratori, ai quali cerco di offrire uno

spettacolo culturale ed emozionale. Indubbiamente il punto di debolezza è la presenza di altre attività commerciali che determinano la segmentazione del pubblico.

INT.: Ritieni che i servizi accessori possano rendere secondaria l'attività di fruizione?

R.F.: Sono certo che i servizi accessori, come i negozi e le sale giochi, trasformino il film in un corollario, ma ciò accade al multiplex Victoria non al Raffaello.

INT.: Verso quale target di spettatori è orientato il cinema Raffaello?

R.F.: Generalmente gli spettatori che scelgono il cinema Raffaello hanno almeno venticinque anni. In base alla mia esperienza posso dire che risulta più difficile intercettare la fascia di età compresa tra i quindici e i diciotto anni. Per quanto riguarda la categoria delle mamme, che difficilmente possono recarsi al cinema, ho introdotto in programmazione il "Cinemamme", che permette a questo segmento di pubblico di fruire un film in un atmosfera rilassata grazie alle luci soffuse e al necessario per la cura dei propri bambini come il fasciatoio e i biberon.

INT.: Come classificheresti i sette criteri selezionati per la mia ricerca (prezzo, programmazione, ristorazione interna/esterna, servizi accessori, sistemi tecnologici, atmosfera, comodità)?

R.F.: A mio parere il prodotto comanda, pertanto la programmazione è al primo posto. In particolare ritengo che l'orario influisca fortemente sul processo decisionale del pubblico. Probabilmente il prezzo è abbastanza determinante, tuttavia ritengo che se lo spettatore decide di andare al cinema, attribuisce un'importanza marginale alla tariffa. Dopo tali fattori, vi sono la cortesia del personale, la comodità in sala, la pulizia degli ambienti e le condizioni tecnico-sonore e ambientali, che accomunano tutti i cinema. D'altronde nel momento in cui si è a proprio agio all'interno di un ambiente, è difficile capire esattamente quali elementi hanno generato tale sensazione.

INT.: Ritieni ci siano altri criteri che potrebbero influenzare la scelta dello spettatore?

R.F.: Sicuramente i canali alternativi all'esercizio cinematografico ovvero i mercati secondari, che fanno prevalere negli individui la voglia di comodità e il voler rimanere a casa. Dopodiché se si decide di uscire, è opportuno considerare una serie di competitor esterni: ristoranti, pizzerie, birrerie, centro commerciale, outlet e altri cinema. La scelta tra queste

alternative dipende da diverse fattori come età, titolo di studi, stato civile, fasce sociali, reddito, compagnia e passaparola.

INT.: Hai in programma dei progetti per il futuro del Raffaello?

R.F.: Anche se il cinema festeggerà a breve i quarant'anni dall'apertura, non credo che organizzerò degli eventi particolari, perché non so se la longevità del Raffaello sia un messaggio positivo o negativo. Tuttavia per celebrare i trent'anni di attività, ho fatto creare una targa con su scritto "da trent'anni al servizio dei vostri sogni", perché sentivo che nel corso degli anni avevo fatto sognare ed evadere dalla realtà gli spettatori. In fondo il cinema non è altro che un'alchimia o una magia elementare e incredibile allo stesso tempo.

APPENDICE E

L'INTERVISTA ALLA DIRETTRICE DEL MULTIPLEX VICTORIA

Intervista gentilmente rilasciata da Jessica Andreola, direttrice del multiplex Victoria, a Modena in data 1° dicembre 2017.

Di seguito si indica con INT. l'intervistatrice e con J.A. Jessica Andreola.

INT.: Da quanto tempo è la direttrice del cinema Victoria?

J.A.: Dirigo il Victoria da quattro anni. Quando il cinema è stato aperto, ho iniziato a lavorare prima come cassiera, poi come responsabile del bar. Dopo aver mostrato le mie capacità nel settore amministrativo, i tre proprietari hanno deciso di affidarmi il ruolo di vicepresidente. Nel 2013 l'ex direttore, Federico Flores, ha scelto di lasciare questo incarico e ho colto l'occasione per propormi come sostituta, poiché avevo acquisito esperienza quasi in tutti i reparti ovvero cassa, pub, bar, settore delle maschere, cabina, libreria e sala giochi.

INT.: Come avviene la selezione dei film da inserire in programmazione?

J.A.: Non mi occupo personalmente della selezione. Ogni lunedì il mio capo viene contattato dalle grandi case di distribuzione, che propongono, e qualche volta impongono, film o pacchetti di film da fare uscire nelle nostre sale. Dal momento che il Victoria è un cinema molto commerciale, è importante offrire prodotti che siano forti al *box office*.

INT.: Quali sono i punti di forza del Victoria?

J.A.: È una struttura all'avanguardia. La presenza di ristoranti nell'area esterna fa sì che una persona decida di venire al cinema non solo per vedere un film, ma anche per usufruire delle altre attività commerciali con l'obiettivo di trascorrere una serata alternativa oppure un pomeriggio con i propri figli. Inoltre il team di lavoro, che è molto giovane e propositivo, mi aiuta a ideare, realizzare e portare a termine i nuovi progetti.

INT.: Quali sono i servizi accessori che generano maggior interesse?

J.A.: Considerando gli eventi, negli ultimi anni gli *English Movie* hanno riscosso molto successo.

INT.: Non temi che l'insieme dei servizi accessori possa rendere secondaria l'attività di fruizione?

J.A.: Sicuramente può succedere che la visione del film diventi secondaria, ma ciò non rappresenta un punto di debolezza. Ad esempio alcune persone vengono nella nostra libreria perché è l'unica aperta fino alle undici di sera, altre partecipano alle presentazioni dei libri organizzate in collaborazione con la libreria. Allo stesso tempo nella gestione delle sale siamo molto efficienti e questo è stato riconosciuto anche dall'ANEC²²⁷, che ha conferito al Victoria il secondo biglietto d'oro per il maggior numero d'ingressi nella categoria dei cinema con almeno otto sale.

INT.: Verso quale target di spettatori è orientato il Victoria?

J.A.: Sicuramente il cinema è aperto a tutti, ma è più facile attirare i giovani grazie alla sala giochi, alle luci dell'atrio e del pub, ai colori delle locandine appese alle pareti e all'atmosfera un po' chiassosa. Nonostante ciò la domenica pomeriggio gli spettatori sono per lo più anziani e famiglie.

INT.: Come classifichereesti i sette criteri selezionati per la mia ricerca (prezzo, programmazione, ristorazione interna/esterna, servizi accessori, sistemi tecnologici, atmosfera, comodità)?

J.A.: Al primo posto posizionerei l'atmosfera, perché sono consapevole che il successo del cinema deriva proprio da questo criterio. Poi collocherei prezzo, programmazione, servizi accessori, ristorazione interna ed esterna, sistemi tecnologici e infine comodità.

INT.: Ritieni ci siano altri criteri che potrebbero influenzare la scelta dello spettatore?

J.A.: In base alla mia esperienza credo che un ulteriore criterio da considerare sia il *problem solving* ovvero l'assistenza al cliente per un qualunque imprevisto come ad esempio il malfunzionamento del proiettore all'interno di una sala. Anche i social network, ovvero Facebook, Twitter e Instagram, sono fondamentali perché ti consentono di pubblicizzare il cinema in modo gratuito, raggiungendo un quantitativo inimmaginabile di gente.

INT.: Hai in programma dei progetti per il futuro del cinema Victoria?

J.A.: Negli ultimi tempi si sta valutando l'eventualità di allargare il cinema con lo scopo di aggiungere nuove sale cinematografiche perché spesso non siamo in grado di coprire interamente la domanda del pubblico. Inoltre dal momento che il prossimo anno ricorre il

²²⁷ Associazione Nazionale Esercenti Cinema

decimo anniversario dell'apertura del Victoria, vorrei organizzare ogni mese un evento particolare come ad esempio incontri con attori e registi dei film in programmazione oppure proiezioni straordinarie di "Harry Potter" e de "Il Signore degli Anelli".

INDICE DELLE FIGURE

Figura 2.1 – Gli ambiti dell’esperienza	29
Figura 2.2 – Il circolo esperienziale	31
Figura 2.3 – La griglia esperienziale	46
Figura 3.1 – Il trend delle presenze nelle sale cinematografiche italiane del 2016	63
Figura 4.1 – La ripartizione di 150 articoli internazionali sul metodo AHP in base al rispettivo paese di pubblicazione	70
Figura 4.2 – Struttura gerarchica di un problema composto da obiettivo, criteri e alternative	73
Figura 5.1 – La gerarchia del problema	83
Figura 5.2 – Il campione di spettatori ripartito in base al sesso	93
Figura 5.3 – Il campione di spettatori ripartito in base all’età	94
Figura 5.4 – Il campione di spettatori ripartito in base al fattore “figli”	94
Figura 5.5 – Il campione di spettatori ripartito in base alla residenza	94
Figura 5.6 – Il campione di spettatori ripartito in base al titolo di studio	95
Figura 5.7 – Il campione di spettatori ripartito in base allo stato occupazionale	95
Figura 5.8 – Il campione di spettatori ripartito in base alla frequenza annuale al cinema	96
Figura 5.9 – La schermata iniziale del software PriEsT	96
Figura 5.10 – La descrizione delle componenti del problema all’interno del software PriEsT	97
Figura 5.11 – Inserimento delle alternative, Raffaello (R) e Victoria (V), nel software PriEsT	97
Figura 5.12 – La schermata iniziale del software PriEsT dopo l’inserimento delle alternative	98
Figura 5.13 – Inserimento dei sette criteri all’interno del software PriEsT	99
Figura 5.14 – La matrice dei confronti a coppie tra i criteri e la sua rappresentazione grafica con il software PriEsT	100
Figura 5.15 – La matrice dei confronti a coppie tra le alternative in relazione al prezzo e la sua rappresentazione grafica con il software PriEsT	101
Figura 5.16 – Le priorità globali delle alternative calcolate dal software PriEsT	102
Figura 5.17 – Le priorità dei criteri calcolate dal software PriEsT	103
Figura 5.18 – I metodi per calcolare le priorità forniti dal software PriEsT	104

Figura 5.19 – I settanta questionari ripartiti in base alla soglia del valore di <i>CR</i> ammessa in letteratura	106
Figura 5.20 – La struttura gerarchica del problema e le priorità locali relative al primo questionario	109
Figura 5.21 – La struttura gerarchica del problema e le priorità locali relative al tredicesimo questionario	110
Figura 5.22 – La struttura gerarchica del problema e le priorità locali relative al ventitreesimo questionario	111
Figura 5.23 – La struttura gerarchica del problema e le priorità locali relative al venticinquesimo questionario	112
Figura 5.24 – La struttura gerarchica del problema e le priorità locali relative al quarantaquattresimo questionario	113
Figura 5.25 – La struttura gerarchica del problema e le priorità locali relative al quarantasettesimo questionario	114
Figura 5.26 – La struttura gerarchica del problema e le priorità locali relative al cinquantaseiesimo questionario	115
Figura 5.27 – La struttura gerarchica del problema e le priorità locali relative al sessantasettesimo questionario	116
Figura 5.28 – I settanta questionari ripartiti in base alla nuova soglia del valore di <i>CR</i>	117

INDICE DELLE TABELLE

Tabella 3.1 – Il Campione dei cinema ripartito per regione raccolto dal Cinetel per il 2016	62
Tabella 3.2 – Le presenze e gli incassi registrati dal Cinetel negli anni 2015-2016	63
Tabella 3.3 – Le analisi trimestrali delle presenze e degli incassi effettuate dal Cinetel negli anni 2015-2016	64
Tabella 3.4 – Le presenze e gli incassi registrati dalla SIAE negli anni 2015-2016	65
Tabella 3.5 – Le prime cinque posizioni in base al numero di presenze al cinema	65
Tabella 3.6 – Le presenze ripartite per Paesi dell'Europa Occidentale rilevate da Media Salles negli anni 2015-2016	66
Tabella 3.7 – Le presenze ripartite per Paesi dell'Europa Centro-Orientale e del Bacino del Mediterraneo rilevate da Media Salles negli anni 2015-2016	67
Tabella 4.1 – Scala fondamentale delle intensità di dominanza stabilita da Saaty	75
Tabella 4.2 – Valori del <i>Random Consistency Index (RI)</i>	79
Tabella 5.1 – Le tariffe dei biglietti del multisala Raffaello	87
Tabella 5.2 – Le convenzioni stipulate dal multisala Raffaello	88
Tabella 5.3 – Le tariffe dei biglietti del multiplex Victoria	90
Tabella 5.4 – Le convenzioni stipulate dal multiplex Victoria	91
Tabella 5.5 – I valori di <i>CR</i> relativi ai questionari consistenti	106
Tabella 5.6 – Le priorità globali dei cinema Raffaello e Victoria relative ai questionari consistenti	107
Tabella 5.7 – Le priorità dei criteri relative ai questionari consistenti	107
Tabella 5.8 – Le classificazioni dei criteri in ordine di priorità decrescente relative ai questionari consistenti	108
Tabella 5.9 – I valori di <i>CR</i> relativi ai ventidue questionari	117
Tabella 5.10 – Le priorità globali dei cinema Raffaello e Victoria relative ai ventidue questionari	118
Tabella 5.11 – Le priorità dei criteri relative ai ventidue questionari	119
Tabella 5.12 – Le classificazioni dei criteri in ordine di priorità decrescente relative ai ventidue questionari	120

BIBLIOGRAFIA

Ambrosini M. (2008), “Nuove forme di sfruttamento del film alla luce dei nuovi media e della loro portabilità - Videofonini, computer di ultima generazione, tv digitale e interattiva”, Centro di Documentazione dell’Osservatorio dello Spettacolo del MiBAC. Reperito in <http://www.spettacolodalvivo.beniculturali.it/>, consultato il 3/12/2017.

ANEC (2016), “I vincitori del biglietto d’oro”: <http://www.anecweb.it/notiziaevento.php/30874>, consultato il 21/11/2017.

Bassi F. (2010), “Experiential Goods and Customer Satisfaction: An Application to Film”, *Quality Technology and Quantitative Management*, Vol. 7, No. 1, pp. 51-67.

Blumenthal A. L. (1977), *The process of cognition*, Prentice-Hall, New Jersey.

Bortolotti L. (2017), “Cinema2day, oggi è l'ultimo giorno. Franceschini: "Mi spiace"”, *la Repubblica.it* (10 maggio 2017), consultato il 4/1/2018.

Brunetta G. P. (1989), *Buio in sala. Cent'anni di passione dello spettatore cinematografico*, Marsilio Editori, Venezia.

Bruni L. (2011), “Felicità e beni relazionali”, *Journal du MAUSS* (5 dicembre 2011), consultato il 15/12/2017.

Casetti F. (2000), *L'occhio dello spettatore*, EDUCatt Università Cattolica, Milano.

Casetti F. (2005), *L'occhio del Novecento. Cinema, esperienza, modernità*, Bompiani, Milano.

Casetti F. (2007), “L’esperienza filmica”, Paper per il seminario “Experience and Reflexivity”, Yale University, New Haven. Reperito in <https://francescocasetti.files.wordpress.com/>, consultato il 3/12/2017.

Celata G., Caruso F. (2003), *Cinema. Industria e marketing*, Angelo Guerini e Associati Spa,

Milano.

Celata G. (2008), “Dispense di Economia del Cinema”, Università degli Studi di Roma “La Sapienza”, Dispense per il Seminario di Economia del Cinema (Roma, 12-13-15 maggio 2008): <http://docplayer.it/15351569-Dispense-di-economia-del-cinema.html>, consultato il 16/4/2018.

Celata G. (2012), “L’impatto economico dell’industria audiovisiva in Italia - Analisi internazionali, stato del settore e proposte di Policy”, Distretto dell’Audiovisivo e dell’ICT con il contributo della CCIAA, Atti del Convegno “Roma e l’industria dell’immaginario: un corto lungo 2000 anni” (Roma, 31 luglio 2012): <http://www.unindustria.it/Prj/Hom.asp?GsPagTyp=21&fInfCod=28257>, consultato il 20/11/2017.

Cinetel (2017), “I dati del mercato cinematografico”: http://www.anecweb.it/file/30936-30937-dati_cinema_2016.pdf, consultato il 29/11/2017.

Cinetel (2017), “Il Campione Cinetel”: <http://www.cinetel.it/i-nostri-servizi/il-campione-cinetel.html>, consultato il 28/11/2017.

Cinetel (2017), “La sintesi dei dati”: http://www.anecweb.it/file/30936-30938-sintesi_dati_2016.pdf, consultato il 20/11/2017.

Cinetel (2017), “Storia di Cinetel - Breve storia di Cinetel ovvero dal VideoTel alla Nuvola...”: <http://www.cinetel.it/home/storia-di-cinetel.html>, consultato il 28/11/2017.

Colbert F. (2012), *Marketing delle arti e della cultura*, Rizzoli Etas, Milano.

Conte G. (2006), “Altri percorsi. I *cityplex*, i circuiti cittadini e i cinema monoschermo”, in Fanchi M. (a cura di), *Terre incognite. Lo spettatore italiano e le nuove forme dell’esperienza di visione del film*, Carrocci, Roma, pp. 42-47.

Corsi B. (2001), *Con qualche dollaro in meno. Storia economica del cinema italiano*, Editori riuniti, Roma.

Cuadrado M., Frassetto M. (1999), "Segmentation of Cinema Audiences: An Exploratory Study Applied to Young Consumers", *Journal of Cultural Economics*, No. 23, pp. 257-267.

Direzione Generale Cinema – MiBACT (2017), "Tutti i numeri del cinema italiano – anno 2016". Reperito in <http://www.cinema.beniculturali.it/>, consultato il 20/11/2017.

Escobar M. T., Moreno-Jiménez J. M. (2007), "Aggregation of Individual Preference Structures in Ahp - Group Decision Making", *Group Decision and Negotiation*, Vol. 16, No. 4, pp. 287-301.

Fabris G. (2003), *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, Franco Angeli, Milano.

Falcone D., Saaty T. L., De Felice F. (2009), *Il decision making e i sistemi decisionali multicriterio: le metodologie AHP e ANP*, Hoepli, Milano.

Fanchi M. (2005), *Spettatore*, Il Castoro, Torino.

Ferraresi M., Schmitt B. H. (2006), *Marketing esperienziale: come sviluppare l'esperienza di consumo*, Franco Angeli, Milano.

Foglio A. (2005), *Il marketing dello spettacolo. Strategia di marketing per cinema, teatro, concerti, radio-TV, eventi sportivi e show business*, Franco Angeli, Milano.

Forman E., Peniwati K. (1998), "Aggregating individual judgements and priorities with the Analytic Hierarchy Process", *European Journal of Operational Research*, Vol. 108, pp. 165-169.

Forman E., Selly M. A. (2002), *Decision by objectives - How to convince others that you are right*, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., Singapore.

Fregni S. (2017), "Dolby Atmos, al Victoria il cinema con il suono del futuro", *Gazzetta di Modena* (28 settembre 2017), consultato il 1/3/2018.

Graziano M. (2010), *La mente del consumatore: introduzione al neuromarketing*, 2^a edizione, Aracne, Roma.

Holbrook M. B., Hirschman E. C. (1982), “The experiential aspect of consumption: consumer fantasies, feelings and fun”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 9, No. 2, pp. 142-140.

Jancovich M., Faire L., Stubbings S. (2003), *The place of the audience: cultural geographies of film consumption*, British film Institute, Londra.

Kotler P. (2000), *Marketing Management: The Millenium edition*, 10^a edizione, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Kotler P., Keller K. L. (2012), *Marketing Management*, 14^a edizione, Pearson, Boston.

Kotler P., Walter J. S. (1993), *Marketing Management*, Isedi, Torino.

Lasut F. F., Tumewu F. (2015), “Customer decision making in selecting cinema using Analytical Hierarchy Process (AHP) method (Case study: Mantos 21, Megamall XXI, Cinemaxx)”, *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, Vol. 15, No. 4, pp. 322-331.

La Torre M. (2006), *La finanza del cinema, economia e mercato, bilancio e fiscalità, finanziamenti e risk management*, Bancaria Editrice, Roma.

La Tour S. A., Peat N. C. (1979), “Conceptual and methodological issues in consumer satisfaction research”, *Advances in Consumer Research*, Vol. 6, pp. 431-437.

Leonelli R. C. B. (2012), “Enhancing a Decision Support Tool with Sensitivity Analysis”, Tesi di Master in Scienze, University of Manchester. Reperito in <https://studentnet.cs.manchester.ac.uk/>, consultato il 9/5/2018.

Litman B. R. (1997), *The motion picture mega-industry*, Allyn & Bacon, Stati Uniti d’America.

L'Osservatorio dello Spettacolo della SIAE (2017), "Annuario dello spettacolo 2016". Reperito in <https://www.siae.it/>, consultato il 16/4/2018.

Lucchi E. (2017), "La destagionalizzazione del cinema: cause e possibili soluzioni", Società demoscopica GFK, Direzione Generale Cinema (MiBACT), ANICA: <http://www.anica.it/news/7585>, consultato il 29/11/2017.

Lush R. F., Vargo S. L. (2014), *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate and directions*, Routledge, Londra.

Macchitelli C., Abruzzese A. (2005), *Cinemitalia 2005 – Sogni industria tecnologia mercato*, Marsilio Editori, Venezia.

Marchetti S. (2008), "Nasce Victoria: nove schermi per la multisala kolossal", *Il Resto del Carlino* (17 giugno 2008), consultato il 1/3/2018.

Nelli R. P. (1996), *L'esigenza di riposizionamento del servizio cinematografico in Europa: evidenza empirica e ruolo della comunicazione*, Vita e pensiero, Milano.

Nelson P. (1970), "Information and consumer behaviour", *Journal of Political Economy*, No. 78, pp. 311-329.

Perretti F., Negro G. (2003), *Economia del cinema. Principi economici e variabili strategiche del settore cinematografico*, Etas, Milano.

Petrocchi F. (2000), "L'esercizio cinematografico in Italia: i soggetti, le strutture, il mercato", Osservatorio dello Spettacolo, rapporto di ricerca: <http://www.spettacolodalvivobenculturali.it/>, consultato il 20/11/2017.

Pham A., Watson N. (1993), *The film marketing handbook: a practical guide to marketing strategies for independent films*, British Film Institute, Londra.

Pine B. J., Gilmore J. H. (2000), *L'economia delle esperienze. Oltre il servizio*, Etas, Milano.

Porter M. E. (2004), *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press, New York.

Pulh M., Marteaux S., Mencarelli R. (2008), “Positioning strategies of cultural institutions: A renewal of the offer in the face of shifting consumer trends”, *International Journal of Arts Management*, Vol. 10, No. 3, pp. 4-20.

Ramanathan R., Ganesh L. S. (1994), “Group Preference Aggregation Methods Employed in AHP: An Evaluation and Intrinsic Process for Deriving Members’ Weightages”, *European Journal of Operational Research*, Vol. 79, No. 2, pp. 249-265.

Ries A., Trout J. (1984), *Positioning. La conquista della posizione vincente*, McGraw-Hill, Milano.

Roganti G. (1990), *Appunti per una storia del cinematografo a Modena: dagli albori all'avvento del sonoro*, Colombini, Modena.

Romano D. F. (1965), *L'esperienza cinematografica: un'analisi dello stimolo cinematografico e dei corrispondenti processi precettivi*, Universitaria, G. Barbèra, Firenze.

Saaty R. W. (1987), “The Analytic Hierarchy Process – what it is and how it is used”, *Mathematical Modelling*, Vol. 9, No. 3-5, pp. 161-176.

Saaty T. L. (1980), *The Analytic Hierarchy Process: planning, priority setting, resource allocation*, McGraw-Hill, New York.

Saaty T. L. (1990), “How to make a decision: The Analytic Hierarchy Process”, *European Journal of Operational Research*, Vol. 48, pp. 9-26.

Saaty T. L. (1994), *Fundamentals of Decision Making and Priority Theory with the Analytic Hierarchy Process*, RWS Publications, Pittsburgh.

Saaty T. L. (2001), *Decision making for leaders: the analytic hierarchy process for decisions in a complex world*, RWS Publications, Pittsburgh.

Saaty T. L. (2008), “Decision making with the analytic hierarchy process”, *International Journal Services Sciences*, Vol. 1, No. 1, pp. 83-98.

Schmitt B. (1999), “Experiential Marketing”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, No. 1-3, pp. 53-67.

Scozzese G., Di Falco F. (2011), *Marketing esperenziale e neuromarketing – Nuove frontiere del consumo*, Edizioni Kappa, Roma.

Sekaran U., Bougie R. (2009), *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, John Wiley & Sons Ltd, Regno Unito.

Siraj S. (2011), “PriEsT Beginner’s Guide”: <https://sourceforge.net/p/priority/wiki/help>, consultato il 10/3/2018.

Siraj S. (2012). “Priority Estimation Tool (AHP)”: <https://sourceforge.net/projects/priority/>, consultato il 11/3/2018.

Siraj S., Mikhailov L., Keane J. A. (2015), “PriEsT: an interactive decision support tool to estimate priorities from pairwise comparison judgments”, *International Transaction in Operational Research*, No. 22, pp. 217-235.

Stanton W. J., Varaldo R. (1986), *Marketing*, Il Mulino, Bologna.

Troilo G. (2014), *Marketing nei settori creativi: generare valore per il cliente tramite l’esperienza della creatività*, Pearson Education Italia, Milano.

Trout J. (1969), "Positioning is a game people play in today's me-too market place", *Industrial Marketing*, Vol. 54, No. 6, pp. 51-55.

Vaidya O. S., Kumar S. (2004), "Analytic hierarchy process: An overview of applications", *European Journal of Operational Research*, No. 169, pp. 1-29.

Wedley W. C. (1993), "Consistency prediction for incomplete AHP matrices", *Mathematical and Computer Modelling*, Vol. 17, No. 4/5, pp. 151-161.

Wei W. (2013), "Enhancing PriEsT with Group Decision Making", report, University of Manchester. Reperito in <https://studentnet.cs.manchester.ac.uk/>, consultato il 9/5/2018.

White L. L., Wilson A. G., Wilson D. (1969), *Hierarchical Structures*, American Elsevier, New York.