



BUSINESS PLAN RELATIVO AL
PIANO DI SVILUPPO DI
ISTITUTO LUCE – CINECITTÀ
2017 - 2021

Approvato dal CdA del 25/7/2017

31 luglio 2017

Indice

Executive summary	4
1. Premessa: il Perché di questo Piano	6
1.1. Un quadro d’insieme	6
1.2. Gli obiettivi dell’iniziativa.....	6
1.3. Contenuti del documento	8
2. La nuova compagine societaria post-acquisizione: soggetti e opportunità	9
2.1. Istituto Luce Cinecittà (ILC).....	9
2.2. Le attività acquisite dall’ex gruppo CCS	10
2.2.1 Attività di Cinecittà Studios SpA (CCS)	10
2.2.2 Attività di Cinecittà Digital Factory S.r.l. (CDF)	11
2.2.3 Attività di Cine Distric Entertainment S.r.l. (CDE).....	11
2.3. Il complesso di Cinecittà oggi: soggetti, spazi e attività.....	12
2.4. Le opportunità dell’acquisizione.....	12
3. L’idea della nuova Cinecittà: funzioni, attività, servizi	13
3.1. La nuova visione di Cinecittà	13
3.2. Il Piano di sviluppo di ILC	13
3.2.1 Asse 1 - Attività di valorizzazione degli spazi a fini culturali	15
Attività 1.2 - MIAC	15
Attività 1.3 - Formazione mestieri del Cinema	16
Attività 1.4 - Laboratorio di restauro della pellicola.....	16
3.2.2 Asse 2 - Attività legate alla vendita di servizi per le produzioni audiovisive.....	17
3.2.3 Asse 3 - Attività complementari per lo sviluppo.....	17
3.3. Il nuovo assetto funzionale del comprensorio di Cinecittà.....	19
4. Analisi di mercato	23
4.1 Macro Analisi.....	23
4.1.1 Il Policy framework	23
4.1.2 I trend del settore	24
4.2 Micro Analisi: il mercato dei servizi per la produzione audiovisiva	29
4.2.1 Prodotti e mercati	29
4.2.2 Il posizionamento competitivo attuale del comprensorio di Cinecittà	31
4.3 SWOT Analysis e presupposti alla base del Piano.....	37
5. L’assetto organizzativo	39
5.1 Struttura funzionale	39
6. Piano degli investimenti	40

6.1	Piano degli Impieghi	40
6.1.1	Manutenzione e potenziamento asset esistenti	40
6.1.2	Sviluppo e rifunzionalizzazione delle cubature.....	40
6.1.3	Rilancio dell'immagine di ILC.....	43
6.2	Fonti di finanziamento.....	44
7.	Piano economico	46
7.1	Principali ipotesi alla base della costruzione di costi e ricavi	46
7.2	Conto economico	47
8.	Il riposizionamento competitivo del comprensorio di Cinecittà	49
9.	Conclusioni	52

Executive summary

Il proponente

Il presente documento illustra il Piano di sviluppo per il periodo 2017 – 2021 di Istituto Luce Cinecittà (ILC), risultante dall'acquisizione delle attività realizzate all'interno del complesso di Cinecittà attraverso l'acquisizione del ramo di azienda di CCS, il 100% delle partecipazioni in CDE e CDF. Il Piano è stato predisposto al fine di consolidare il posizionamento di ILC quale punto di riferimento dell'industria cinematografica e audiovisiva italiana, operando come centro di proposta, organizzazione, valorizzazione dei talenti, promozione delle iniziative finalizzate a renderla, in tutti i suoi comparti, all'altezza dell'importanza culturale e industriale che riveste.

Caratteristiche e opportunità dal nuovo assetto

Tale acquisizione costituisce un importante presupposto strategico alla base del Piano di ILC poiché consentirà di:

- a) creare un soggetto più forte in grado di coordinare al meglio le due anime attualmente conviventi nel comprensorio di Cinecittà: la parte produttiva di servizi legata al business audio-visivo e la parte "istituzionale", di tutela e promozione dell'industria audiovisiva nazionale;
- b) riorganizzare ed ottimizzare le funzioni "commerciali" svolte nel comprensorio Cinecittà, relative alla produzione ed alla erogazione di servizi qualificati alle produzioni audio-visive (affitti Studios, scenografie, post produzione, ecc.);
- c) aumentare la qualità degli *skills* professionali, generare occupazione qualificata, salvaguardare l'occupazione esistente;
- d) aumentare il valore complessivo che è possibile generare dal "patrimonio Cinecittà", fatto di una importante componente strutturale/materiale, ma anche da valori immateriali (competenze, valori, storia, identità), che insieme posizionano a tutti gli effetti le potenzialità di Cinecittà al di sopra dei suoi competitor europei. Si tratta, evidentemente, di generare un valore con ricadute sia economiche che sociali.

Il mercato

Con specifico riferimento alle attività di supporto alle produzioni audiovisive che potranno essere svolte all'interno del comprensorio di Cinecittà, il Piano di sviluppo di ILC tiene conto della tendenza di mercato favorevole, caratterizzata da una crescita del valore complessivo globale delle produzioni cinematografiche e audiovisive, in gran parte trainata dalle produzioni dei mercati dei paesi emergenti. In particolare l'Italia conferma una nuova vivacità delle produzioni nazionali e una buona performance di Cinecittà che, nel corso degli ultimi anni, ha saputo attirare importanti produzioni internazionali. Si segnala il particolare momento storico in cui si inserisce l'iniziativa, che vede l'allargamento delle funzioni di Istituto Luce Cinecittà inserite nello scenario mutato grazie all'aumento di risorse derivanti dalla Nuova Legge Cinema.

Pur rilevando una posizione di ritardo rispetto ad alcune *facility* di produzione dell'audiovisivo, quali Pinewood, Korda, Babelsberg, la nuova gestione del comprensorio di Cinecittà da parte di ILC, poggiata sulla integrazione delle diverse aree funzionali attualmente gestite da società differenti e su un importante Piano di investimento, consentirà il recupero di posizioni rispetto ai competitor, potendo sfruttare oltre al rinnovamento tecnologico e funzionale del comprensorio un brand legato a una grande tradizione storica e professionale, ancora riconosciuto in tutto il mondo.

Gli investimenti

Il Piano degli investimenti connesso al **Piano di sviluppo di ILC** ammonta complessivamente a **26.496.771 Euro** e prevede come punto qualificante la realizzazione di due grandi teatri di posa all'interno del comprensorio di Cinecittà, indispensabili per rispondere alle esigenze del mercato interno e internazionale. A rafforzamento del piano di rilancio sono previsti: a) manutenzioni ordinarie e straordinarie dell'intero complesso; b) ristrutturazione di spazi ad uso ufficio; c) ristrutturazione di spazi da adibire ad iniziative espositive e museali (prima tra tutte, la realizzazione del nuovo MIAC – Museo Italiano dell'Audiovisivo e del Cinema, in sinergia con "Cinecittà si mostra"); d) ristrutturazione di spazi da riservare ad attività innovative (un'Area Video Game ed un incubatore di imprese innovative per l'audiovisivo); e) l'ottimizzazione delle infrastrutture per attività legate ai mestieri del comparto audiovisivo e di atelier per scenografi, costumisti, ecc.; f) un significativo investimento in promozione e marketing.

Previsioni economiche

In considerazione di quanto sopra esposto e delle tempistiche di realizzazione, le simulazioni, basate su un arco di tempo quinquennale, riportano uno **sbilancio economico per i primi due anni pari a 2.480.000 Euro per il 2017, e 1.290.000 Euro per il 2018**; il terzo anno (2019) si raggiunge il **break-even** con un **utile di 742.000 Euro**, per poi registrare utili di **1.640.000 Euro (2020)** e **2.075.000 Euro (2021)**.

Valori “sociali”

Il Piano evidenzia le sue più interessanti potenzialità con riferimento ai valori di natura “sociale” (benefici non monetari), potenziando a tutti gli effetti la portata e la qualità delle strategie già attualmente messe in campo da ILC. Pur non approdando a una monetizzazione di tali benefici, spesso peraltro non del tutto rappresentativa da un punto di vista “tecnico-scientifico”, il presente Piano permetterà di realizzare nuove attività di promozione della cultura del cinema e dell’audiovisivo (con il MIAC che, con i visitatori di Cinecittà si mostra, raggiungerà oltre 175.000 visitatori a tendere, con una media di 120.000 ingressi annui), attività a sostegno degli scambi internazionali di giovani professionisti (iniziativa “Erasmus dei mestieri del cinema”, da realizzarsi in collaborazione con il CSC e altre istituzioni di settore), altre attività di didattica e formazione (sono stimati circa 180 partecipanti l’anno), il recupero e la tutela di un antico ma oggi strategico mestiere come quello della lavorazione analogica della pellicola (recuperando professionisti di elevata specializzazione), un incubatore per aziende del settore, un’area di ricerca e sperimentazione sulle connessioni videogame – cinema e, infine, l’attrazione di produzioni dedicate ai così detti “film difficili”, come definiti dalla nuova legge cinema. Si tratta di attività che, a tutti gli effetti, aumentano e rinnovano l’offerta e rendono unica la presente proposta di sviluppo.

1. Premessa: il Perché di questo Piano

Il presente Piano di Sviluppo è realizzato per descrivere la strategia di Istituto Luce – Cinecittà S.r.l. a seguito dell'operazione di acquisizione del ramo d'azienda CCS e del 100% delle partecipazioni CDE e CDF, per le quali sono previste comunque entro il 2017 le fusioni per incorporazione, e per evidenziare i risultati che ne garantiscano non solo la continuità ma lo sviluppo futuro.

Tale strategia si concretizza nella riunificazione complessiva sul piano funzionale, organizzativo-gestionale e societario di tutte le attività, sia quelle già in essere per ILC, sia quelle oggetto di acquisizione che di nuove attività già prevedibili.

1.1. Un quadro d'insieme

Volendo caratterizzare il senso della azione riteniamo di dover mettere in luce le tre principali caratteristiche del progetto:

- **respiro istituzionale:** il Piano di sviluppo è fondamentalmente basato sulla visione di come sia possibile coniugare la gestione delle attività istituzionali con azioni più strettamente legate a logiche di mercato. Le due "anime", quella istituzionale, propria della missione di ILC, e quella "commerciale", legata alle attività fino ad oggi gestite dalle tre aziende acquisite, andranno ad integrarsi, potenziandosi a vicenda, rendendosi complementari e generando effetti legati ad una migliore valorizzazione del complesso e ad un potenziamento generale delle politiche di sostegno dell'industria dell'audiovisivo italiana;
- **visione di lungo periodo:** gli investimenti che sono alla base del Piano di sviluppo sono sostenibili solo nella logica di un ente pubblico, in quanto i relativi frutti andranno principalmente identificati nelle **ricadute – di medio/lungo periodo** – di politica a sostegno dell'industria audiovisiva italiana, in piena coerenza con quella che è la finalità istituzionale di ILC; il che non significa che non si voglia puntare a performance di redditività, come i risultati del Piano di sviluppo dimostrano, ma esse non saranno il fattore determinante per la definizione del Piano;
- **coerenza temporale** con il particolare momento storico delle politiche pubbliche a sostegno dell'audiovisivo. La recente riforma del sistema dei contributi all'industria cinematografica, avviata con l'emanazione della Legge 14 novembre 2016, recante "*Disciplina del cinema e dell'audiovisivo*" (di seguito "Nuova Legge Cinema") rappresenta il più grande investimento pubblico su questo settore e il Piano di sviluppo è strettamente connesso con le prospettive di crescita di tutto il settore nel nostro Paese.

1.2. Gli obiettivi dell'iniziativa

In questa prospettiva, gli obiettivi del Piano di sviluppo, coniugandosi con la missione istituzionale di ILC, non sono certamente legati ad una attesa di remunerazione "congrua" dell'investimento, come lo sarebbero per un qualsiasi investitore con finalità profit, inserendosi piuttosto nel quadro più ampio del sostegno al settore cinematografico e comunque con una attenta politica dei costi.

ILC, come azienda a specifica finalità istituzionale, deve infatti operare nella ricerca costante di un equilibrio tra tre tipologie di obiettivi:

- **la capacità di generare VALORE SOCIALE**, e cioè un valore legato al soddisfacimento di fabbisogni di natura pubblica (sostegno all'industria dell'audiovisivo), siano questi a domanda generale (come ad esempio la promozione del cinema italiano all'estero), o a domanda individuale (si pensi, ad esempio, ai servizi di gestione dei contributi "ex Artigiancassa"). Si tratta, in sintesi, dell'obiettivo incorporato nella missione istituzionale di ILC e che a tutti gli effetti ne rappresenta il motivo dell'esistenza; tuttavia il perseguimento di questo obiettivo non appare sufficiente nel disegno generale degli scopi della società, legandosi a questo:
- **la ricerca dell'efficienza nella CAPACITA' OPERATIVA**, e cioè l'obiettivo di massimizzare l'impegno di risorse in termini di *output*. In questo caso, l'obiettivo è quello di razionalizzare le risorse (per natura "limitate"), definendo dei meccanismi di gestione virtuosi, snelli, che siano in grado di contenere i costi e valorizzare gli output della attività. Si tratta, in sintesi, di una ricerca di condizioni di efficienza, che – evidentemente – appaiono complementari agli obiettivi sopra descritti relativi alla creazione di valore sociale per la collettività e gli utenti; questi due obiettivi non sono tuttavia sufficienti, dovendosi infine garantire un terzo risultato:

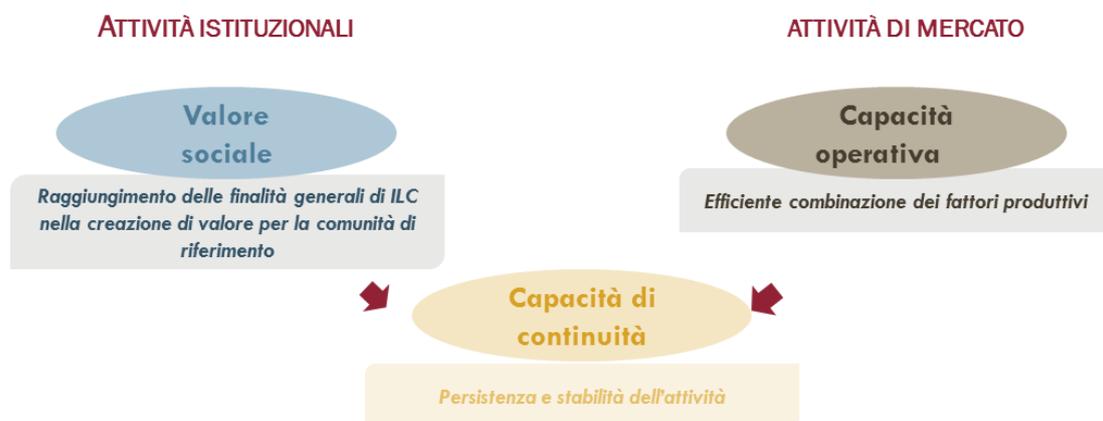
- **CAPACITÀ DI CONTINUITÀ nel tempo**, attraverso una costante ricerca della legittimazione nel proprio contesto di riferimento. La ricerca della legittimazione, direttamente connessa ai primi due obiettivi, è tuttavia un terzo *target* che ILC deve considerare, operando *nel tempo* per sostenersi economicamente (stratificazione degli obiettivi periodici di capacità operativa) e accumulare o far accumulare valore (stratificazione degli obiettivi periodici di valore sociale). In sintesi, i primi due obiettivi devono trovare una loro interpretazione su una scala di tempo medio lunga, perché solo la stratificazione di risultati per questi due obiettivi è condizione di durabilità della istituzione nel corso del tempo.

Ora, visti questi tre obiettivi di carattere generale, preme sottolineare come il Piano di sviluppo di ILC vada nella precisa direzione utile per raggiungere questi tre obiettivi. Nei fatti:

- in termini di **valore sociale**, il Piano innova la gestione del complesso di Cinecittà, inserendo nuove attività specificamente pensate come risposta a una crescente domanda pubblica di servizi e attività “sociali”: per fare degli esempi, non tutti gli Studios saranno utilizzati solo per produzioni cinematografiche o televisive, ne’ saranno sempre applicati i “prezzi di listino”. Infatti, si attiverà il Museo Italiano dell’Audiovisivo e del Cinema (MIAC), si realizzeranno attività a sostegno di giovani imprese di settore (incubatore), si valorizzeranno le start up in settori innovativi (videogame), si applicheranno prezzi di favore per la realizzazione di opere prime e seconde, dei cosiddetti film difficili, di film con forti caratteristiche di sperimentality, nello spirito di sostenere questo tipo di produzioni aggiungendosi agli investimenti pubblici previsti nella nuova Legge Cinema. In sintesi, il Piano che si presenta intende rivedere – nella logica della sostenibilità – la destinazione “unica” degli Studios, utilizzando questi spazi per nuove e importanti funzioni a sostegno di politiche pubbliche per l’industria audiovisiva;
- in termini di rafforzamento della **capacità operativa**, l’iniziativa permetterà di attivare due importanti driver a miglioramento dell’efficienza e, dunque, dell’equilibrio economico gestionale di ILC: da un lato, si incrementeranno le fonti di autofinanziamento grazie agli effetti reddituali (ricavi) attesi – nel corso del tempo – dalla gestione delle attività “di mercato” (affitti, scenografie, eventi, post produzione); dall’altro, l’integrazione tra aziende permetterà, nel corso del tempo, una generale riduzione dei costi per l’acquisizione di forniture e consulenze esterne e una ottimizzazione nella organizzazione della struttura del personale (produttività);
- infine, con riferimento agli obiettivi di **continuità**, si ritiene che l’integrazione tra le due “anime” di attività, unita alla visione della riunificazione come valore a sé, possa mettere in moto un processo virtuoso, che vada a rispondere in modo competitivo alla crescente domanda ed efficienza di servizi e di spazi per le produzioni audiovisive, conferendo all’intera iniziativa quel carattere di **sostenibilità e stabilità economica** tanto importante quanto le finalità istituzionali, per il perseguimento dello sviluppo strategico dell’industria audiovisiva.

La successiva figura rappresenta la relazione tra gli obiettivi sopra descritti.

Fig. 1 - Gli elementi di valore nel piano di sviluppo di ILC



Fonte: nostra elaborazione

1.3. Contenuti del documento

Date queste premesse, il presente documento mira a descrivere nel dettaglio i presupposti e gli sviluppi di natura strategica, funzionale, organizzativa, gestionale, economica dell'attività di ILC nel prossimo quinquennio (2017 – 2021), descrivendone obiettivi e azioni e definendone così l'evoluzione.

Le dimensioni economiche e patrimoniali dello sviluppo a tendere, derivate sulla base di un'analisi di mercato del comparto del cinema e dell'audiovisivo (cap. 4), e di una approfondita analisi di benchmark condotta con riferimento ai principali competitor del settore (par.4.2.2), vengono quindi illustrate in un orizzonte temporale di cinque anni, identificando le ipotesi alla base dei costi e dei ricavi (cap. 7) con particolare riferimento al piano degli investimenti necessari per l'attivazione delle diverse funzioni previste (cap. 6).

Completa il Piano un'analisi degli effetti positivi che potrà avere l'implementazione del Piano sul riposizionamento di Cinecittà, nella nuova gestione condotta da ILC, quale polo di produzione e promozione dell'intera filiera dell'audiovisivo (cap. 8).

2. La nuova compagine societaria post-acquisizione: soggetti e opportunità

Il Piano di Sviluppo di ILC si fonda, come detto, su una rivoluzionaria e virtuosa integrazione tra:

- le **attività “storiche”** di ILC, di carattere istituzionale
- le **attività che ILC ha ereditato** dalla ex CCS, CDE e CDF.

Tali vengono di seguito brevemente descritte.

2.1. Istituto Luce Cinecittà (ILC)

Istituto Luce Cinecittà S.r.l. (ILC) nasce nel **novembre del 2011** per effetto del Decreto Legge n. 98 del 6 luglio 2011 convertito nella Legge n. 111 del 15 luglio 2011, che ha previsto il trasferimento delle risorse umane, strumentali e patrimoniali da Cinecittà Luce SpA.

Istituto Luce Cinecittà S.r.l. rappresenta il punto di arrivo di un percorso storico di promozione e valorizzazione del patrimonio cinematografico ed audiovisivo italiano che, iniziato con la **fondazione di Istituto Luce nel 1924**, viene oggi realizzato attraverso:

- a) le attività di **conservazione, restauro e valorizzazione del patrimonio filmico**, fotografico e documentaristico, che comprende l'attività di gestione dell'archivio storico audiovisivo e della cineteca;
- b) la **distribuzione theatrical e non solo di opere prime e seconde e cortometraggi** sostenute dal Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo ai sensi del d.lgs. 22 gennaio 2004, n. 28 e successive modificazioni, nonché la **produzione documentaristica** basata prevalentemente sul materiale dell'archivio storico (cfr L. 111/2011);
- c) la **promozione internazionale del cinema classico** attraverso l'organizzazione di rassegne, retrospettive ed eventi e la **promozione del cinema contemporaneo** attraverso la programmazione, comunicazione, coordinamento di delegazioni artistiche della presenza italiana ai maggiori appuntamenti internazionali, Festival e Mercati, l'assistenza alla selezione dei film da parte dei direttori artistici dei Festival internazionali, la creazione di occasioni di networking per la commercializzazione della produzione audiovisiva (con il sostegno di MISE/ICE in collaborazione con le maggiori associazioni dei produttori di film, serie televisive, documentari, cortometraggi...), attraverso la partecipazione ai mercati e l'organizzazione del cinema italiano autoprodotte o in collaborazione con altre istituzioni internazionali;
- d) le attività di **Cineteca per il restauro** e la conservazione del patrimonio cinematografico classico (potenziata dalla messa in funzione del futuro laboratorio analogico), **attività editoriali** e sviluppo **area web** (portale istituzionale) e **New Media**;
- e) la gestione dei Media Desk per la attività di assistenza e consulenza alle richieste di contributi nell'ambito del programma Europeo **Europa Creativa - MEDIA**;
- f) la **gestione dei Fondi Cinema**, affidata a partire dal 1 novembre 2016 a ILC in qualità di soggetto gestore a seguito dell'Atto di indirizzo del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo del 17 maggio 2016;
- g) la **gestione del comprensorio di Cinecittà**, a seguito del decreto di trasferimento del 26.04.2013 pubblicato nella G.U. del 26.08.2013 n. 199 che ha affidato a ILC la titolarità degli immobili e i relativi contratti di locazione, e in virtù del quale ILC gestisce direttamente 4 teatri di posa¹, e la gestione dei contratti di **licenza del marchio** Cinecittà.

Con i suoi **oltre 100 dipendenti**, un patrimonio intellettuale, sociale e materiale di inestimabile valore, ILC è già un punto di riferimento dell'industria cinematografica italiana, centro di proposta, organizzazione, valorizzazione dei talenti, supporto alla commercializzazione e allo sviluppo dell'industria audiovisiva, anche in collaborazione con le associazioni professionali (ANICA, APT, ecc.), istituzioni pubbliche (MAE, MISE, ICE, ecc.).

¹ Per il dettaglio dei teatri del comprensorio di Cinecittà, e le relative attuali competenze di gestione, cfr tab. 2, pag. 20.

2.2. Le attività acquisite dall'ex gruppo CCS

2.2.1 Attività di Cinecittà Studios SpA (CCS)

Le attività riacquisite relative al ramo d'azienda, riguardano i seguenti servizi:

1. affitto **teatri e locali accessori**. La gestione di **15 dei 19 edifici del comprensorio di Cinecittà destinati ad ospitare produzioni audiovisive**² (13 teatri di posa in muratura e due tensostrutture, il Palastudio e il T1200), di seguito per semplicità definiti uniformemente "teatri di posa" o "Studios", si riferisce all'attività di locazione dei teatri alle produzioni audio-visive ed all'erogazione dei servizi di carattere generali accessori: messa a disposizione di camerini, attrezzerie, utenze, servizio mensa, vigilanza, pulizia, etc. Le diverse dimensioni dei teatri consentono di erogare una offerta differenziata a diverse tipologie di utenti (non solo le grandi produzioni cinematografiche, ma anche quelle televisive e quelle commerciali quali spot e videoclip, etc.);
2. **costruzione di scenografie**. La realizzazione di scenografie da parte del personale di Cinecittà (principalmente falegnami, ma anche carpentieri, idraulici, elettricisti, etc.) è una delle attività storiche del complesso di Cinecittà di cui si hanno prestigiose testimonianze nell'area Backlot (riproduzioni di Roma, Pompei, Assisi), in altre aree (scenografie di Gangs of New York, poi riadattate per numerose altre produzioni) e nei teatri;
3. **servizi di produzione esecutiva**. L'attività consiste nell'affiancare a livello amministrativo e fiscale le produzioni estere, incentivandole così ad operare in Italia attraverso la semplificazione delle procedure di gestione burocratica relativa al recupero fiscale di IVA e *Tax Credit* (ai sensi del D.M. 7 maggio 2009 recante "Disposizioni applicative dei crediti di imposta concessi alle imprese di produzione cinematografica in relazione alla realizzazione di opere cinematografiche, di cui alla legge n. 244 del 2007", art. 4, ss.mm.ii).
4. **gestione commerciale del marchio Cinecittà**, rientrato nella piena titolarità di ILC fino ad oggi associato agli studios oltre che al parco a tema Cinecittà World e all'avvio del *concept store del Caffè – bookshop di Cinecittà* (cfr paragrafo 2.2.3).
5. **progetto di sviluppo delle cubature**, anch'esso rientrato nella piena titolarità di ILC e modificato rispetto al progetto non ancora realizzato di CCS, e destinato nell'immediato alla realizzazione di due teatri di posa di grandi dimensioni.

A livello infrastrutturale, le *facility* del comprensorio di Cinecittà rientrate nelle disponibilità di ILC a seguito dell'acquisizione sono:

- **17 Teatri di posa** e relativi camerini (300), uffici ed attrezzerie (21 sale trucco e 82 fra attrezzerie, magazzini e atelier per artigiani) e **2 strutture tensostatiche** per accogliere produzioni televisive, meeting, eventi, etc;
- **1 piscina** per le riprese acquatiche;
- **1 area di Backlot** per le riprese in esterno.

Tab. 1 - Sintesi delle *facility* disponibili nel comprensorio di Cinecittà per la produzione audiovisiva

FACILITY PER LE PRODUZIONI CINEMATOGRAFICHE	METRATURA
<i>Totale metratura dei 17 teatri di posa del comprensorio destinati alle produzioni</i>	18.900 mq
<i>Strutture tensostatiche (2)</i>	3.300 mq
<i>Piscina</i>	7.000 mq
<i>Blue Back (dietro piscina)</i>	1.600 mq (80x20)
<i>Backlot³</i>	100.000 mq (10 ettari)

Fonte: www.cinecittastudios.it

² Per il dettaglio sulla consistenza infrastrutturale del comprensorio e sulla titolarità attuale della gestione dei teatri di posa, cfr paragrafo 3.3.

³ Oltre agli spazi per le riprese esterne all'interno del comprensorio di via Tuscolana, con la acquisizione rientra nella titolarità di ILC anche la gestione di 90.000 mq di studi cinematografici situati presso Papigno (TR).

2.2.2 Attività di Cinecittà Digital Factory S.r.l. (CDF)

Le attività che ILC rileva attraverso l'acquisizione di Cinecittà Digital Factory, creata alla fine del 2008, sono rivolte al mercato della Post Produzione per sfruttare tutte le opportunità derivanti dallo sviluppo delle tecniche digitali e si declinano nei due diversi ambiti della **post produzione digitale e audio**, rispetto ai quali, offre:

1. servizi di **postproduzione digitale** quali: processo Digital Intermediate (full process 2K, 4K); giornalieri in alta definizione (Telecinema su formati HDD5 e HDCam); Visual Effects Digitali (Wire removal, rotoscoping, glass painting, etc.); titolazione elettronica (Generazione elettronica di titoli e didascalie); mastering Standard Definition e High Definition (creazione di master video in tutti i formati e standards per broadcasting, Home Video e DVD); DCP/DCDM mastering, versioning, duplicazione in serie - DCI Compliant (Catena completa di processo per D-Cinema conforme alle norme DCI); KDM – rilascio e gestione delle chiavi per DCP presso le sale: Produzione, invio e gestione delle KDM presso le sale cinematografiche digitali; restauro Digitale: Pulizia digitale, restauro, riparazione e ricostruzione di immagini originate da pellicola o da digitale; post Produzione di contenuti stereoscopici (3D): 3D color grading, allineamento immagini in 3D Theatre, creazione e duplicazione DCP/DCDM, generazione e distribuzione KDM;
2. servizi di **postproduzione audio** quali: traduzione e adattamento dialoghi, doppiaggio e sonorizzazione Cinema e Tv, editing attraverso software dedicati, mixage, trascrizione su negativo ottico Dolby SR/SRD-DTS, trascrizioni audio e video, post produzione audio e video, trasferimento dati audio e video.

Le dotazioni tecniche del **Cinefonico**, utilizzabili prevalentemente per i servizi del ramo audio, consistono in:

1. **12 sale doppiaggio** con sistema DIGIDESIGN;
2. **4 sale mix** equipaggiate con console digitali (ascolto certificato THX, EX, Dolby SR, SRD, DTS, DolbyE, proiettori 35 mme video proiettori);
3. **1 camera ottica** (Dolby SR/SRD – DTS);
4. **3 sale audio editing**;
5. **1 sala trasferimento** file con ProTools, Aspera e Signiant.

2.2.3 Attività di Cine Distric Entertainment S.r.l. (CDE)

Le attività di CDE, nata all'inizio del 2009, sono rivolte alla progettazione e realizzazione di **iniziative ed eventi di natura divulgativa e culturale** e si dividono principalmente in tre filoni di azione:

1. la gestione, dal 2011, del progetto **Cinecittà si Mostra**, una mostra permanente e un sistema di percorsi di valorizzazione del patrimonio storico e architettonico di Cinecittà, il cui percorso di visita di articola tra spazi coperti allestiti *ad hoc* e set all'aria aperta quali la Strada Broadway e area del Backlot in cui sono conservate alcune tra le più importanti scenografie prodotte per le produzioni ospitate, e all'interno del quale vengono allestite mostre temporanee di grande attrattiva;
2. la gestione del **bookshop e del Caffè di Cinecittà**, inaugurato nel dicembre 2013. Situati al termine della mostra permanente *Cinecittà si mostra*, i due servizi occupano un *open space* che consente ai visitatori di usufruire di un servizio di ristorazione e di bookshop. Grazie alla possibilità di **sfruttamento del marchio Cinecittà**, i locali si configurano come *concept store* presso cui è distribuito *merchandise* legato al marchio Cinecittà e al mondo del cinema in generale. Il caffè di Cinecittà è costituito da diversi ambienti (Bookshop, Bistrot, Sala Cinema, Giardino d'inverno, Piazzetta Romana), ed è munito di cucine per servire fino a **200 pasti serviti seduti**;
3. l'**organizzazione di eventi** all'interno del comprensorio di Cinecittà (prevalentemente all'interno di alcuni edifici e teatri di posa⁴, del Backlot e dello spazio del Caffè di Cinecittà), in un'ottica di location management e di offerta di servizi quali allestimenti tecnologici e scenografici e catering.

⁴ Per l'approfondimento sulla dislocazione spaziale delle attività, cfr par. 3.3.

2.3. Il complesso di Cinecittà oggi: soggetti, spazi e attività

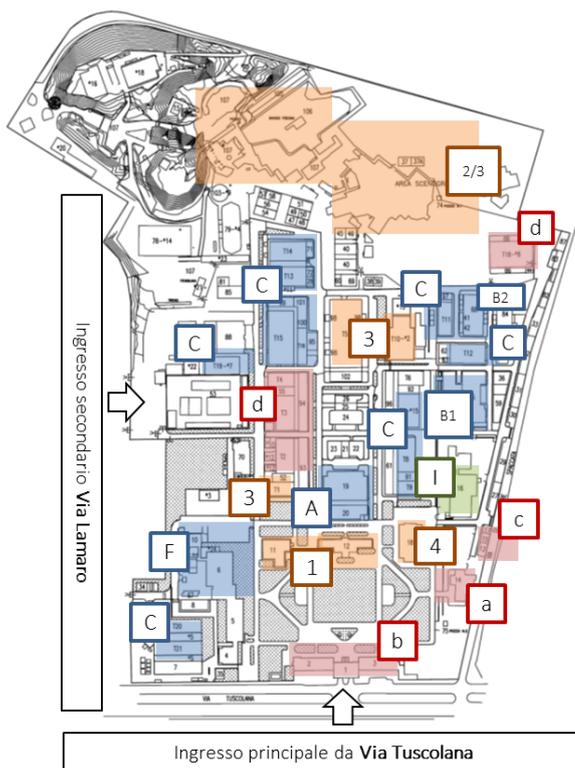
A seguito dell'acquisizione, ILC è il gestore del complesso di Cinecittà che, inaugurato nel 1937, è ad oggi caratterizzato dalla struttura funzionale di seguito descritta, con riferimento alla localizzazione delle singole attività sinora gestite dalle società del gruppo CCS acquisite:

Fig. 2 - il Complesso di Cinecittà

LEGENDA COLORI:



PRODUZIONE ESECUTIVA GESTIONE MARCHIO	
Uffici CCS	A
ALLESTIMENTI	
Laboratori, Falegnameria	B1
Deposito scenografie	B2
GESTIONE TEATRI	
Teatri di Posa	C
CINECITTÀ' SI MOSTRA	
Esposizione	1
Set a cielo aperto	2
EVENTI	
Teatri e strutture	3
CAFFÈ' di CINECITTÀ'	
Esposizione	4
CDF – AUDIO e DIGITAL	
Cinefonico	I



AREA CINEMA ARCHIVIO STORICO CINETECA	
Laboratorio fotografico	a
RELAZIONI PUBBLICHE E AREA WEB PROMOZIONE CONTEMPORANEO PROMOZIONE CLASSICO GESTIONE ASSET	
Uffici	b
CINETECA	
Magazzino pellicola	c
ARCHIVIO STORICO	
Piazza Cinecittà (esterno a via Tuscolana)	
GESTIONE TEATRI	
Teatri di Posa	d

Fonte: ns elaborazione su mappa catastale

2.4. Le opportunità dell'acquisizione

Date le premesse generali e la fisionomia attuale della presenza delle società coinvolte nel comprensorio, si ritiene che la gestione delle nuove attività da parte di ILC si configuri come premessa del Piano di sviluppo **rafforzandone gli impatti positivi** grazie ad un approccio integrato che sappia garantire la realizzazione di:

- **economie di PROSSIMITÀ:** ricostituendo l'intera **filiera dell'audiovisivo**, dalla produzione alla post-produzione, alla distribuzione, alla promozione, le professionalità potranno al meglio integrarsi e presentarsi sul mercato come il **più importante centro di competenza a livello nazionale**;
- **economie di MERCATO:** l'integrazione permetterà una **maggiore visibilità** e una più semplice permeabilità dei mercati con riferimento ai servizi e ai prodotti di CCS (Studios, scene, post-produzione, etc.), grazie alla creazione di una **«massa critica»** in grado di sostenere il confronto con la concorrenza internazionale;
- **economie di SCALA:** l'integrazione permetterà verosimilmente **risparmi nell'approvvigionamento** di alcuni fattori produttivi «comuni» ma che prudenzialmente non sono stati calcolati nel presente business plan;
- **economie di VALORIZZAZIONE delle COMPETENZE** il piano permetterà di valorizzare le competenze del personale anche attraverso la allocazione di **risorse su nuove funzioni** (MIAC, didattica, incubatore di imprese, etc.) mantenendo, ove possibile, la attuale dotazione organica, salve duplicazioni e funzioni di livello non impiegabili in altre mansioni equivalenti.

3. L'idea della nuova Cinecittà: funzioni, attività, servizi

3.1. La nuova visione di Cinecittà

Il Piano si basa dunque su tre principi fondamentali:

- principio di ACCENTRAMENTO**, che riporta in capo a ILC le diverse funzioni, attività e servizi;
- principio di INTEGRAZIONE**, che riguarda l'ottimizzazione delle funzioni e delle attività nella prospettiva istituzionale di ILC;
- principio di INNOVAZIONE**, per l'inserimento di nuove attività innovative coerenti al piano di rilancio per il rafforzamento del ruolo strategico di ILC nell'industria audiovisiva.

Fig. 3 - Il processo di strutturazione del Piano



Fonte: ns elaborazione

La nuova configurazione strategica ed operativa da cui scaturiscono le proiezioni e le stime economiche alla base del presente Piano, deriva, quindi, da un processo di analisi, revisione e progettazione che si è svolto nelle seguenti fasi:

- analisi dell'impianto operativo pre-acquisizione**, attraverso cui sono stati individuati i fattori rilevanti dello scenario di riferimento e le tendenze di mercato, determinando le principali componenti di costo e ricavo relative alle differenti linee di business;
- elaborazione di revisioni rettifiche (di natura contabile) e integrazioni (di natura funzionale)** in considerazione della integrazione operativa e societaria che caratterizza l'assetto post-acquisizione. In particolare:
 - le *rettifiche* sono intervenute ad annullare l'effetto contabile delle partite di giro presenti per servizi resi a livello *inter-company*;
 - l'*integrazione* ha riguardato la progettazione di un piano di sviluppo immobiliare a valere sui lotti attualmente inutilizzati del comprensorio di Cinecittà (C3 e C4), e l'*inserimento di nuove attività* di natura istituzionale per il rafforzamento dell'azione pubblica del nuovo assetto. L'applicazione delle revisioni, delle rettifiche e delle integrazioni al Piano Industriale ha generato il **Piano di Sviluppo relativo alle nuove attività realizzabili da ILC all'interno del Complesso di Cinecittà (PdS)**;
- integrazione del piano di sviluppo** con le attività attualmente svolte da ILC, ed elaborazione del **Piano di Sviluppo di ILC**.

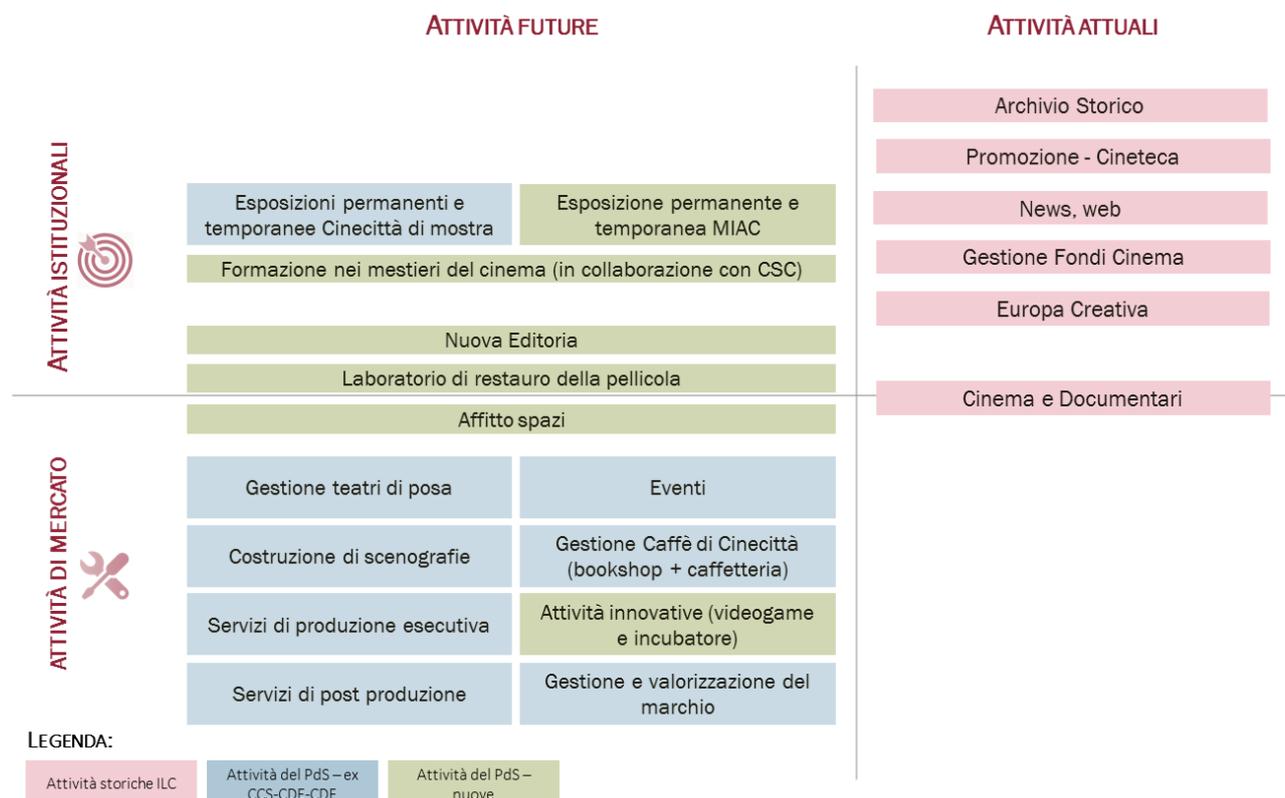
3.2. Il Piano di sviluppo di ILC

Secondo quanto illustrato al paragrafo precedente, il **Piano di sviluppo di ILC** è caratterizzato dall'insieme delle attività e funzioni derivanti:

- dalle *funzioni attualmente svolte da ILC* (parte destra della figura sottostante);
- dalle attività *storicamente gestite dalle società dell'ex gruppo CCS* acquisite da ILC (parte sinistra della figura sottostante, elementi in azzurro);
- *nuove attività* (parte sinistra della figura sottostante, elementi in verde).

Nella prospettiva del Piano di sviluppo di ILC, quindi, entreranno a far parte, accanto alle funzioni di natura **prettamente istituzionale** (parte superiore del grafico), anche le attività industriali relative all'acquisizione (parte inferiore del grafico).

Fig. 4 - Le funzioni di ILC

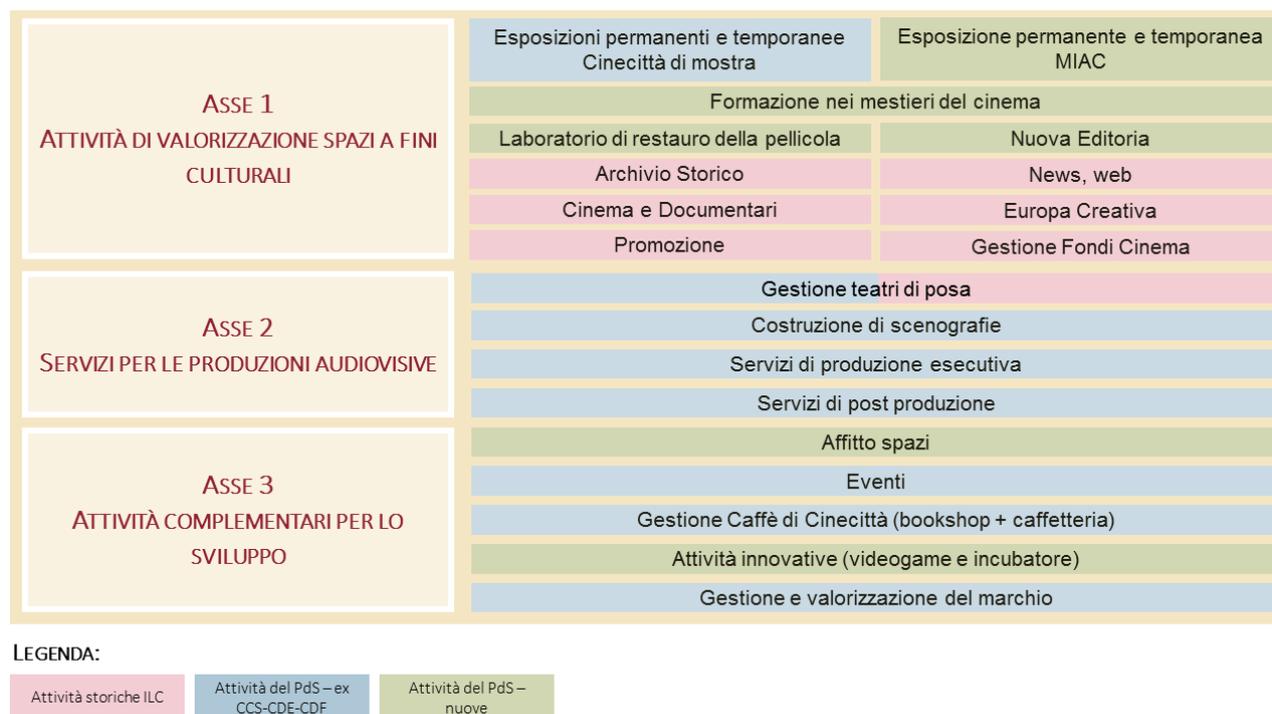


Fonte: ns elaborazione

Le attività del Piano di sviluppo di ILC – come evidenziato nella successiva elaborazione grafica - possono essere ricondotte a tre principali assi strategici:

- **Asse 1 - Valorizzazione degli spazi a fini culturali:** l'asse raggruppa le attività attuali e future a carattere istituzionale/culturale;
- **Asse 2 – Attività core di vendita *facility* e servizi alle produzioni:** l'asse incorpora le funzioni connesse all'attività core del comprensorio, vale a dire la vendita di servizi per la produzione e post produzione audiovisiva;
- **Asse 3 - Attività complementari per lo sviluppo:** l'asse incorpora le funzioni accessorie, non collegate all'attività core, ma di supporto per la sostenibilità del progetto e la realizzazione della mission istituzionale.

Fig. 5 – il nuovo assetto di ILC



Fonte: ns elaborazione

Le funzioni oggetto del Piano di sviluppo di ILC vengono di seguito descritte.

3.2.1 Asse 1 - Attività di valorizzazione degli spazi a fini culturali

Le **attività di valorizzazione degli spazi a fini culturali** sono legate alla gestione degli spazi attuali e di nuovo allestimento a fini museali, espositivi, didattici e formativi. In questo “Asse” rientra *Cinecittà si mostra* ed il MIAC (Museo Italiano Audiovisivo e Cinema), che ospiterà anche mostre ed esposizioni temporanee, iniziative didattiche, formative ed il Laboratorio di Restauro, nonché attività editoriali anche digitali.

Attività 1.1 - Cinecittà si Mostra

La funzione riguarda le attività di CDE descritte al paragrafo 2.2.3.

L’attività di gestione della mostra permanente e delle esposizioni temporanee sarà realizzata in combinazione con le iniziative di fruizione e di valorizzazione del MIAC (descritte al punto successivo).

Attività 1.2 - MIAC

Nato su iniziativa congiunta di ILC e MiBACT, il MIAC, Museo Italiano dell’Audiovisivo e del Cinema⁵ trova il suo scopo originario nella **valorizzazione del patrimonio audiovisivo e cinematografico italiano** con particolare riguardo all’Archivio Storico dell’Istituto Luce (filmati e fotografie), attraverso l’allestimento di percorsi espositivi permanenti e temporanei in collaborazione con altri archivi pubblici e privati di interesse generale (Teche Rai, Archivio Audiovisivo del Movimento Operaio e Democratico, Archivio del Lavoro di Ivrea-CSC...).

Il Museo Italiano del Cinema e dell’Audiovisivo è pensato come un nuovo complesso polifunzionale da realizzare nei locali attuali del Laboratorio di Sviluppo e Stampa (cfr par. 3.3 per un approfondimento sulla dislocazione

⁵ v. Atto di indirizzo del Ministero dei Beni e le attività culturali e del turismo per l’assegnazione a ILC della realizzazione del Museo Italiano dell’Audiovisivo e del Cinema (MIAC), sottoscritto in data 25 maggio 2015 e registrato alla Corte dei Conti in data 19 giugno 2015).

spaziale delle attività di ILC). Il percorso, da realizzare attraverso la realizzazione di una serie di lavori di ristrutturazione e rifunzionalizzazione descritti al paragrafo 6.1 (Piano degli investimenti), occuperà uno spazio di circa **4.000 mq**, destinati ad ospitare:

- o un'**esposizione permanente** sulla tecnica cinematografica, a completamento del percorso espositivo di Cinecittà si Mostra, comprensiva di un percorso di approfondimento ad hoc sulle tecniche di restauro analogico della pellicola (il laboratorio di restauro sarà infatti compreso nel percorso di visita);
- o **esposizioni temporanee**;
- o spazi per **laboratori didattici** per le scuole, organizzati con la finalità di ampliare il bacino di fruizione del patrimonio e diffonderne la conoscenza presso le nuove generazioni.

La realizzazione del MIAC si inserisce nella volontà a suo tempo manifestata da ILC (a seguito della grande mostra al Vittoriano per i 90 anni di Istituto Luce nel 2014) di realizzare una sorta di Museo Diffuso del Cinema e dell'Audiovisivo, attraverso la messa in rete di Enti e amministrazioni locali (Mediateche, Comuni, Regioni, etc.).

Attività 1.3 - Formazione mestieri del Cinema

L'attività prevede la realizzazione di corsi di formazione e specializzazione relativi ai mestieri del Cinema; la Formazione assolverà al compito della tutela del patrimonio immateriale di conoscenze e know how propri degli "antichi" mestieri del Cinema e sarà realizzata in **collaborazione con il Centro Sperimentale di Cinematografia** e altri eventuali Istituti di formazione.

Tale attività dovrà essere propedeutica a scambi internazionali sulla base di un **regime di ospitalità reciproca** al fine di sviluppare la conoscenza delle diverse culture cinematografiche. In quest'ottica, ILC, in virtù della propria matrice istituzionale, e costruendo sull'attività già consolidata nell'ambito della progettazione Europea (v. Europa Creativa), ILC potrà farsi promotrice presso le istituzioni nazionali e comunitarie di un innovativo progetto di "**Erasmus del Cinema**".

Attività 1.4 - Laboratorio di restauro della pellicola

Nell'ambito del MIAC, l'Atto di indirizzo promosso dal MiBACT (v. nota all'attività 1.2), accanto all'attività di valorizzazione museale, prevede la attivazione di un **Laboratorio di Conservazione e Restauro**, specializzato nel **restauro analogico** della pellicola.

Nell'epoca del "passaggio al digitale", l'attività di conservazione dei supporti originali delle pellicole è un'attività intrinsecamente caratterizzata da uno scarso livello di sostenibilità economica a causa della esiguità delle commesse: risulta tuttavia una attività di fondamentale importanza alla luce del fatto che il negativo su pellicola di film è un **oggetto unico e insostituibile**, di cui si rende necessaria la tutela materiale.

La creazione del laboratorio consentirà, inoltre, di garantire la sopravvivenza alle professionalità e al **know how** di lunga tradizione italiana connesse alla lavorazione della pellicola attraverso la valorizzazione professionale delle risorse umane attualmente impegnate presso CDF.

La prossimità fisica tra il Laboratorio e il MIAC consentirà di arricchire l'esperienza di visita del MIAC attraverso l'**osservazione dei restauratori a lavoro**, poiché l'area del Laboratorio sarà parte del percorso espositivo.

Attività 1.5 - Nuova Editoria

Si prevede lo sviluppo di una **nuova attività editoriale** che si accompagnerà a quella attualmente svolta da ILC attraverso la gestione della comunicazione web e la edizione di testate e notiziari online specialistici di settore (8 e mezzo, Cinecittà News, etc.).

La nuova attività prevede, oltre alla produzione di **cataloghi di mostre** e di altre iniziative facenti capo a Cinecittà, anche l'**editoria web**, la **produzione di app per dispositivi mobili** ed altre iniziative editoriali anche eventualmente di carattere audiovisivo (documentari, videogame per la fruizione dei percorsi, etc.).

Attività 1.6 - Attività e funzioni istituzionali di ILC

L'area istituzionale racchiude le attività di ILC descritte al paragrafo 2.1. Tali sono:

- Conservazione e tutela del patrimonio (cineteca e archivio storico Luce);
- Produzione e distribuzione cinematografica e audiovisiva (film e documentari);
- Promozione del cinema italiano classico e contemporaneo;
- Promozione e comunicazione istituzionale (news e media);
- Europa Creativa;
- Gestione Fondi Cinema.

3.2.2 Asse 2 - Attività legate alla vendita di servizi per le produzioni audiovisive

In questa categoria di attività ricadono tutte le funzioni tecnico-professionali *core* di Cinecittà, in particolare quelle relative alla vendita di *facility* e servizi alle produzioni audiovisive (cinematografiche, televisive, spot, etc.) mediante la messa a disposizione dei teatri di posa, delle *facility* accessorie, e del flusso dei servizi di produzione e post produzione ad esse correlate.

Attività 2.1 - Gestione dei teatri di posa

La funzione riguarda le attività sinora gestite da CCS descritte al paragrafo 2.2.1.

La gestione dei teatri verrà svolta in continuità con quanto storicamente realizzato da CCS, ad eccezione:

- della destinazione programmatica di un nucleo di teatri di posa (precisamente i **teatri 2, 3 e 4** collocati al centro del comprensorio, fino ad oggi oggetto di **locazione a RAI**) a produzioni italiane (es. opere prime e seconde, cinema indipendente, etc.);
- della gestione di **due ulteriori teatri di posa** di grande metratura (3.000 mq ciascuno), e relativi locali accessori, che saranno realizzati all'interno del comprensorio (lotti C3 e C4) secondo quanto previsto dal Piano di sviluppo descritto al paragrafo 6.1.2.1.

Le politiche di prezzo a valere su tali spazi saranno rese coerenti con la prospettiva **rafforzamento dell'azione istituzionale nella promozione del cinema italiano**.

Attività 2.2 - Realizzazione scenografie

La funzione riguarda le attività di CCS descritte al paragrafo 2.2.1.

L'attività di realizzazione delle scenografie verrà svolta in continuità con quanto storicamente realizzato da CCS.

Attività 2.3 - Post produzione

La funzione riguarda le attività sinora gestite da CCS descritte al paragrafo 2.2.1.

L'attività di postproduzione verrà svolta in continuità con quanto storicamente realizzato da CCS relativamente alle attività postproduzione audio e digital.

Attività 2.4 - Produzione esecutiva

La funzione riguarda le attività sinora gestite da CCS descritte al paragrafo 2.2.1.

Nella prospettiva di una sempre maggiore aderenza del quadro normativo relativo al regime di incentivi ai fabbisogni del mercato (cfr par 4.3), l'attività di produzione esecutiva verrà svolta in continuità con quanto storicamente realizzato da CCS.

3.2.3 Asse 3 - Attività complementari per lo sviluppo

Le attività complementari per lo sviluppo di Cinecittà comprendono da una parte tutte le funzioni che, non riconducibili alle attività core del complesso, sono caratterizzate da una propria sostenibilità commerciale (v. servizi commerciali quali bookshop e caffè di cinecittà, l'affitto degli spazi, la gestione del marchio e l'organizzazione di eventi); dall'altra, ricomprendono un nucleo di attività c.d. "innovative" quali il videogame hub e l'incubatore di

imprese creative che, di matrice più propriamente istituzionale, hanno lo scopo di contribuire alla creazione del “distretto del cinema e dell’audiovisivo”.

Attività 3.1 – Affitto spazi

Stante la disponibilità, all’interno del comprensorio di Cinecittà, di numerosi spazi potenzialmente utilizzabili per attività diverse da quelle strettamente finalizzate alla produzione audiovisiva, il Piano prevede lo sfruttamento commerciale di tali disponibilità immobiliari.

Si prevede, in particolare:

- a. la promozione dell’**affitto di alcuni dei locali situati sul fronte di via di Torre Spaccata**, oggetto di intervento come dettagliato al paragrafo 6.1) ad artigiani e professionisti del settore cinema che attualmente occupano spazi dislocati in tutto il comprensorio. La nuova collocazione, consentendo la concentrazione dei laboratori artigiani in una ideale “via delle **Botteghe dei mestieri**”, permetterà ai professionisti di godere di spazi ristrutturati e adeguatamente attrezzati per lo svolgimento delle proprie prestazioni rese sia alle produzioni ospitate presso Cinecittà che all’esterno;
- b. l’affitto delle **aule didattiche dell’edificio dedicato alla Scuola**, recentemente oggetto di ristrutturazione;
- c. l’affitto di alcune **sale di montaggio e doppiaggio** all’interno del Cinefonico.

Attività 3.2 - Eventi

La funzione riguarda le attività sinora gestite da CDE descritte al paragrafo 2.2.3.

In coerenza con le diverse finalità derivanti dalla nuova configurazione, la gestione degli eventi riguarderà **anche azioni di promozione a carattere istituzionale**, pur non escludendo la possibilità di mantenere attiva la linea relativa al mercato privato.

Attività 3.2 - Attività innovative

A rafforzamento dell’attività istituzionale, è prevista l’attivazione di due linee di attività innovative nel settore del digitale. Tali sono: la realizzazione di un Videogame Hub e la creazione di un incubatore/acceleratore di imprese creative, come di seguito descritte.

Videogame Hub: si tratta di un’area di circa 300 mq nella quale verrà organizzato un laboratorio permanente di ricerca e sviluppo, in cui ospitare giovani programmatori e imprese di produzione di videogiochi. All’interno dell’area verranno organizzate iniziative espositive che confluiranno all’interno del percorso espositivo del MIAC e di Cinecittà si mostra, e attività seminari e formative a pagamento sul tema dello sviluppo delle tecnologie digitali e del videogioco.

Incubazione / accelerazione di imprese creative: all’interno dei locali di via di Torre Spaccata non utilizzati per le Botteghe dei mestieri, per il Videogame Hub o per i Cellari dell’Archivio Fotografico Luce, in uno spazio di 300 mq, si prevede la realizzazione di **spazi di lavoro (co-working) per imprese creative, PMI e start-up del settore audiovisivo**.

ILC potrà quindi svolgere la funzione di accelerazione e incubazione di impresa offrendo alle imprese un ambiente fertile di ricerca, innovazione, confronto e rete per lo sviluppo del settore audiovisivo. In questa prospettiva, l’acceleratore sarà messo in stretto collegamento con le iniziative del “Talent Garden” avviato nel maggio 2017, gestito da Cinecittà media ed ospitato nell’area adiacente al Backlot, e dedicato ad imprese del settore web.

Lo scopo dell’iniziativa, coniugata con le attività del Videogame hub, **è la creazione di un laboratorio permanente di R&S** sul tema del digitale e dello sviluppo tecnologico applicato all’audiovisivo (ad esempio, con laboratori di computer graphics, 3D, etc.).

Attività 3.3 - Gestione servizi commerciali

La funzione riguarda le attività sinora gestite da CDE descritte al paragrafo 2.2.3.

La gestione del Caffè di Cinecittà, della mensa e del Bookshop verrà svolta in continuità con quanto storicamente realizzato da CDE. Attualmente la gestione del bookshop è competenza diretta di CDE, mentre relativamente al Caffè di Cinecittà e alla mensa è in atto una convenzione tra CCS e la ditta Pellegrini, ma è possibile prevedere il

subentro di un altro soggetto concessionario nel caso cui fosse ritenuto opportuno ribadire il servizio ridefinendone i termini e le condizioni.

Attività 3.4 - Gestione marchio Cinecittà

La strategia di gestione del Marchio Cinecittà ipotizzata nel Piano sarà perseguita mediante:

- la negoziazione di un nuovo contratto con Cinecittà Studios per l'utilizzo del marchio nell'ambito dell'attività di **Cinecittà World** e per la produzione di oggetti connessi allo stesso parco a tema. Tale ambito di sfruttamento è stato sino ad oggi incluso nel contratto di locazione siglato tra ILC e CCS nel 2008 (cfr par 2.2.1);
- l'avvio di **accordi con società terze per la concessione della licenza** di uso del marchio per la produzione di oggettistica a tema (accordi di *licencing*) e la realizzazione di un sistema di vendita online e di una rete di distribuzione fisica, tramite accordi di *franchising*, di prodotti a marchio Cinecittà.

3.3. Il nuovo assetto funzionale del comprensorio di Cinecittà

Di seguito è riportata la planimetria con indicazione degli spazi corrispondenti alla gestione delle attività previste dal Piano di sviluppo di ILC, così come descritte nel paragrafo precedente.

Per quanto riguarda le attività appartenenti all'**Asse 1 – Valorizzazione degli spazi a fini culturali**, gli spazi interessati dallo svolgimento delle funzioni saranno:

- gli spazi su cui attualmente si sviluppa l'area espositiva di **Cinecittà si Mostra**, vale a dire il percorso al coperto dell'edificio 12, lo spazio verde in prossimità dell'ingresso principale del comprensorio, e i percorsi all'aperto che comprendono il corridoio tangente gli edifici 61 e 96 (Strada Broadway) e parte del Backlot (Roma Antica, Assisi, San Pietro, etc.);
- gli spazi di nuovo allestimento dedicati al **MIAC** e ricavati dall'ex laboratorio di sviluppo e stampa (edifici 4, 5, 8, 10 e relative pertinenze);
- i locali della **Scuola** (edifici 36 e 59), di recente oggetto di ristrutturazione, e quindi perfettamente attrezzati per l'avvio immediato di attività di formazione e disponibili per l'affitto a terzi (cfr *infra*);
- l'edificio 6, anch'esso situato nel blocco di edifici dell'ex laboratorio di sviluppo e stampa, in cui verrà ricavato, come unità produttiva a sé stante e come appendice espositiva del MIAC, il **Laboratorio di restauro analogico della pellicola**;
- gli edifici 17, 15, 13 (per un totale di circa 300 mq netti) sul lato di via di Torre Spaccata, che ospiteranno gli **archivi fotografici dell'Istituto Luce**, che attualmente si trovano presso gli edifici di Piazza di Cinecittà, accanto al laboratorio di digitalizzazione.

Come si può notare dalla rappresentazione, la maggior parte dell'area del comprensorio sarà dedicata alle funzioni *core* relative alla **vendita di facility e servizi per le produzioni audiovisive**. Tali attività prevedono l'utilizzo:

- delle **19 strutture** utilizzabili per la realizzazione di produzioni audiovisive (17 teatri in muratura e 2 tensostrutture), e dei relativi locali accessori (camerini, attrezzerie, etc.), di cui si presenta di seguito un box di approfondimento;

Tab. 2 - prospetto di sintesi relativo agli Studios di Cinecittà

EDIFICIO	TIPOLOGIA SPAZIO	SUPERFICIE PRODUTTIVA (MQ)	DESTINAZIONE D'USO PREVALENTE	TITOLARITÀ PRE ACQUISIZIONE
T1	Teatro	469,88	Eventi	CCS
T2	Teatro	834,60	Produzione	ILC
T3	Teatro	834,20	Produzione	ILC
T4	Teatro	470,10	Produzione	ILC
T5	Teatro	2.943,52	Produzione	CCS
T6	Teatro	465,03	Produzione	CCS
T7*	Teatro	0,00	Backlot	CCS

EDIFICIO	TIPOLOGIA SPAZIO	SUPERFICIE PRODUTTIVA (MQ)	DESTINAZIONE D'USO PREVALENTE	TITOLARITÀ PRE ACQUISIZIONE
T8	Teatro	832,00	Produzione	CCS
T9	Teatro	470,10	Produzione	CCS
T10	Teatro	1.422,06	Eventi	CCS
T11	Teatro	505,71	Produzione	CCS
T12	Teatro	974,45	Produzione	CCS
T13	Teatro	849,02	Produzione	CCS
T14	Teatro	849,52	Produzione	CCS
T15	Teatro	1.628,16	Produzione	CCS
T16	Teatro	392,91	Produzione	CCS
T18	Teatro	1.508,55	Produzione	ILC
T19	Teatro	807,98	Produzione	CCS
T20	Teatro	1.083,27	Produzione	CCS
T21	Teatro	1.082,26	Produzione	CCS
Palastudio	Tensostruttura	2.136,77	Produzione	CCS
T1200	Tensostruttura	1.300,64	Produzione	CCS

* Il teatro 7, semidistrutto da un bombardamento, è attualmente utilizzato come area di backlot

Totale mq senza tensostrutture (media dati CCS e ILC)	18.400,00
Totale mq con tensostrutture	21.813,97
Numero di teatri per la produzione	17
Numero totale strutture per la produzione (teatri + tensostrutture)	19
Numero teatri per eventi	2
Totale strutture utilizzabili per produzione ed eventi	21
Metrature utilizzabili per la produzione	19.942,11

Fonte: www.cinecittastudios.it, ILC. Nostra elaborazione

- della **falegnameria**, locale tecnico adibito alla produzione delle **scenografie**, che in qualche caso, al termine della produzione dell'opera, trovano spazio all'interno dell'area del Backlot divenendo parte integrante del percorso espositivo in esterna;
- del **Cinefonico** e dei locali situati dietro l'ex laboratorio di sviluppo e stampa, edifici allestiti con impianti e attrezzature tecnologicamente avanzate per la post produzione audio e video.

Per quanto riguarda, infine, le funzioni previste nell'ambito **dell'Asse 3 – Servizi complementari per lo sviluppo di Cinecittà**, tali si localizzeranno:

- sulla dorsale di via di **via di Torre Spaccata** (che sviluppa una cubatura lorda di circa 2.900 mq, pari a 2.295 mq netti commerciali) relativamente a:
 - o **affitto spazi** (Botteghe dei Mestieri), per un totale di 1.395 mq;
 - o **attività innovative** (*videogame hub* e incubatore, che occuperanno rispettivamente una superficie netta pari a 300 mq);
- l'affitto dei locali della Scuola, (edifici 36 e 59), quando non occupati nell'ambito delle attività di formazione;
- presso il teatro 1, teatro 10, la palazzina Fellini, il Backlot (nella parte di Roma Antica), e il Caffè di Cinecittà per quanto riguarda l'attività di **organizzazione degli eventi**;
- presso gli edifici 18 (**Caffè di Cinecittà**), 21, 22, 23 (**bar**) e 70 (**mensa**), relativamente ai servizi commerciali.

Dagli spazi ad oggi destinati agli **uffici** di ILC e CCS (edifici 1, 2, 3, 12, 14, 18, 60 e 69), verranno infine **ricavati gli uffici** per la realizzazione delle attività di natura amministrativa (non necessariamente legate, quindi, a spazi funzionalmente attrezzati con strumentazioni specifiche) comprese nel Piano. Tali sono:

- relativamente all'Asse 1 – Valorizzazione degli spazi a fini culturali: le **attività istituzionali di ILC** (ad esclusione della gestione dei teatri di posa, che riguarderà l'area dei teatri, e la gestione dell'archivio fotografico Luce), e l'attività connessa alla **Nuova Editoria**;
- relativamente all'Asse 2 – Attività Core relative alla vendita di *facility* e servizi alle produzioni audiovisive: l'attività di **produzione esecutiva**;
- relativamente all'Asse 3 – Servizi complementari allo sviluppo di Cinecittà: l'attività di **valorizzazione del marchio**.

La figura sotto riportata evidenzia come un ulteriore elemento di pregio del Piano consista nell'opportunità di ripensare ad un rilancio dell'attività di Cinecittà attraverso la **rifunzionalizzazione** e l'utilizzo efficiente della maggior parte degli edifici disponibili.

Fig. 6- Planimetria delle nuove attività di ILC da svolgere all'interno del comprensorio di Cinecittà

PLANIMETRIA GENERALE - LEGENDA

-  GESTIONE TEATRI DI POSA (TEATRI, ATTREZZERIE, CAMERINI, UFFICI, ETC)
-  ESPOSIZIONE PERMANENTE E TEMPORANEA (MIAC - CINECITTÀ SI MOSTRA)
-  ESPOSIZIONE PERMANENTE E TEMPORANEA (SPAZI APERTI APERTI AL PUBBLICO)
-  DIDATTICA - SPAZI FORMATIVI
-  POST PRODUZIONE (DIGITAL)
-  UFFICI
-  EDIFICI PER LA REALIZZAZIONE DI SCENOGRAFIE SERVIZI PER LE PRODUZIONI
-  POST PRODUZIONE (CINEFONICO)
-  VIA DELLE BOTTEGHE DEI MESTIERI
-  LOCALI DESTINATI AD EVENTI
-  GESTIONE ATTIVITÀ COMMERCIALI (MENSA, BAR, CAFFÈ DI CINECITTÀ)
-  ATTIVITÀ INNOVATIVE (videogame - incubatore)
-  FOTOGRAFICO
-  COMPARTI EDIFICATORI C3 - C4 (mc 220.318 - mq 30.700 di max potenzialità edificatoria) [planivolumetrico prescrittivo Del. G.C. n. 4560 del 1998]



Fonte: elaborazione a cura dell'arch. Karrer, su mappa catastale

4. Analisi di mercato

In questa sezione del documento si presenta una sintetica analisi del mercato di riferimento di Cinecittà. L'analisi è finalizzata ad illustrare i fattori che, a livello macro – contesto normativo di riferimento, tendenze generali del mercato audiovisivo –, e micro – analisi degli specifici settori di operatività di Cinecittà, clienti *target* e principali *competitor* –, influenzano le possibilità di consolidamento e sviluppo del complesso di Cinecittà sia dal punto di vista economico sia in termini di creazione di valore culturale, in linea con quanto previsto dalla sua “missione” istituzionale.

Le informazioni utilizzate per le analisi del mercato derivano da:

- **fonti primarie:** piani industriali delle società CCS, CDE, CDF coinvolte nell'iniziativa;
- **fonti secondarie,** quali ricerche bibliografiche settoriali, articoli di stampa specializzata, ricerche puntuali sui motori di ricerca web.

Il presente capitolo è, dunque, funzionale a:

1. rilevare tutte le informazioni utili a definire nel dettaglio la articolazione della strategia di consolidamento e di sviluppo di Cinecittà;
2. giustificare le ipotesi di determinazione dei livelli dei *trend* di costo e ricavo che saranno presi a riferimento nel piano economico;
3. determinare il **posizionamento competitivo di Cinecittà** nel suo mercato di riferimento.

4.1 Macro Analisi

4.1.1 Il Policy framework

Negli ultimi anni è sensibilmente aumentata l'attenzione delle amministrazioni pubbliche nei riguardi dei settori del cinema e dell'audiovisivo in considerazione di un crescente grado di consapevolezza, della strategicità del comparto e del suo indotto in termini di sviluppo industriale, socio- economico e di crescita culturale.

Le riconosciute potenzialità dei settori cinema e audiovisivo e le esternalità positive che gli stessi sono in grado di generare hanno condotto le istituzioni pubbliche a farsi promotrici di una serie di interventi di orientamento strategico, e ad adottare una serie di strumenti normativi e finanziari *ad hoc* con l'obiettivo di dotare il settore di un apparato legislativo specifico, favorire la crescita e lo sviluppo delle imprese e degli operatori.

In Italia, ma anche in Europa, negli ultimi anni, diverse sono state le iniziative pubbliche e le misure normative speciali adottate volte al sostegno del settore cinema e audiovisivo.

Di seguito si presenta un breve *excursus* di tali interventi al fine di ricostruire, seppur sommariamente, il vigente *policy framework* nazionale ed europeo di riferimento per il comparto.

All'inizio del 2014 il Governo italiano ha predisposto **un documento strategico contenente le linee guida di intervento nel settore audiovisivo**, in cui è stata espressa la volontà di intraprendere iniziative finalizzate ad adeguare e rafforzare gli strumenti di tutela dell'identità culturale e di promozione della diversità culturale alla luce del **nuovo ecosistema digitale** e della conseguente moltiplicazione dei canali di distribuzione dei contenuti e delle nuove forme di accesso e fruizione.

Il suddetto documento, in particolare, poneva l'attenzione sul raggiungimento di obiettivi rilevanti che, in quanto ancora attuali, sono “mutuabili” per la realizzazione del presente Piano. Tali obiettivi sono:

- a. l'aumento del livello di **diffusione della cultura cinematografica e audiovisiva**;
- b. **il rafforzamento delle strutture economiche** e finanziarie delle imprese del settore;
- c. **la crescita dell'occupazione nel settore**;
- d. l'adeguamento dell'**offerta formativa** ai reali fabbisogni del mercato;
- e. l'incremento della **circolazione intra-Europea ed extra Europea** delle opere e incentivazione della promozione;
- f. il completamento del processo di digitalizzazione del patrimonio audiovisivo Europeo attraverso lo sviluppo dell'**accessibilità online**;
- g. la promozione di **scambi e iniziative internazionali** degli operatori attivi sulla filiera (produttori, distributori, esercenti, enti di promozione etc.);

- h. **l'incentivazione di strategie e modalità di utilizzo coordinato** e di focalizzazione delle risorse stanziare sui programmi di **iniziativa comunitaria diretta**, quale Europa Creativa, con le risorse e gli obiettivi di altri programmi di intervento, anche trasversali (fondi della politica di coesione, COSME, Horizon 2020, etc.);
- i. **l'intensificazione dei rapporti fra produzione di opere audiovisive e valorizzazione del territorio** anche a fini turistici e culturali.

Nel **luglio 2014** si sono svolti una serie di incontri dell'*Audiovisual Working Party* presieduto dall'Italia e coordinato a Bruxelles dal Segretariato Generale dell'UE alla presenza delle 28 delegazioni dei Paesi Membri, finalizzati alla predisposizione di **raccomandazioni per la riforma del settore audiovisivo**.

Alla luce delle considerazioni sull'evoluzione del settore, il *paper* elaborato nel corso dell'iniziativa sottolinea, in particolare, la necessità, di un'armonizzazione della regolamentazione internazionale in tema di Aiuti di Stato che incontri le esigenze di flessibilità degli operatori nonché lo sviluppo di forme nuove di promozione e circolazione internazionale delle opere cinematografiche e di **sostegno delle produzioni a basso budget**.

Il **25 novembre 2014**, nel corso del semestre italiano di Presidenza della UE, i Ministri della Cultura e delle Comunicazioni hanno approvato all'unanimità un **documento conclusivo di raccomandazioni rivolte dal Consiglio dell'UE agli Stati membri e alla Commissione per rilanciare la politica audiovisiva Europea nell'era digitale** (CONCL 03/12/2014, n. 2014/C433/02).

Nel **2015** è stata, invece, emanata la **direttiva DSM (Digital Single Market)**, finalizzata a creare un contesto favorevole al pieno sviluppo dell'economia digitale, il cui comparto è stimato in circa 415 miliardi di Euro, di cui potrà trarre beneficio il settore audiovisivo.

A livello nazionale, la più recente e importante novità normativa introdotta è la **Nuova Legge Cinema** (L. 14 novembre 2016, recante "*Disciplina del cinema e dell'audiovisivo*") che prevede elementi di riforma sostanziale del sistema di sostegno pubblico all'industria cinematografica e il **potenziamento del credito di imposta**. In particolare, con la nuova Legge, sono stati rafforzati i **sei Tax Credit** per incentivare la produzione e la distribuzione cinematografica ed audiovisiva italiana e per favorire l'attrazione sul territorio nazionale di investimenti esteri.

Il potenziamento ha riguardato l'estensione dell'accesso al *Tax Credit* da parte di nuove categorie di beneficiari (come ad esempio le imprese produttrici di videogiochi e le imprese di esercizio cinematografico), la previsione di aliquote superiori al 30% a favore di categorie particolari di beneficiari (ad esempio per i produttori indipendenti che distribuiscono i propri film), l'aumento del *plafond* massimo di credito fruibile annualmente dalle imprese nonché la possibilità di cessione del credito a banche e intermediari finanziari.

4.1.2 I trend del settore

3.1.1.1. Tendenze generali del mercato

In considerazione della natura diversificata delle attività e delle funzioni che saranno svolte da ILC nell'ambito del Piano di sviluppo, la valutazione del mercato di riferimento di Cinecittà è stata effettuata in relazione non solo all'industria cinematografica ma anche all'**industria audiovisiva** nel suo complesso, c.d. "**screen-based**," che include anche i settori televisivo, dell'home video e del videogame; tutti accumulati dalla medesima struttura industriale e produttiva.

L'industria audiovisiva ha fatto registrare un valore di mercato globale che, dai **545 miliardi di dollari nel 2011**, ha raggiunto nel 2016 circa **728 miliardi** di dollari, evidenziando tassi di crescita medi del 6% l'anno. Tale crescita è stata, in larga parte, trainata dalla progressiva e rapida evoluzione delle tecnologie digitali che hanno profondamente condizionato il settore audiovisivo e dalle *performance* industriali realizzate da Paesi quali Brasile, Cina, Russia e India, che hanno contribuito in misura determinante a tale sviluppo registrando i tassi di crescita più alti (10%).

Questa tendenza globale è riconosciuta da autorevoli rapporti (cfr. *Pinewood*⁶) quale **elemento determinante della richiesta di nuove ed aggiornate facility di produzione audio-visiva** per tutti i tipi di produzione e, in particolare, **grandi teatri, Backlot e spazi ausiliari efficienti, connettività e banda larga, team dedicati alla realizzazione di effetti speciali, etc.**

⁶ Pinewood Studios: Business Case and Economic Impact Assessment, 2013, Document n. 5, February 2013.

Per quanto riguarda il segmento legato all'industria cinematografica in senso stretto, si evidenziano e riportano di seguito, le principali tendenze:

- i dati relativi alla produzione e al **consumo di film su scala mondiale** mostrano nel loro complesso un **crescendo di performance**, grazie alla spinta espansiva dell'India ed alla crescita dei nuovi protagonisti orientali quali Cina, Giappone e Corea del Sud. Il mercato ha tratto, inoltre, nuova linfa dai territori esclusi fino a qualche anno fa dalla *top ten del box office* come Cina, Russia e Australia e degli ingressi di Messico, Brasile e la stessa Cina. È proprio grazie ai **nuovi territori di consumo** che il *box office* mondiale è cresciuto del 15% in sei anni (dati 2008 - 2014) e dell'1,4% nel solo 2014, raggiungendo quota 41,86 miliardi di dollari, mentre nello stesso anno il **parco globale di schermi è arrivato a 142.000 unità (+6% sul 2013)**;
- il numero di **film con grandi budget** (sopra i 100 milioni di dollari) continua a crescere (dagli 8 del 2001 ai 23 del 2011, ha raggiunto i 30 nel 2016⁷). Questo, in un mercato italiano caratterizzato dalla prevalenza di produzioni a basso *budget*, rappresenta uno spiraglio importante per aumentare le probabilità di attrarre grandi produzioni internazionali a Cinecittà;
- **il cinema Europeo, nello scorso decennio, ha sostanzialmente conservato la propria posizione di leadership e rilievo nel contesto internazionale** dal momento che dal 2008 al 2014 viene confermata la presenza dei Paesi "big five" nella graduatoria dei primi dieci produttori mondiali. L'Italia è al decimo posto, facendo registrare buone performance di crescita del numero di film prodotti (+20% nel 2014 rispetto al 2013)

Tab. 3 - Trend della produzione cinematografica mondiale (2008 - 2014) - Numero di film prodotti per Paese

PRIMI 10 PAESI PRODUTTORI NEL MONDO DAL 2008 AL 2014								
Paesi e anni	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2014 su 2013
India	1.325	1.288	1.274	1.255	1.602	1.724	1.966	14,00%
Statu Uniti	773	751	795	817	794	738	707	-4,20%
Cina	406	456	526	588	745	638	618	-3,10%
Giappone	418	448	408	441	554	591	615	4,10%
Francia	240	230	261	272	279	270	258	-4,40%
Corea del Sud	113	138	152	186	204	207	248	19,80%
Germania	185	219	193	205	241	236	234	-0,80%
Spagna	173	186	200	199	182	235	224	-4,70%
Gran Bretagna	293	333	369	346	325	323	223	-31,00%
Italia	155	133	142	155	166	167	201	20,40%
Totale Top ten	4.081	4.182	4.320	4.464	5.092	5.129	5.294	2,70%
EVOLUZIONE DELLA PRODUZIONE MONDIALE DAL 2008 AL 2014								
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2014 su 2013
Totale mondo	5.545	5.708	5.845	6.098	6.334	6.307	6.500	3,00%
Top ten su mondo	73,60%	73,20%	73,90%	73,20%	80,40%	81,60%	81,40%	1,10%

Fonte: Rapporto Il Mercato e l'industria del cinema in Italia 2014

Per quanto riguarda le **altre tipologie di produzioni audiovisive** con strutture industriali simili a quella cinematografica, si rileva in generale che:

- le **produzioni televisive** generano una **domanda crescente di facility** di produzione⁸;
- i **documentari**, in prevalenza distribuiti sui canali televisivi e nella rete di diffusione *home video* dedicata ai ragazzi e alle strutture scolastiche, sono prodotti caratterizzati da un **ciclo di vita molto più lungo dei film**; fattore, questo, che spinge centinaia di società e operatori del settore ad alimentarne la produzione (in

⁷ <http://www.the-numbers.com/movie/budgets/all>

⁸ Il dato è confermato dalla composizione del fatturato degli Studios di Cinecittà, in cui le produzioni TV fanno registrare *performace* di mercato in media superiori a quelle del settore cinematografiche

Europa il numero di produzioni documentaristiche è passato da 312 l'anno nel 2008 a 512 l'anno nel 2014⁹). Inoltre il documentario, in considerazione delle sue caratteristiche intrinseche e date le sue attitudini del tutto specifiche a valorizzare luoghi, eventi e persone, si configura come una sorta di "cinema del territorio" ed è una tipologia di produzione che beneficia frequentemente dell'erogazione di contributi finanziari da parte delle *Film Commission* regionali;

- ulteriori segmenti del comparto audiovisivo da considerare quali mercati emergenti sono quelli del **videogioco**, della **musica** (*videoclip*), e della **pubblicità** (*spot*). È da rilevare che lo sviluppo del mercato della produzione del videogioco, stimato in circa 60 miliardi nel mondo (dati 2012), con una domanda che è cresciuta con un tasso medio pari al 7,2% annuo tra il 2007 ed il 2011, è fortemente **vincolato alla presenza di facility digitali specifiche** (cd. "produzione cinematografica").

⁹ Rapporto Il mercato e l'industria del Cinema in Italia, 2014.

3.1.1.2. Focus: Italia

In questo paragrafo si riportano i principali dati relativi al settore audiovisivo italiano in termini di offerta, fatturato e caratteristiche peculiari delle produzioni. Obiettivo di questo *focus* è porre in evidenza numeri e informazioni in grado di restituire il quadro evolutivo del settore e i suoi fondamentali tratti distintivi.

Il trend di offerta

In Italia si registra da molti anni una crescita rilevante dell'offerta intesa come numero di opere immesse nel mercato da parte dei produttori italiani. In questo quadro è da rilevare il ritorno dell'Italia al decimo posto nella classifica mondiale di produzione grazie al record di **201 opere immesse sul mercato** nell'anno 2014¹⁰.

Lo sviluppo del mercato di produzione audiovisiva in Italia è, confermato anche dall'analisi del numero di domande di contributo presentate alla Direzione Generale Cinema del MiBACT; questo valore è cresciuto negli ultimi dieci anni del **64,18%**. Tale crescita sembrerebbe dovuta ad una serie di fattori, quali:

- un **decremento dei costi di produzione per opera prodotta**;
- una **crescita del mercato delle produzioni alternative** a quelle cinematografiche (serie TV, spot, serie *web*, etc.) che utilizzano canali di distribuzione differenti (TV, *on demand*, *internet*, etc.) ma che, come detto in precedenza, usufruiscono dello stesso apparato industriale di produzione;
- il **forte ricorso al Tax Credit** divenuto, specialmente negli ultimi anni, un vettore fondamentale di risorse sia per le produzioni italiane sia per le straniere grazie alle previsioni introdotte da una legislazione inclusiva.

Il fatturato

Con riferimento al fatturato, nel periodo 2011 – 2015, l'industria audiovisiva che qui interessa prendere in considerazione (cinematografica, TV e video, videogame), ha generato un valore della produzione di circa 12 miliardi di Euro, di cui circa 700 milioni riferiti al mercato cinematografico, 10 miliardi relativi al mercato TV e video, con una crescita di circa il 20% nel periodo considerato, e 1,2 miliardi a quello dei *videogame*. Questo dato significativo se da un lato dimostra il peso contenuto del segmento cinematografico all'interno dei vari comparti di *entertainment*, dall'altro è di forte orientamento rispetto a quelle che possono essere oggi le opportunità di diversificazione per le *facility* di produzione dell'audiovisivo.

Tab. 4 – Fatturato in Italia dell'industria Entertainment Media (Milioni di Euro)

ITALIA	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	CAGR 2015-20
Cinema	735	671	675	625	688	727	672	684	700	721	
<i>crescita annua</i>		-8,71%	0,60%	-7,50%	10,20%	5,60%	-7,60%	1,80%	2,30%	3,00%	0,90%
TV e Video	8.813	8.400	8.065	7.935	8.039	8.727	9.030	9.394	9.691	10.044	
<i>crescita annua</i>		-4,70%	-4,00%	-1,60%	1,30%	8,60%	3,50%	4,00%	3,20%	3,60%	4,60%
Video Game	807	794	836	904	966	1.022	1.076	1.129	1.174	1.208	
<i>crescita annua</i>		-1,60%	5,30%	8,20%	6,80%	5,60%	5,30%	4,90%	4,00%	2,90%	4,60%
Libri	2.300	2.220	2.132	2.077	2.014	2.110	2.108	2.098	2.080	2.053	
<i>crescita annua</i>		-3,40%	-4,40%	-2,60%	1,30%	0,30%	-0,10%	-0,50%	-0,90%	-1,30%	-0,50%
B2B	3.300	3.008	2.870	2.800	2.815	2.823	2.842	2.860	2.900	2.940	
<i>crescita annua</i>		-9,90%	-4,60%	-2,50%	0,50%	0,30%	0,70%	0,90%	1,10%	1,40%	-0,90%
Internet	8.132	8.874	9.556	10.205	10.951	11.805	12.695	13.613	14.561	15.499	
<i>crescita annua</i>		9,10%	7,70%	6,80%	7,30%	7,80%	7,50%	7,20%	7,00%	6,40%	7,20%
Editoria	2.851	2.456	2.190	2.064	1.974	1.908	1.850	1.821	1.786	1.753	
<i>crescita annua</i>		-13,80%	-10,80%	-5,80%	-4,40%	-3,30%	-2,60%	-2,00%	-1,90%	-1,90%	-2,30%
Musica	742	719	706	700	728	732	735	739	741	739	
<i>crescita annua</i>		-3,10%	-1,90%	-0,90%	4,00%	0,60%	0,30%	0,50%	0,40%	-0,30%	0,30%

¹⁰ Rapporto Il mercato e l'industria del Cinema in Italia, 2014.

ITALIA	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	CAGR 2015-20
Quotidiani	2.483	2.208	2.054	1.976	1.917	1.896	1.881	1.870	1.865	1.863	
<i>crescita annua</i>		-11,10%	-7,00%	-3,70%	-3,10%	-1,10%	-0,80%	-0,50%	-0,30%	-0,10%	-0,60%
Out-of-home	205	180	170	165	182	185	186	190	195	201	
<i>crescita annua</i>		-12,30%	-5,30%	-2,80%	10,20%	1,90%	0,10%	2,40%	2,70%	3,00%	2,00%
Radio	536	489	467	447	480	496	511	523	532	539	
<i>crescita annua</i>		-8,80%	-4,60%	-4,20%	7,30%	3,50%	2,90%	2,30%	1,80%	1,30%	2,40%
Totale	30.904	30.019	29.721	29.898	30.754	32.431	33.586	34.921	36.225	37.560	
<i>Crescita annua</i>		-2,70%	-0,90%	0,70%	3,10%	5,10%	3,50%	3,90%	3,60%	3,60%	4,00%

Fonte: ns rielaborazione dati PWC Entertainment & Media Outlook in Italy 2016 – 2020

Le caratteristiche dei prodotti e dei segmenti audiovisivi in Italia

Si presentano brevemente i principali prodotti audiovisivi italiani e le loro relative caratteristiche.

Fiction e TV movie. L'offerta del segmento è saturata quasi del tutto dall'attività dei due principali produttori italiani, Rai Fiction e Mediaset, che si caratterizzano per la produzione di serie lunghe, TV *movie*, miniserie e *soap opera*. A questi *players*, che hanno generato complessivamente un mercato di 300 milioni di Euro nel 2014 si è aggiunto più recentemente **Sky**, che ha avviato i suoi primi progetti autonomi con investimenti di importi più modesti (15 milioni) rispetto a Rai e Mediaset. **A medio termine si vedranno gli effetti prodotti dall'ingresso nei mercati nazionali dei player globali quali Netflix e Amazon.**

Animazione. La produzione dell'animazione destinata al mercato cinematografico non fa registrare dei dati di rilievo, ma vi è un **mercato del consumo casalingo** molto vivace, con **penetrazioni di rilievo** che superano nell'area *home video* il 24% dell'offerta e in quella televisiva, sul totale dei canali satellitari e DTT, il 20% (dati 2014). La produzione italiana sul segmento dell'animazione è un fenomeno interessante e in espansione in quanto caratterizzata da un **ciclo di vita molto lungo** grazie alla possibilità di sfruttamento dei diritti prolungato per un tempo fino a dieci volte superiore rispetto a quello registrato per le opere cinematografiche.

Cortometraggi. Il mercato dei cortometraggi d'autore appare in rallentamento con riferimento alla maggior parte dei canali di diffusione, a partire da quelli televisivi. Tuttavia, negli ultimi anni, si è assistito allo sviluppo di un nuovo genere di **cortometraggio di natura più spiccatamente commerciale**, commissionati da *brand* ad alto contenuto d'immagine, come i gruppi *leader* di moda, cosmesi, oreficeria e orologeria, che sono anche grandi investitori in pubblicità. Tale offerta di video autoriali ha di fatto affiancato la tradizionale attività di *partnership* e *sponsorship*. Dato l'elevato numero di corti girati ogni anno dalle fonti più disparate (circa 350-400 in Italia) risulta molto difficile valutare quantità, valore complessivi e *format* (*corticomedy*, *storytelling*, *video instagram*, *blog movie* e *stop motion*) di questo tipo di produzione.

Videogioco. Nell'ambito del settore audiovisivo, l'industria dei videogiochi è considerata, quanto a struttura di produzione industriale, molto simile a quella cinematografica. Con un largo utilizzo di effetti speciali, innovazioni tecnologiche e soluzioni digitali, e soprattutto una crescente ricerca di contenuti narrativi più strutturati, il grado di separazione fra film e *videogames* continua a ridursi e registi, sceneggiatori e scenografi del grande schermo vengono chiamati sempre più spesso a dare il loro contributo alla creazione delle storie e delle ambientazioni del videogame. Elemento sicuramente significativo che ha contribuito alla crescita del settore è la molteplicità dei canali distributivi: i videogame beneficiano, oggi, non solo di specifiche *console*, ma sono progettati e sviluppati con *template responsive* che li rendono fruibili anche su *smart TV*, *smartphone* e *tablet*. In Italia il panorama produttivo è formato da circa **80 factory di piccola dimensione** e, sul lato della domanda, il mercato italiano è il terzo in Europa e il nono al mondo per numero di giocatori: 21 milioni su una potenziale platea di 37 milioni (ossia la popolazione italiana con meno di 50 anni di età). Si stima che nel 2014 il settore abbia generato un **volume d'affari di 959 milioni di Euro** e sia tra i più attivi in assoluto su *tablet* iPad, su Apple iPhone e *smartphone* Android.

4.2 Micro Analisi: il mercato dei servizi per la produzione audiovisiva

4.2.1 Prodotti e mercati

Come dettagliato nei paragrafi 2.2.1 e 2.2.2, l'attività produttiva che ha storicamente contraddistinto la gestione del comprensorio di Cinecittà e che è divenuta oggetto di gestione da parte di ILC nell'ambito del Piano di sviluppo si suddivide in due grandi segmenti di riferimento: la gestione di *facility* per la produzione audiovisiva e l'erogazione di servizi di *post* produzione. Nei paragrafi di seguito si riportano i risultati della micro analisi condotta su entrambi i segmenti; i principali dati sono stati desunti dallo studio condotto sul "Piano Industriale 2017 – 2021" elaborato dal Vertice Strategico di Cinecittà Studios.

Mercato della gestione di facility

La prima attività analizzata è quella relativa alla gestione di *facility* per la produzione audiovisiva. Tale attività si riferisce alla gestione dei teatri di posa che viene esercitata mediante: l'affitto degli Studios alle varie tipologie di produzione audiovisiva; la messa a disposizione di servizi tecnico-professionali di alta specializzazione quali la realizzazione e costruzione di scenografie, l'utilizzo di maestranze artigianali quali costumisti e scenografi; l'erogazione dei relativi servizi accessori quali il noleggio dei mezzi tecnici, mensa, pulizia, vigilanza, etc.. In linea con una diversificazione sempre più accentuata del mercato audiovisivo e grazie anche ai molteplici canali distributivi di cui si può disporre, il **mercato** della gestione di *facility* per la produzione è variegato: dalle classiche produzioni cinematografiche alle produzioni TV (programmi e *fiction*); dagli spot pubblicitari a *shootings* e produzioni documentaristiche.

Limitatamente al comparto storico della produzione cinematografica, è opportuno ricordare che già dal 2010 il modello di *business* adottato da CCS è stato teso a presidiare costantemente il **mercato delle grandi produzioni straniere**, in particolare quelle americane, dalle quali arrivano e sono storicamente sempre arrivate, le maggiori commesse di lavoro.

Tale modello è sicuramente da confermare ed ulteriormente perseguire nell'assetto strategico del Piano di sviluppo di ILC, anche grazie agli effetti positivi del sistema normativo *Tax Credit* di cui si è detto nei paragrafi precedenti, che appare rilevante per l'attrazione di produzioni straniere molto più di quanto rilevato, ad esempio, relativamente alle procedure del recupero dell'IVA, caratterizzate ancora da tempistiche eccessivamente prolungate. A tal riguardo, va detto che l'eliminazione del *plafond* massimo accessibile da ogni impresa (pari a 5 milioni annui) dal sistema del **Tax Credit per le produzioni esecutive istituito nel 2010**, ha reso possibile l'aggiudicazione a favore della commessa MGM/Paramount di "Ben Hur", quella Paramount di "Zoolander 2" e, prima ancora, quella di Christ The Lord- Out of Egypt. Inoltre nel corso del 2016 è stata avviata una importante produzione Amazon per un episodio di "Mozart in the Jungle" e un film internazionale servito da Cattleya, "Wonderwell", che ha speso a cavallo del 2016 e 2017 circa un milione di Euro negli Studios di Cinecittà.

Le **grandi commesse internazionali** (e specialmente le produzioni USA) sono quelle maggiormente interessanti anche perché hanno tempi di lavorazione, e quindi di permanenza negli Studios, ampi e necessitano molto spesso di scenografie imponenti, che richiedono la perizia artigiana e tecnica delle maestranze di Cinecittà, valorizzandone ai massimi livelli l'espressione professionale. Queste produzioni, quindi, **rappresentano, in piena continuità con il recente passato, l'obiettivo commerciale strutturale prioritario del comprensorio di Cinecittà.**

Un altro target di mercato rilevante e in crescita è quello dei **grandi marchi di settori alternativi al cinema** che, come riportato anche nei paragrafi precedenti, impiegano grossi *budget* in attività di pubblicità come, ad esempio, la produzione di spot, cortometraggi o eventi. Esempio, a questo proposito, è stata la sfilata "*Métiers d'art*" di Chanel organizzata il 1 dicembre 2015 all'interno del Teatro 5 nel quale è stato riprodotto un intero quartiere di Parigi e, nella grande piscina esterna, è stata allestita una grande struttura per proiettare un breve film.

4.2.1.1 Mercato della post-produzione

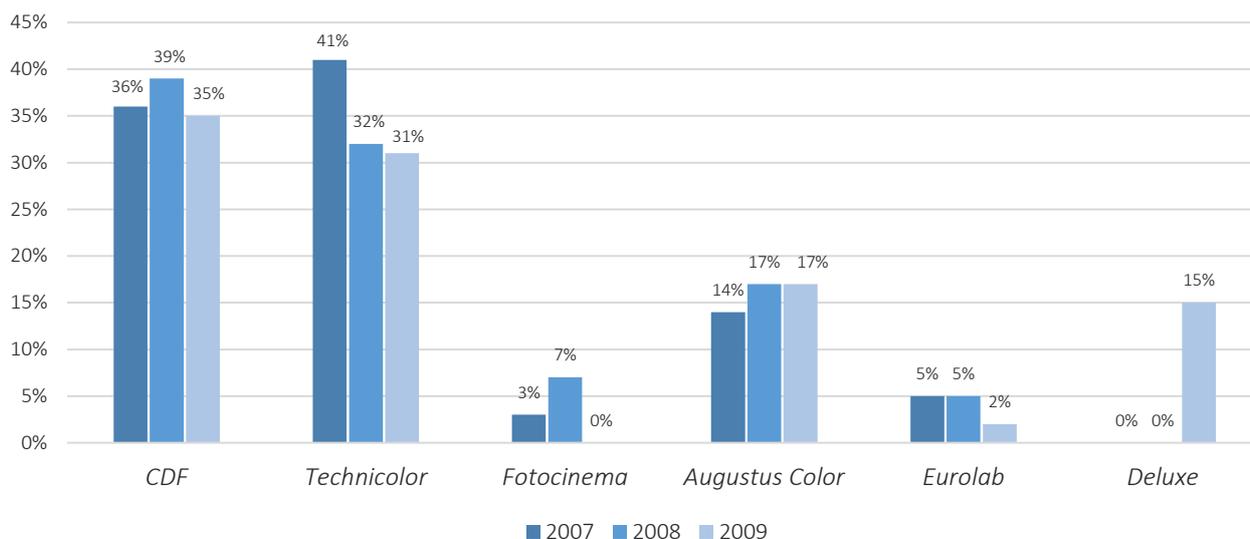
Il mercato della *post* produzione digitale in Italia fino al 2009 (*digital front*, distribuzione e doppiaggio), era limitato ad un numero ristretto di concorrenti e le maggiori quote di tale mercato erano in mano a due principali operatori che, oltre a *know how* specifico ed esperienza, avevano la possibilità di disporre notevoli investimenti: **Technicolor** e **CDF**. Quest'ultima nasce nel 2009, da uno *spinoff* di Cinecittà Studios e si afferma già nel corso del 2010 come **leader del mercato** con il 39% delle quote. Di seguito è rappresentata la presenza di questo ristretto gruppo di

operatori (gli altri sono Fotocinema, Augustus Color, Eurolab, Deluxe) in termini di quote di mercato riferita agli anni 2007, 2008 e 2009.

Negli anni successivi, sono sorti numerosi centri di postproduzione e alla data attuale solo nella città di Roma si contano **oltre 14 operatori del settore**. Ciò, se da un verso ha contribuito all'ingrandimento di un mercato che era aperto a pochi operatori, dall'altro ha avuto come effetto la polverizzazione del segmento e un conseguente **livellamento verso il basso dei prezzi** dovuto anche all'aggressività commerciale dei nuovi entranti sul mercato. Questi sono prevalentemente piccole imprese caratterizzate da una struttura organizzativa flessibile e leggera e con esigui costi fissi, dovuti anche alla riduzione notevole degli investimenti in ricerca, innovazione e rinnovamento degli apparati tecnologici.

Fonte: ns. elaborazione su dati CDF

Graf. 1 – Operatori italiani della postproduzione e quote di mercato (anni 2007 – 2009)



In questo frangente l'Italia, e Roma in particolare, sta perdendo la capacità di modernizzazione e di ricerca nel settore; la frammentata realtà attuale con il proprio *modus operandi* sposta l'ago della bilancia sempre più a favore della *price competition*, non riconoscendo come valore aggiunto la grande attenzione da sempre riservata da parte di CDF alla ricerca industriale e all'innovazione nei processi e nell'utilizzo delle tecnologie.

Il settore italiano della post produzione (*digital front*, distribuzione e doppiaggio) sta **attraversando una fase di grande riorganizzazione**. Il segmento è caratterizzato da una grande numerosità di imprese, tutte di piccole dimensioni, con costi fissi di gestione, distribuite fra il centro di Roma e poche realtà poco più lontane.

Inoltre, l'**abbassamento delle barriere all'ingresso di tipo tecnologico** e la diffusione del *know-how* facilitato dalla migrazione dalla pellicola al digitale, fanno sì che anche aziende specializzate in altri settori affini alla *post* produzione si stiano sperimentando in questa attività o abbiano creato al loro interno reparti dedicati, sfruttando la conoscenza del settore e i contatti preesistenti con molti clienti dello stesso.

Per quanto riguarda le attività svolte all'interno del comprensorio di Cinecittà, l'andamento del **segmento audio** della post produzione è stato fortemente e positivamente influenzato, negli ultimi anni, dall'accordo di **partnership** siglato dalla **CDF** con la società concorrente **Deluxe**, che ha permesso di intercettare importanti commesse per il doppiaggio di numerose produzioni in buona parte americane.

Gli accordi con la Deluxe sono stati di recente interrotti per volontà di quest'ultima e, sebbene le performance produttive abbiano talvolta risentito dell'andamento non sempre stabile della collaborazione, va evidenziata l'importanza dell'investimento condotto che ha portato a raddoppiare il numero delle sale di doppiaggio (la disponibilità è passata da 4 a 8 sale, raddoppiando così la capacità produttiva).

La postproduzione digitale è da considerarsi, ad oggi, un'attività matura e le possibilità di sviluppo sono legate sia alla possibilità di riduzione dei costi sia alla facoltà di fare *network* e avviare collaborazioni tra imprese per il raggiungimento di una massa critica tale da garantire un elevato livello di competitività¹¹.

4.2.2 Il posizionamento competitivo attuale del comprensorio di Cinecittà

Attraverso l'analisi di benchmark di seguito presentata sono stati individuati i punti di forza e debolezza del modello di business che oggi caratterizza l'offerta – riferita in particolare ai servizi di gestione di facility a supporto delle produzioni audiovisive – del comprensorio rispetto ai competitor diretti, e in particolare rispetto a tre Studios Europei che presentano con esso affinità strutturali e funzionali. Tali, definiti di seguito *Benchmark Partner* (BP), sono:

- Pinewood Studios (Regno Unito¹²);
- Korda Studios (Ungheria);
- Barrandov Studios (Repubblica Ceca).

Lo scopo ultimo dell'analisi di posizionamento consiste nell'identificazione di azioni ed interventi che, contribuendo a potenziare la struttura del comprensorio e renderla competitiva con gli altri Studios europei, guidino la definizione delle ipotesi alla base della costruzione del piano in termini di obiettivi e risultati attesi.

A partire da una ricognizione qualitativa delle realtà concorrenti a livello europeo, il posizionamento competitivo attuale del comprensorio di Cinecittà è stato definito attraverso la costruzione di alcuni **indicatori chiave di prestazione (KPI, Key Performace Indicators)** che, consentendo di operare un confronto diretto ed oggettivo con i suoi competitor, restituiscono un'illustrazione sintetica delle diverse realtà sotto le sei differenti dimensioni sotto presentate:

- **dimensione strutturale:** si riferisce all'analisi delle *facility* e delle infrastrutture offerte alle produzioni in termini di numero e superficie delle strutture per la produzione (*teatri, backlot, altre strutture*);
- **dimensione organizzativa:** si riferisce all'analisi del dimensionamento dell'organico dei diversi competitor e alla definizione dell'efficacia ed efficienza organizzativa;
- **dimensione commerciale:** si riferisce alla definizione dei segmenti target del mercato delle produzioni serviti dai diversi competitor, nonché alla valutazione della capacità commerciale di ognuno, in termini di tasso di occupazione dei teatri e numero di commesse attrirate;
- **dimensione funzionale:** si riferisce alla mappatura del portafoglio di offerta di ciascun benchmark partner selezionato;
- **dimensione normativa:** si riferisce all'analisi del contesto normativo nazionale di riferimento con particolare riferimento al quadro degli incentivi previsti per il settore cinematografico;
- **dimensione della governance:** si riferisce alla classificazione della forma di gestione di ogni BP tra pubblica e privata.

¹¹ Tali necessità sono state considerate per la stima degli elementi di costo e di ricavo del Piano relativi all'attività di *post* produzione.

¹² Pinewood Group è composto da Pinewood UK e Pinewood World (Toronto, repubblica Dominicana, Malesia, Berlino, etc.). Il nostro modello di benchmark prenderà come riferimento solo Pinewood UK.

Il prospetto seguente riassume i risultati¹³ dell'analisi, di seguito commentati:

Box 1 – Analisi dei competitor europei: sintesi dei dati di benchmark

BENCHMARKING 2016	Comprensorio di Cinecittà oggi	Pinewood UK	Korda	Barrandov
Governance	Privata/pubblica	Privata	n.d.	n.d.
Fatturato in €	17.933.000 ¹⁴	76.199.400	Privata	Privata
Mq totali backlot	100.000	161.874	166.000	160.000
Numero backlot	1	4	3	1
Numero teatri	19	36	6	14
Mq teatri	19.940	58.924	15.000	14.900
Mq dei primi 5 teatri	9.520	16.800	13.600	9.300
Mq totali backlot+teatri	119.940	220.798	181.000	174.900
Dimensione media in mq dei teatri di posa	1.049	1.637	2.500	1.064
Numero teatri superiori a 3000 mq	0	4	1	1
Numero delle produzioni ospitate	72	247	n.d.	n.d.
% di occupazione degli Studios	53%	98%	n.d.	n.d.
Tax Credit	25% sul 60% del budget del film	25% sul 90% del budget del film	25%+5%	25%+10%
Clienti con maggior valore di commessa	internazionali (Europa,USA)	internazionali (USA)	USA	USA
Numero dipendenti totali	141	254	n.d.	n.d.
Fatturato/dipendenti in €	127.184	299.998	n.d.	n.d.
Mq teatri/dipendenti in mq	141	232	n.d.	n.d.
Segmenti di mercato				
Mercato cinematografico	sì	sì	sì	sì
Mercato dei programmi tv	sì	sì	sì	sì
Spot pubblicitari e photo shooting	sì	sì	sì	sì
Documentari	sì	sì	sì	sì
Video games	no	sì	no	no
Attività core				
Gestione dei teatri di posa	sì	sì	sì	sì
Costruzione scenografie	sì	sì	sì	sì
Produzione esecutiva	sì	sì	sì	sì
Noleggio attrezzature	sì	sì	sì	sì
Postproduzione (audio e digitale)	sì	sì (Motion capture)	sì	sì
Altri servizi	no	sì	no	no
Attività accessorie				
Mostre	sì	sì	sì	sì
Eventi	sì	sì	sì	sì
Bar/ristorante	sì	sì	sì	sì
Restauro pellicola	no	sì	no	no
Formazione	no	sì	no	no
Altre attività	no	no	no	no

Fonte: ns elaborazione

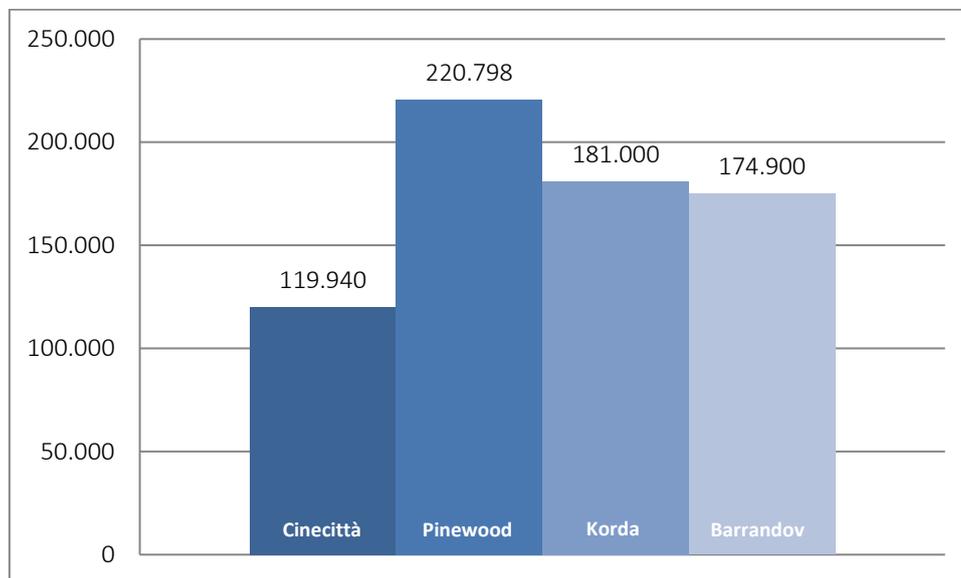
¹³ Alcuni indicatori sono calcolati facendo riferimento a tutti i competitor, mentre altri solo su Pinewood UK, a causa di un'impossibilità nel disporre dei report aziendali di Korda Studios e Barrandov Studios.

¹⁴ Il valore si riferisce alla somma del fatturato di CCS e di CDF nel 2017.

DIMENSIONE STRUTTURALE

Dalle analisi svolte (cfr grafico 2) risulta che la struttura di via Tuscolana è la più piccola in termini di superfici disponibili per le riprese di esterni e interni (somma *backlot* e teatri), e presenta inoltre una dimensione media dei teatri di posa inferiore ai competitor diretti (1.049 mq per Cinecittà, contro i 2.500 di Korda, i 1.637 di Pinewood e i 1.064 di Barrandov).

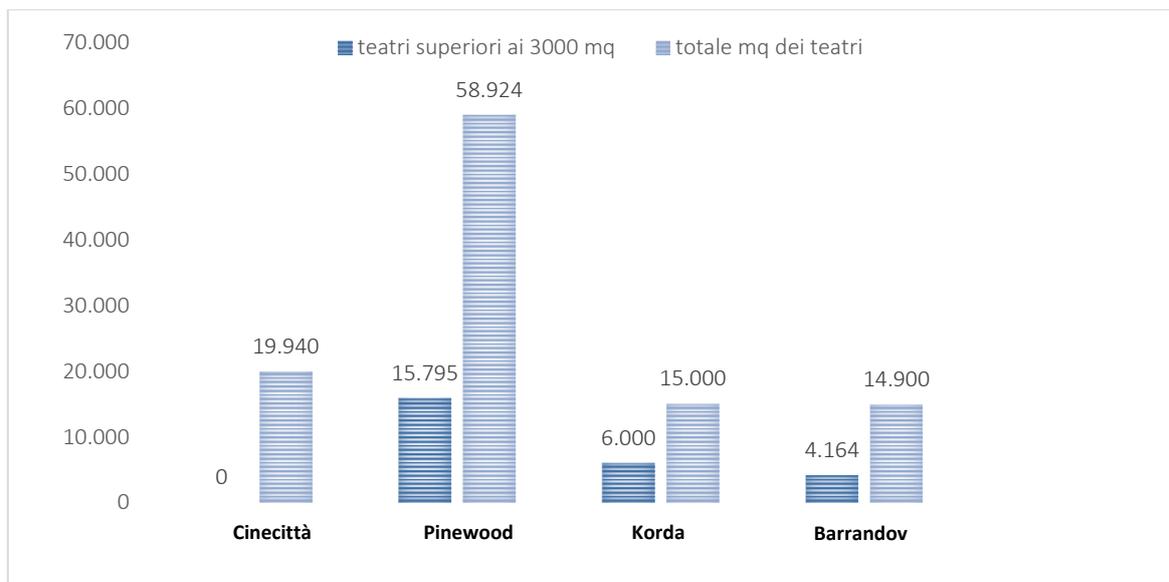
Graf. 2 – Superficie totale destinata alle produzioni (Studios + Backlot, mq)



Fonte: ns elaborazione

Per quanto riguarda, invece, il totale dei soli metri quadri dei teatri di posa (riprese di interni), la struttura di Cinecittà risulta essere la seconda per estensione. Se quindi, la dotazione complessiva è sufficientemente competitiva, appare chiaro come per disponibilità di teatri di grandi dimensioni (particolarmente richiesti dalle produzioni internazionali ad alto budget) il comprensorio italiano risulti molto meno competitivo (grafico 3), non possedendo attualmente nemmeno un teatro superiore ai 3.000 mq, a differenza dei competitor diretti (4 teatri per Pinewood, 1 per Korda e 1 per Barrandov).

Graf. 3 – Dimensioni dei teatri in mq



Fonte: ns elaborazione

DIMENSIONE ORGANIZZATIVA

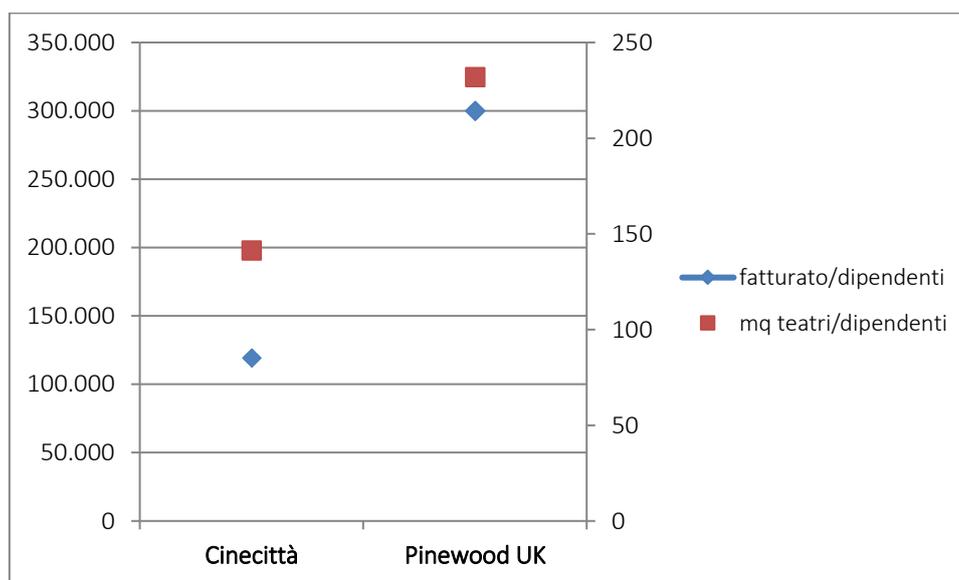
Per confrontare la dimensione organizzativa attuale di Cinecittà (intesa come la configurazione attuale ereditata da ramo di CCS acquisito) con quella di Pinewood UK, sono stati creati due indicatori di efficienza: un primo, dato dal **rapporto tra il fatturato e il numero dipendenti** e un secondo, dato dal **rapporto tra la superficie complessiva utile e il numero dei dipendenti**.

Come evidenziato nel grafico 4, Il primo indicatore mette in luce la produttività di ciascun dipendente in termini di fatturato mentre il secondo fornisce un'indicazione dell'efficienza produttiva attraverso la quantificazione simbolica del numero di metri quadri gestiti da ogni dipendente.

Il valore del primo indicatore di efficienza (fatturato/numero dipendenti) per Cinecittà risulta oggi essere pari a **127.000 Euro/dipendente**, contro i **300.000 Euro/dipendente di Pinewood UK**, evidenziando come i dipendenti di Pinewood UK sembrano essere molto più produttivi rispetto a quelli di via Tuscolana (l'indicatore è circa 2,64 volte superiore).

Il valore del secondo indicatore di efficienza (metri quadri dei teatri di posa/numero dipendenti) per Cinecittà risulta essere di **141 mq/dipendente**, contro i **232 di Pinewood UK**. Anche in questo caso, l'analisi evidenzia che i dipendenti di Pinewood UK sono molto più efficienti nella gestione dei teatri (l'indicatore del competitor internazionale è infatti circa 2,92 volte superiore a quello italiano).

Graf. 4 – Dimensione organizzativa di Cinecittà e Pinewood UK



Fonte: ns elaborazione

DIMENSIONE COMMERCIALE

La dimensione commerciale degli Studios fa riferimento ai principali segmenti di mercato serviti, individuati nei seguenti: cinematografico, mercato dei programmi Tv, mercato degli spot pubblicitari e dei *photo shooting*, mercato dei documentari, produzioni di animazione e *video games*.

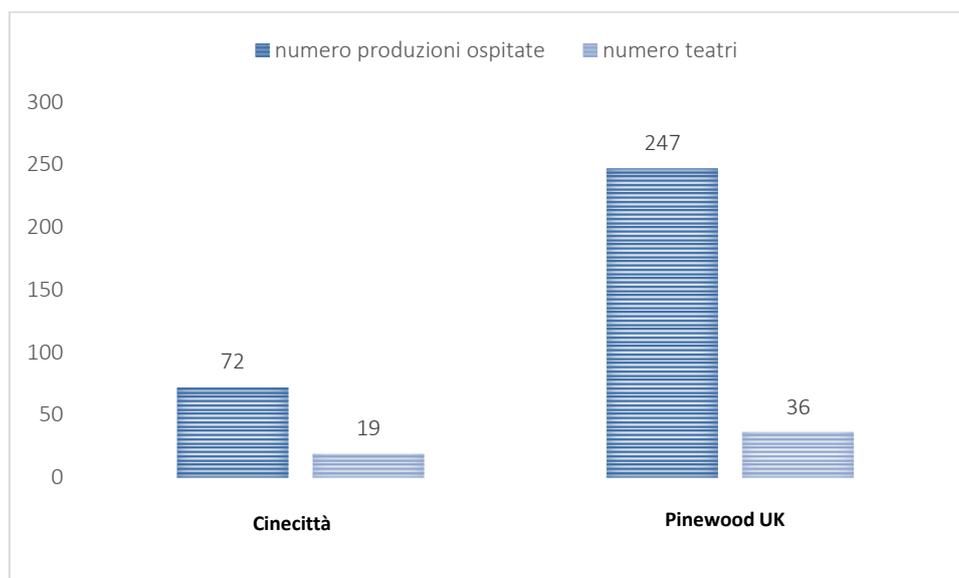
Cinecittà, Korda Studios e Barrandov sono operative in tutti i segmenti di mercato ad eccezione dei *video games*, mentre Pinewood UK, comprendendolo, è l'unica facility che ha nel proprio portafoglio tutti i segmenti di mercato.

Dall'analisi svolta su Cinecittà e sui *competitor* diretti emerge come i clienti che assicurano un maggior valore di commessa sono i clienti internazionali, e specialmente americani. Se da una parte questo dato è da intendere come un'opportunità, considerando che la domanda da parte di queste produzioni è in crescita, dall'altro lato si può affermare che il comprensorio di Cinecittà risulti essere inadeguato ad ospitare produzioni ad alto budget, che spesso richiedono *facility* dall'elevato contenuto tecnologico e teatri dalle grandi superfici (in genere **maggiori di 3.000 mq**).

Un altro dato molto importante da prendere in considerazione per confrontare la capacità commerciale di Cinecittà con quella dei *competitor* (in questo caso solo Pinewood UK, per via della mancanza di dati riferiti alle altre facility prese a riferimento) è il **tasso di occupazione delle facility** destinate alle produzioni. Anche in questo caso Cinecittà presenta attualmente un notevole deficit rispetto a Pinewood UK: il **tasso di occupazione italiano è infatti pari al 53%**, rispetto al **98%** di Pinewood UK. Questa forte discrepanza costituisce probabilmente la più importante causa della notevole differenza di fatturato tra le due strutture (Cinecittà e Pinewood UK), a parità di personale.

Infine, possiamo osservare dal grafico 5 che nel 2016 Pinewood UK ha ospitato 247 produzioni con 36 teatri a disposizione (ogni teatro ospita in media **6,86** produzioni l'anno), mentre nello stesso periodo Cinecittà ha registrato una performance di **3,78 produzioni per teatro**, con 72 produzioni ospitate in 19 teatri.

Graf. 5 – Dimensione commerciale di Cinecittà e Pinewood UK



Fonte: ns elaborazione

DIMENSIONE FUNZIONALE

Se relativamente alle attività *core* (gestione dei teatri di posa, costruzione scenografiche, servizi di produzione esecutive, noleggio attrezzature e postproduzione audio e digitale), tutti gli Studios, compresa Cinecittà, risultano allineati nel presentare un'offerta integrata base, con l'unica eccezione di Pinewood che è dotata di tecnologie avanzate per la realizzazione di servizi di **Motion Capture**, per quanto riguarda le attività accessorie (mostre, eventi, attività innovative, bar/ristorante, restauro, formazione) Cinecittà presenta un sistema di offerta ancora poco sviluppato rispetto ai competitor internazionali e specialmente a Pinewood, presentando analogamente agli Studios dell'Est Europa, accanto ai servizi commerciali "standard" (mensa, bar, caffetteria), la sola attività di valorizzazione del complesso tramite il percorso espositivo di **Cinecittà si mostra**.

DIMENSIONE DI GOVERNANCE

Dal punto di vista della governance, ILC si distingue per essere una società interamente partecipata dal soggetto pubblico mentre Pinewood UK presenta una forma mista di gestione pubblico-privata e gli altri *competitor* una proprietà esclusivamente privata.

In particolare, la compagine societaria del gruppo Pinewood è formata dai seguenti soggetti:

- **Aermont Capital** (detiene la maggioranza delle quote): società privata che svolge l'attività di gestione patrimoniale incentrata sulle attività di investimento su progetti ad elevata redditività;
- **Aviva**: multinazionale di assicurazione britannica;
- **Crystal Amber Fund**: fondo di attivisti quotati alla AIM che investe nei titoli del regno unito.
- **Tesoro dell'Isola di Man**: dipartimento finanziario del governo dell'Isola di Man.

La *governance* di Korda Studios è privata, ed i principali azionisti sono: Sándor Demján (imprenditore), Andy Vajna (produttore cinematografico), Peter Munk (proprietario della più grande società mineraria del mondo) e Nathaniel Philip Rothschild (finanziatore britannico della famiglia Rothschild).

Infine, Barrandov Studios appartiene a Moravia Steel, una grande impresa siderurgica, di proprietà di un gruppo di imprenditori slovacchi.

DIMENSIONE NORMATIVA

La dimensione normativa di ogni singolo Paese gioca un ruolo fondamentale nell'operatività degli Studios, poiché le case cinematografiche domestiche ed internazionali sono molto sensibili ai meccanismi di *tax credit* dei singoli Stati. In Italia, come visto, la normativa fissa l'aliquota massima di credito ottenibile al 25% sul 60% del budget dell'intera produzione.

Confrontando il *tax credit* italiano con quello dei Paesi in cui sono localizzati i Competitor, emerge un notevole svantaggio competitivo per ILC. Infatti in UK è presente un *tax credit* pari al 25% dei costi eleggibili nella misura massima del 90% del budget della produzione. In Ungheria l'aliquota risulta essere del 25% (più 5% opzionale) sul budget dell'intera produzione. Infine in Repubblica Ceca il *tax credit* risulta essere del 25% (più 10% opzionale) sul budget dell'intera produzione.

4.2.2.1 Conclusioni

Dall'analisi di *benchmarking* svolta, emerge un notevole gap del potere competitivo attuale di Cinecittà nei confronti dei *competitor* individuati sulle dimensioni analizzate.

Dal punto di vista **strutturale** Cinecittà presenta un buon numero di teatri, ma nessun teatro (ad eccezione del Teatro 5, che è comunque di misura inferiore ai 3.000 metri quadri) adatto ad ospitare le grandi produzioni internazionali.

Dal punto di vista **organizzativo** il numero di dipendenti destinati alla gestione dei servizi alle produzioni è inferiore al numero di dipendenti di Pinewood UK, così come il fatturato annuo. Tuttavia il minor numero di dipendenti non giustifica la netta differenza di fatturato (4 volte inferiore) di Cinecittà rispetto a quello di Pinewood UK, indice, questo, di un'inefficienza produttiva ed organizzativa del personale in Cinecittà.

Il **numero di produzioni ospitate** durante l'anno risulta essere molto inferiore rispetto al confronto con Pinewood UK. Questo dato viene confermato dalla percentuale di occupazione degli Studios durante l'anno: 53% per Cinecittà e 98% per Pinewood UK.

Dal punto di vista della dimensione funzionale, il comprensorio di Cinecittà presenta un notevole *gap* con Pinewood UK, per quanto riguarda la **gestione delle attività accessorie**, ancora scarsamente sviluppate.

Infine sotto il profilo della **normativa** l'Italia presenta il *tax credit* in generale meno vantaggioso per le produzioni cinematografiche.

A fronte dell'analisi di *benchmarking* svolta, appare chiaro come, in relazione al rilancio competitivo del comprensorio di Cinecittà, sia prioritario porre l'attenzione su una serie di elementi "abilitanti" allo sviluppo nel comparto. Tali elementi, che costituiscono i capisaldi della costruzione del Piano di Sviluppo di ILC (cfr par. successivo), sono:

1. la **realizzazione di grandi teatri di posa** (della superficie minima di 3.000 mq) indispensabili per rispondere alle esigenze del mercato e senza i quali Cinecittà non potrebbe essere considerata come player di riferimento per le produzioni a grande budget;
2. il miglioramento del livello di **efficacia e di efficienza organizzativa** attraverso il ridisegno di una struttura organizzativa coerente alla nuova ed ampliata missione;
3. l'aumento della **visibilità del comprensorio**, a supporto dello sviluppo della capacità commerciale;
4. l'**arricchimento dell'offerta** attraverso la realizzazione di nuove attività e servizi complementari alle funzioni core;
5. la disponibilità di un **contesto normativo favorevole** all'attrazione delle produzioni internazionali e allo sviluppo del comparto.

4.3 SWOT Analysis e presupposti alla base del Piano

I risultati dell'analisi di mercato e dello studio della situazione attuale del comprensorio di Cinecittà vengono sintetizzati nella seguente matrice SWOT, che rappresenta i principali punti di forza e di debolezza intrinseci dell'assetto attuale, delineando altresì elementi di opportunità e minaccia provenienti dal contesto in cui Cinecittà opera.

Box 2 – SWOT Analysis

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> • Valore del patrimonio materiale e immateriale (<i>know how</i> specifico) posseduto da Cinecittà • Integrazione dell'offerta (servizi di produzione, <i>post</i> produzione, servizi aggiuntivi) • Arricchimento dell'offerta di servizi <i>core</i> con ulteriori elementi commerciali (eventi) e di valorizzazione (Cinecittà si mostra) • Gestione mista (pubblica e privata) del comprensorio 	<ul style="list-style-type: none"> • Scarsa adeguatezza delle facility di Cinecittà (dimensioni dei teatri, stato di conservazione e aggiornamento tecnologico) • Ritardi ed incertezze di acquisizioni di importanti commesse, dovute ad una scarsa visibilità di Cinecittà e ad una poco sviluppata efficacia commerciale • Scarsa capacità di attrazione di coproduzioni internazionali • Forte dipendenza del fatturato dalla produzione USA • Parziale inefficienza della struttura organizzativa, a tratti sovradimensionata
OPPORTUNITÀ	MINACCE
<ul style="list-style-type: none"> • Attenzione delle istituzionali comunitarie e nazionali allo sviluppo del comparto audiovisivo; • Aggiornamento di una incentivante normativa sul Tax Credit, con particolare riferimento al Tax credit per la produzione e per l'attrazione di investimenti esteri, basata anche sull'aumento delle aliquote del contributo fino al 40% delle spese sostenute; • Crescita di produzioni tv e produzioni filmiche ad elevato budget, e conseguente sviluppo della domanda di facility adeguate per grandi produzioni. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lunghe tempistiche di aggiornamento della normativa di settore, in recepimento delle linee guida europee; • Tempi prolungati per il recupero dell'IVA; • Forza competitiva dei concorrenti internazionali diretti europei (Pinewood, Korda, Barrandov); • Mercato fortemente concorrenziale e frammentato nel settore della post-produzione

Alla luce della analisi SWOT, si ritiene che la sostenibilità delle previsioni economiche alla base del Piano sarà vincolata ad una serie di condizioni di natura endogena ed endogena. Tali presupposti sono:

A. Presupposto strutturale (endogeno)

La realizzazione di due nuovi teatri, e la loro disponibilità ad inizio 2019 (il primo), ed entro il 2019 (il secondo), relativi camerini, attrezzerie ed uffici, per un investimento complessivo di 14,4 milioni di Euro. Tale investimento patrimoniale è giudicato di fondamentale importanza per aumentare l'offerta di teatri di posa dal punto di vista quantitativo e qualitativo, in modo da facilitare l'attrazione delle produzioni cinematografiche, specialmente le grandi produzioni internazionali, e generare un flusso di ricavi in costante aumento non solo per quanto riguarda la locazione dei teatri, ma anche dell'erogazione dei vari servizi correlati di tutta la "filiera" dell'audio-visivo, in particolare dei servizi di costruzione delle scenografie e della post produzione.

B. Presupposto promozionale (endogeno)

La realizzazione di un investimento cospicuo in attività di promozione e *marketing* in grado di valorizzare le attività esistenti e in grado di sostenere nuove iniziative (l'attività istituzionale, quella imprenditoriale, i musei, i festival ed esposizioni permanenti, etc..). Nel presente Business Plan è stato stimato un investimento straordinario in comunicazione e *marketing* minimo di 800 mila Euro.

C. Presupposto normativo (esogeno)

La creazione di un quadro normativo favorevole di sostegno del settore (la recente Nuova Legge Cinema è un passo fondamentale in tal senso) ma, soprattutto, di una politica di incentivazione fiscale del settore cinematografico ed audiovisivo in costante aggiornamento rispetto ai parametri dei principali Paesi “*competitor*”, così da poter costituire elemento fondamentale di attrazione di produzioni, specialmente internazionali.

In questo senso l’Italia si posiziona ancora tra i Paesi inseguitori ed un allineamento, ad esempio, al Regno Unito, per quanto riguarda i livelli di *Tax Credit* si rivela urgentemente necessario al fine di rendere il nostro Paese in grado di attrarre produzioni cinematografiche internazionali.

5. L'assetto organizzativo

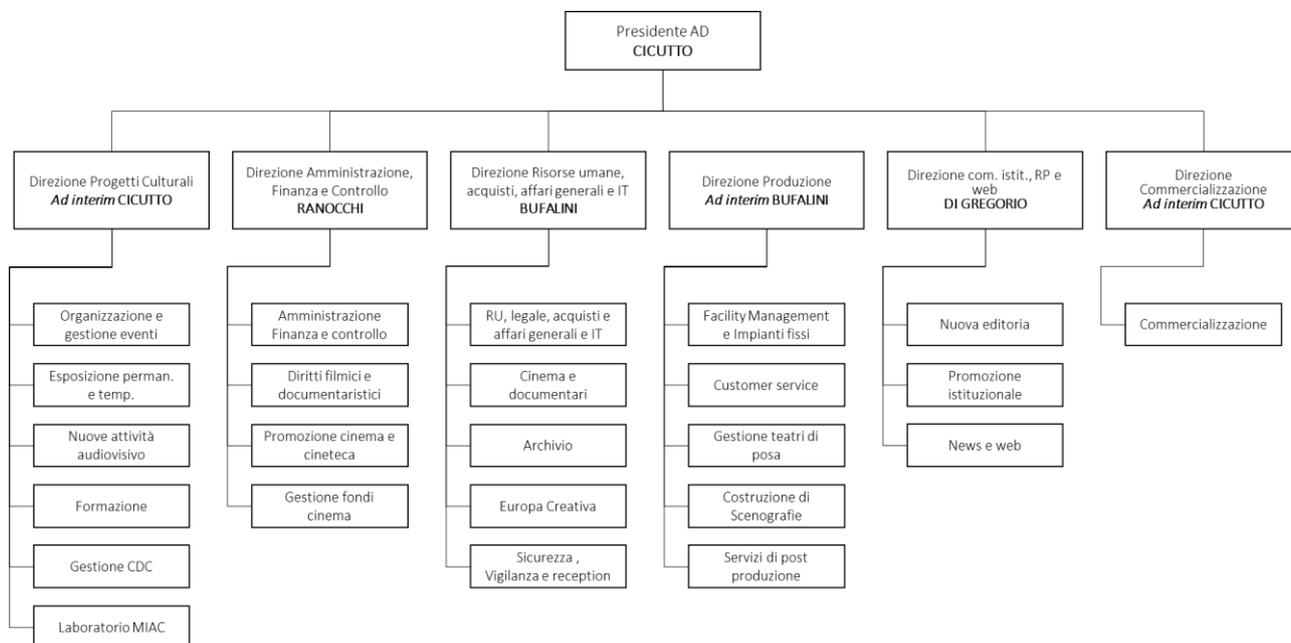
5.1 Struttura funzionale

La definizione della struttura funzionale connessa al Piano di sviluppo di ILC passa attraverso una attenta valutazione degli assetti organizzativi attuali delle società e ne delinea la configurazione prospettica sulla base dei seguenti presupposti:

- l'accorpamento delle aree di "dirigenza" e di "staff"** nei casi in cui esse siano duplicate nelle aziende coinvolte nella procedura di acquisizione;
- la confluenza di **unità organizzative di line (centri di costo)** complementari sotto una gestione unitaria in grado di conciliarne le diverse caratteristiche nel perseguimento di un obiettivo comune.

Il seguente **funzionigramma** rappresenta la nuova macrostruttura funzionale di ILC, evidenziando lo *span of control* delle posizioni dirigenziali con riferimento alle attività e funzioni del nuovo assetto descritte al paragrafo 3.2.

Fig. 7 – Organizzazione del nuovo ILC



Fonte: ns. elaborazione

6. Piano degli investimenti

6.1 Piano degli Impieghi

Il Piano degli investimenti previsto ha un valore complessivo pari a **26.496.771 Euro**, ed è stato articolato con riferimento ad una serie di interventi per attivare concretamente le funzioni previste dal Piano e per favorire l'avvio delle attività ad esse correlate. Gli investimenti, dettagliatamente descritti nei successivi paragrafi, riguardano tre principali categorie di intervento:

- 1 **Manutenzione** e potenziamento degli *asset* esistenti;
- 2 **Sviluppo e rifunzionalizzazione** delle cubature;
- 3 Rilancio dell'**immagine** di ILC.

6.1.1 *Manutenzione e potenziamento asset esistenti*

Gli interventi di manutenzione e potenziamento riguarderanno la dotazione infrastrutturale del comprensorio di Cinecittà e una serie di interventi per il rinnovo degli allestimenti di *Cinecittà si mostra*, come di seguito dettagliati.

6.1.1.1 *Manutenzioni ordinarie e straordinarie del plesso di Cinecittà*

Questa tipologia di interventi prevede la realizzazione di opere manutentive per la **messa in sicurezza** di varie infrastrutture del comprensorio di Cinecittà quali la ristrutturazione di edifici pericolanti, la realizzazione di opere finalizzate all'ottenimento dei CPI per la presenza di pubblico, la sistemazione delle strade interne e degli spazi verdi, la bonifica dell'area Backlot e la messa a norma della piscina.

Tab. 5 – Manutenzioni

Opere manutentive	COSTI DI INVESTIMENTO
Manutenzioni del comprensorio di Cinecittà (ristrutturazioni, CPI, sistemazione strade e verde) ¹⁵	5.352.000
Bonifica Backlot	380.000
Sistemazione fondale piscina	68.000
Impermeabilizzazione piscina	200.000
TOTALE (2017 e 2018)	6.000.000

6.1.1.2 *Rinnovo Allestimenti Cinecittà si mostra*

È previsto un investimento di **120.000 Euro** per il rinnovo degli allestimenti della mostra permanente *Cinecittà si mostra*, al fine di rendere il percorso quanto più armonico ed esteticamente uniforme a quello del MIAC (segnaletica, pannellistica, etc.); inoltre è previsto il rinnovo dei contenuti della mostra permanente, trascorsi ormai 5 anni dalla prima apertura al pubblico.

Tab. 6 – Allestimenti Cinecittà si Mostra

Allestimenti Cinecittà si Mostra	COSTI DI INVESTIMENTO
Costo degli investimenti (2017)	120.000

6.1.2 *Sviluppo e rifunzionalizzazione delle cubature*

Lo sviluppo e la rifunzionalizzazione delle cubature riguarderà la realizzazione *ex novo* di nuovi teatri e *facility* per le produzioni all'interno dei lotti C3 e C4 (c.d. **Piano di Sviluppo Immobiliare, PSI**) e una serie di interventi di

¹⁵ Oltre alle nuove *facilities*, gli Studios a Cinecittà necessitano di interventi radicali volti ad un recupero funzionale e all'aumento della superficie netta locabile. La presenza dei pini tra le vie ostruisce, con la caduta di aghi, le vie di fuga delle acque provocando infiltrazioni continue dai tetti ovvero ostruzioni delle caditoie. Gli impianti idraulici presentano numerose perdite ed andrebbero sostituiti integralmente. Numerosi spazi non sono dotati di moderni impianti di climatizzazione centralizzati.

adeguamento strutturale e riconversione funzionale di alcuni lotti per la realizzazione del MIAC (presso i locali dell'ex laboratorio di sviluppo e stampa) per la creazione di nuovi spazi da valorizzare attraverso locazioni commerciali (locali di via di Torre Spaccata) e la predisposizione degli allestimenti relativi a tali spazi.

6.1.2.1 Piano di sviluppo Immobiliare (lotti C3 e C4)

Nell'ambito del Piano di Sviluppo Immobiliare (di seguito PSI) è prevista la realizzazione di **due nuovi grandi teatri di posa della cubatura di circa 3.000 mq l'uno**. Il PSI prevede, inoltre, la costruzione dei relativi locali accessori quali camerini, attrezzerie e uffici, oltre alla ristrutturazione di un edificio esistente (il n. 88) che servirà il teatro costruito nel lotto C3.

L'implementazione del PSI costituisce un intervento strategico per la riuscita del progetto di acquisizione e la sostenibilità a tendere delle attività *core* legate all'ospitalità di produzioni audiovisive. Dei 22 teatri di posa attualmente operativi a Cinecittà solo uno, lo storico Teatro 5, detto "Teatro Fellini", supera i 2.800 mq.

Si prevede come primo intervento la costruzione del teatro nell'area C4 e il suo avvio all'inizio del terzo anno di riferimento dal presente Business Plan; il teatro da realizzare nell'area C3 sarà costruito entro l'anno successivo, anno in cui viene previsto, contestualmente, l'avvio delle attività (quarto anno del Piano).

I due nuovi teatri, uffici e *facility* annesse consentiranno di **aumentare di circa 10.747 mq** la superficie noleggiabile che, con riferimento ai 34.000 mq attuali, costituirebbe un **incremento degli spazi pari al 31,6%**, consentendo a Cinecittà di riposizionarsi in maniera competitiva rispetto ai principali concorrenti Europei (Korda, Barrandov e Pinewood), migliorando la propria capacità di attrazione delle grandi produzioni internazionali.

Il prospetto seguente illustra le caratteristiche delle nuove *facility*, rendendo evidenza del valore dell'investimento relativo alle rispettive realizzazioni.

Tab. 7 – Caratteristiche dei nuovi teatri di posa

DETTAGLIO PSI	Superficie (mq)	Altezza (m)	Volumi (mc)	COSTI DI INVESTIMENTO
Teatro C3	3.100	21	65.100	3.081.875
Attrezzeria C3	1.600	3,5	5.600	2.082.614
Ristrutturazione Ed. 88 a servizio Teatro C3	n.d.	n.d.	n.d.	875.000
Teatro C4	2.463	14	33.797	3.919.666
Attrezzeria C4	3.584	3,2	11.469	4.488.315
TOTALE (2018 e 2019)	10.747		115.965	14.447.471

6.1.2.2 Realizzazione del MIAC

Come descritto al paragrafo 3.2.1, il MIAC è il progetto di un nuovo Museo Italiano dell'Audiovisivo e del Cinema concepito come uno strumento per valorizzare il patrimonio audiovisivo e cinematografico italiano con particolare riguardo ai contenuti presenti nell'Archivio Storico di ILC.

Il MIAC sarà localizzato nell'edificio o dell'ex laboratorio di sviluppo e stampa e gli investimenti relativi alla sua realizzazione consistono in:

- lavori di **manutenzione straordinaria e restauro conservativo** dei locali (lastrici solari, opere interne, verde attrezzato);
- attività e lavori propedeutici all'**ottenimento dei CPI** (rilievi, progettazioni, adeguamenti impianti elettrici, fumi e di condizionamento, etc.); lavori per la **realizzazione degli allestimenti degli spazi museali** ed espositivi (progettazione, realizzazione allestimenti della Mostra Cinematografica Permanente, produzione di materiali per l'esposizione, etc.).

Tab. 8 – Dettagli dell'investimento MIAC

MIAC	COSTI DI INVESTIMENTO
Lavori di manutenzione straordinaria e restauro conservativo	504.000
Adeguamenti necessari per l'ottenimento del CPI	596.000
Lavori di gestione ed allestimento	1.400.000
TOTALE (2017)	2.500.000

6.1.2.3 Recupero dei locali su via di Torre Spaccata

Il recupero dei locali su via di Torre Spaccata prevede la ristrutturazione di un'area di circa 3.000 mq da destinare alle attività descritte al paragrafo 3.2, quali:

- il **videogame hub**;
- l'**incubatore e acceleratore** di imprese creative;
- il deposito dei **cellari dell'archivio fotografico Luce**, attualmente localizzati presso gli edifici di Piazza di Cinecittà che potranno essere portati all'interno del plesso di Via Tuscolana in appositi spazi idoneamente adibiti;
- la **via delle botteghe artigiane**.

L'area destinata alla locazione agli artigiani dei mestieri del cinema (scenografi, costumisti, etc.) occuperà la maggior parte della superficie disponibile, estendendosi per una superficie commerciabile di circa 2.100 mq, mentre a ciascuna delle altre funzioni sarà dedicata un'area pari a 300 mq.

Tab. 9 – Locali su Via di Torre Spaccata

LOCALI VIA DI TORRE SPACCATA	Superficie netta ¹⁶ di competenza (ai fini del calcolo dei ricavi)	Superficie lorda da ristrutturare (ai fini del calcolo del costo di investimento)	Stima costo di intervento al mq	COSTI DI INVESTIMENTO (calcolati sulla superficie lorda)
Area da destinare al Videogame Hub	300 mq			
Area da destinare all'incubatore	300 mq			
Area da destinare ai cellari dell'Archivio fotografico Luce	300 mq	2.899 mq	700 €/mq	2.029.300
Area da destinare alle Botteghe dei mestieri	1.395 mq			
TOTALE (2018)	2.295 mq			

6.1.2.4 Realizzazione allestimenti hub Video Game e incubatore

L'allestimento dell'area videogame prevede la realizzazione di:

- mobili e arredi funzionali all'allestimento di un'area espositiva (es. videogiochi d'epoca, schermi per la proiezione);
- mobili e arredi ad uso ufficio.

Per l'area incubatore /acceleratore è previsto l'acquisto di:

- mobili e arredi ad uso ufficio e per *co-working*;
- attrezzature per professionisti del settore (es. *computer graphics*, simulatori 3D) da condividere con l'area videogame.

¹⁶ La superficie netta di competenza delle diverse destinazioni funzionali è stata calcolata, a partire dalla cubatura complessiva, sottraendo le metrature relative ai locali tecnici ed un ulteriore 15% di superficie non calpestabile. Le stime così ricavate sono state utilizzate per la costruzione delle ipotesi alla base dei ricavi derivante dagli affitti dei locali.

Tab. 10 – Investimenti area innovazione

AREA INNOVAZIONE	COSTI DI INVESTIMENTO
Hub videogame	300.000
Incubatore di impresa	300.000
TOTALE (2018)	600.000

6.1.3 Rilancio dell'immagine di ILC

Alla luce del rinnovato ruolo di Cinecittà non solo come *facility* per le attività connesse alla produzione audiovisiva, ma come vero e proprio “motore” di tutte le principali attività a supporto della valorizzazione del cinema e dell’audiovisivo, assume un rilievo notevole la **capacità di ILC di saper comunicare** presso i diversi target di riferimento (istituzionali, a rafforzamento della capacità di interlocuzione e *lobby*, e commerciali, a rafforzamento della sostenibilità) la sua **nuova immagine**

Gli investimenti in comunicazione e *marketing* previsti a partire dal primo anno di attività hanno, quindi, la funzione di “attivatore” per la buona riuscita del Piano stesso (cfr. paragrafo 6.1.3), dotando la struttura di una **adeguata riconoscibilità e legittimità sul piano istituzionale e sul mercato**.

In particolare, si prevede un investimento complessivo pari a 800.000 Euro, suddiviso in:

- un **investimento generale** di promozione delle nuove attività (600.000 Euro) con campagne di comunicazione a mezzo stampa e *on line* e la realizzazione di un evento istituzionale di inaugurazione alla presenza delle autorità (MiBACT, Ministero del Tesoro, etc.);
- una campagna pubblicitaria mirata (80.000 Euro) per le **iniziative di carattere espositivo-museali** (comunicazione a mezzo stampa, *on line*, convegni di presentazione, accordo con Google ed altri social network, etc.) relative a Cinecittà si Mostra e l’ideazione di strategie comunicative (studio dell’identity, logo, preparazione sito web, supporto alle strategie comunicative, ecc..) per il MIAC, da sostenere durante il primo esercizio, in previsione della sua apertura durante il secondo anno del business plan;
- ideazione delle iniziative di promozione e comunicazione dell’area **videogame e incubatore** (50.000 Euro), ideazione dei loghi, preparazione siti *web*); si tratta di attività da sostenere il primo anno in previsione del lancio delle iniziative durante il secondo anno;
- la realizzazione di una serie di iniziative per la **promozione del marchio** (70.000 Euro): si prevede l’avvio di iniziative nuove connesse al rafforzamento del marchio Cinecittà (studio ed avvio di campagne pubblicitarie con grandi marchi, ideazione di prodotti esclusivi, instaurazione di sinergie per attività di *licencing*, etc.).

Il piano degli investimenti è scadenziato temporalmente in base al diagramma presentato nella pagina seguente. Ogni investimento ha una sua collocazione temporale (nella figura sono riportati i semestri). La maggior parte degli investimenti deve essere sostenuta all’inizio del Business Plan sia perché riguardano lavori a carattere di urgenza (manutenzioni), sia perché ritenuti strategici (es. gli investimenti iniziali in comunicazione e *marketing*).

Gli unici investimenti che saranno realizzati a partire dal secondo anno riguardano la realizzazione dei nuovi teatri e relative attrezzature. Per quanto riguarda il lotto C4, la costruzione partirà al secondo anno in modo da poter garantire la disponibilità del teatro per l’inizio il terzo esercizio del business plan; per quanto riguarda il lotto C3, la costruzione sarà avviata durante il terzo anno, in modo da poter garantire la disponibilità del teatro per il quarto esercizio del business plan. Sono qui ipotizzati tempi di costruzione dei teatri brevi (al massimo un anno ciascuno).

Le successive tabelle rappresentano, rispettivamente, il totale degli investimenti per le varie iniziative previste e sopra descritte e la scansione temporale dell’attivazione degli investimenti nel quinquennio di proiezione.

Tab. 11 – Elenco degli investimenti

TIPOLOGIA DI INTERVENTO	VALORE STIMATO
A) Manutenzione e rinnovamento degli asset esistenti	6.120.000
A.1. Manutenzioni ordinarie e straordinarie urgenti su tutto il plesso di Cinecittà	6.000.000
A.2. Allestimenti Cinecittà Si Mostra (CSM)	120.000
B) Sviluppo e rifunzionalizzazione delle cubature	19.576.771
B.1. Realizzazione di nuovi teatri, camerini, attrezzature e uffici	14.447.471
B.2. Realizzazione MIAC	2.500.000

TIPOLOGIA DI INTERVENTO	VALORE STIMATO
B.3. Realizzazione di spazi ad uso commerciale su Via di Torre Spaccata	2.029.300
B.4. Allestimenti Area videogame ed incubatore	600.000
C) Rilancio immagine ILC	800.000
C.1 Promozione generale	600.000
C.2. Promozione iniziative espositivo-museali	80.000
C.3. Promozione iniziativa videogame e incubatore	50.000
C.4. Promozione marchio	70.000
TOTALE	26.496.771

Tab. 12 – Cronoprogramma investimenti

VOCE DI INVESTIMENTO	TOTALE	2017	2018	2019	2020	2021
A) Manutenzione e rinnovamento degli asset esistenti	6.120.000	2.120.000	4.000.000	0	0	0
A.1. Manutenzioni ordinarie e straordinarie urgenti	6.000.000	2.000.000	4.000.000	0	0	0
A.2. Allestimenti Cinecittà Si Mostra (CSM)	120.000	120.000	0	0	0	0
B) Sviluppo e rifunzionalizzazione delle cubature	19.576.771	0	13.537.282	6.039.489	0	0
B.1.a Realizzazione di nuovi teatri, camerini, attrezzature e uffici lotto C4	8.407.982	0	8.407.982	0	0	0
B.1.b Realizzazione di nuovi teatri, camerini, attrezzature e uffici lotto C3	6.039.489	0	0	6.039.489	0	0
B.2. Realizzazione MIAC	2.500.000	0	2.500.000	0	0	0
B.3. Realizzazione di spazi su Via di Torre Spaccata	2.029.300	0	2.029.300	0	0	0
B.4. Allestimenti Area videogame ed incubatore	600.000	0	600.000	0	0	0
C) Rilancio immagine ILC	800.000	800.000	0	0	0	0
C.1 Promozione generale	600.000	600.000	0	0	0	0
C.2. Promozione iniziative espositivo-museali	80.000	80.000	0	0	0	0
C.3. Promozione iniziativa videogame e incubatore	50.000	50.000	0	0	0	0
C.4. Promozione marchio	70.000	70.000	0	0	0	0
TOTALE	26.496.771	2.920.000	17.537.282	6.039.489	0	0

6.2 Fonti di finanziamento

Il Piano degli investimenti sarà realizzato mediante tre tipi di fonti di finanziamento:

- il ricorso ai contributi istituzionali (MIBACT e altri) per la realizzazione delle opere manutentive urgenti (ordinarie e straordinarie) e per la realizzazione del MIAC;
- il ricorso a mutui bancari, per la realizzazione dei due nuovi teatri di posa, per la ristrutturazione degli immobili su via di Torre Spaccata e per la realizzazione degli investimenti in promozione e comunicazione. Si ipotizza l'accensione di mutui pari al 100% dell'importo, scenario che può essere garantito dalla verificata affidabilità di ILC nei confronti degli istituti di credito;

Il dettaglio delle spese e delle rispettive fonti è rappresentato nella Tabella seguente.

Tab. 13 – Impieghi e fonti

Impieghi	IMPORTI	Fonti	IMPORTI
A. Opere manutentive ordinarie e straordinarie urgenti			
A.1. Opere manutentive	6.000.000	Contributo pubblico	6.000.000
A.2. Allestimenti <i>Cinecittà si mostra</i>	120.000	Mutuo bancario (100%)	120.000
B. Realizzazione di nuovi interventi			
B.1. Realizzazione teatri e attrezzature	14.447.471	Mutuo bancario (100%)	14.447.471

Impieghi	IMPORTI	Fonti	IMPORTI
B.2. Realizzazione MIAC	2.500.000	Contributo pubblico	2.500.000
B.3. Ristrutturazione locali su Torre Spaccata	2.029.300	Mutuo bancario (100%)	2.029.300
B.3. Area Videogame e incubatore	600.000	Mutuo bancario (100%)	600.000
C. Piano di comunicazione e marketing			
C.1 Promozione generale	600.000	Mutuo bancario (100%)	600.000
C.2. Promozione MIAC e CSM	80.000	Mutuo bancario (100%)	80.000
C.3. Promozione Videogame	50.000	Mutuo bancario (100%)	50.000
C.4. Promozione marchio	70.000	Mutuo bancario (100%)	70.000
TOTALE	26.496.771	TOTALE	26.496.771

Con riferimento alle varie fonti di finanziamento, sono state ipotizzate le seguenti condizioni:

- i contributi pubblici provenienti dal MIBACT si aggiungono ai contributi per il programma già stanziati per le attività istituzionali di ILC;
- il mutuo per la realizzazione dei teatri è ipotizzato della durata di 18 anni, tasso fisso al 2,5%;
- il mutuo per l'allestimento di *Cinecittà si mostra* è ipotizzato della durata di 5 anni, tasso fisso al 2,5%;
- il mutuo per la ristrutturazione degli immobili lungo via di Torre Spaccata è ipotizzato della durata di 20 anni, tasso fisso al 2,5%;
- il mutuo per la realizzazione delle aree videogame ed incubatore è della durata di 5 anni, tasso fisso al 2,5%.

Le fonti di finanziamento saranno reperite secondo le previste scadenze temporali dettate dal Piano degli investimenti.

Per quanto riguarda i **contributi pubblici**, questi sono concentrati tra il primo e il secondo anno del Business Plan essendo necessari per l'avvio di operazioni urgenti e per garantire l'operatività di iniziative strategiche (realizzazione del MIAC ed esecuzione delle manutenzioni urgenti per l'adeguamento strutturale del comprensorio) entro i primi anni del Business Plan.

La disponibilità di tali contributi, e la possibilità di poterne disporre in tempo utile risulta quindi condizione abilitante alla riuscita dell'intero Piano.

7. Piano economico

7.1 Principali ipotesi alla base della costruzione di costi e ricavi

Le ipotesi alla base del calcolo delle varie **voci di ricavo** per ogni linea di attività sono state formulate in considerazione:

- degli andamenti storici delle linee di ricavo, comprensive di stime relative ai contributi pubblici;
- delle evoluzioni e dei *trend*, in base agli scenari attesi come ipotizzati nell'analisi di mercato, dei rapporti commerciali avviati e da avviare;
- del Piano degli investimenti descritto al cap.6, e in particolare dalla possibilità di utilizzo progressivo dei nuovi spazi oggetto di manutenzione, rifunzionalizzazione o nuova edificazione;
- delle percentuali di ammortamento dei progetti finanziati da contributo pubblico, per i quali è stato convenzionalmente calcolato un ricavo totale equivalente al costo, ma imputato annualmente per un importo pari alla quota di ammortamento.

Relativamente alle voci di costo, sono analizzati, i **costi diretti** sono osservati in base alla ripartizione per singola linea di attività, calcolati sulla base:

- degli andamenti storici dei costi;
- delle evoluzioni dei costi attesi, in base alle attività preventivate;
- del Piano degli investimenti descritto al cap.6;
- delle rettifiche per la eliminazione delle partite di giro relative a servizi forniti *intercompany* precedentemente alla acquisizione.

Ai ricavi e ai costi diretti cui si aggiungono i **costi indiretti di gestione**, il **costo del personale**, gli **ammortamenti** e gli **oneri finanziari**.

Per quanto riguarda il **costo del personale**, esso si assesta, nel quinquennio, su valori crescenti che vanno da **9,9 a 12,3 milioni di euro annui**, ed è stato stimato sulla base del disegno della nuova struttura organizzativa descritta al paragrafo 5. Il costo del personale tiene conto di fisiologici adeguamenti salariali e dei pensionamenti che si verificheranno nel quinquennio.

Gli **investimenti sostenuti** per realizzare le varie opere già descritte nel Piano degli Investimenti (v. par.6.1) saranno ammortizzati ai sensi di legge. La tabella che segue rappresenta il dettaglio degli ammortamenti per ciascun anno del Business Plan.

Tab. 14 – Piano degli ammortamenti

Ammortamenti	2017	2018	2019	2020	2021
TOTALE	5.549.500	6.104.918	6.592.595	6.296.779	6.045.779
Per Piano di sviluppo (teatri C4 e C3)	0	252.239	285.916	153.100	153.100
Per Piano di Manutenzioni Cinecittà	66.600	199.800	199.800	199.800	199.800
Per MIAC	0	75.000	75.000	75.000	75.000
Per ristrutturazione uffici Torre Spaccata	0	60.879	60.879	60.879	60.879
Per allestimento Cinecittà si Mostra	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
Per area innovazione (videogame)	0	150.000	150.000	150.000	150.000
Per Investimenti di comunicazione e MKTG	264.000	264.000	264.000	0	0
Per altri ammortamenti pregressi	2.607.900	2.492.000	2.946.000	3.047.000	2.796.000
Per Ammortamenti ILC	2.587.000	2.587.000	2.587.000	2.587.000	2.587.000

Fonte: ns. elaborazione

Gli oneri finanziari annui sono determinati dai mutui contratti per la realizzazione delle opere di costruzione e manutenzione e degli altri investimenti, come illustrato dalla seguente tabella.

Tab. 15 – Oneri finanziari

Investimento	Anni finanziamento	Tasso interesse	Rata onere / anno	Quota interesse
Costruzione Teatri e attrezzature ¹⁷	18	2,5%	1.006.556	203.919
Di cui C4 dal secondo anno	18	2,5%	585.785	118.675
Di cui C3 dal terzo anno	18	2,5%	420.772	85.245
Ristrutturazione uffici Torre Spaccata	20	2,5%	130.174	28.709
Allestimento Cinecittà si Mostra	5	2,5%	25.830	1.830
Piano di comunicazione e marketing	5	2,5%	172.197	12.197
Allestimenti Area innovazione	5	2,5%	129.148	9.148
Oneri finanziari pregressi ILC	-	-	-	41.000

Fonte: ns. elaborazione

7.2 Conto economico

Di seguito si presenta la proiezione economica del complesso di Cinecittà nei prossimi 5 anni.

Tab. 16 – Conto economico previsionale

	2017	2018	2019	2020	2021
RICAVI	42.746.470	63.358.604	70.381.304	71.777.648	73.257.034
Ricavi commerciali	19.532.870	25.011.804	28.534.504	29.930.848	31.410.234
Contributi pubblici per nuovi investimenti	66.600	199.800	199.800	199.800	199.800
Contributi pubblici per attività istituzionale	16.432.480	15.642.480	15.752.480	15.597.480	15.712.480
Contributi pubblici per il personale	3.954.520	4.744.520	4.634.520	4.789.520	4.674.520
Contributi pubblici da altri enti	260.000	260.000	260.000	260.000	260.000
Ricavi produzione esecutiva	2.500.000	17.500.000	21.000.000	21.000.000	21.000.000
COSTI	39.461.025	57.995.581	62.077.635	62.529.353	63.652.926
Personale	9.819.289	11.679.187	12.110.978	12.188.372	12.334.282
Costi diretti	20.563.780	25.510.680	26.130.680	26.514.154	27.485.410
Costi indiretti e altri costi di gestione	6.640.456	3.743.214	3.360.977	3.351.827	3.358.234
Costi produzione esecutiva	2.437.500	17.062.500	20.475.000	20.475.000	20.475.000
EBITDA	3.269.914	5.192.465	8.047.867	8.992.493	9.348.306
Ammortamenti	5.549.500	6.104.918	6.592.595	6.296.779	6.045.779
EBIT	-2.279.587	-912.453	1.455.272	2.695.714	3.302.527
Oneri finanziari	170.532	325.558	410.802	410.802	410.802
Utile ante imposte	-2.450.119	-1.238.011	1.044.470	2.284.912	2.891.725
Imposte	30.000	50.000	301.761	646.310	816.316
Utile/Perdita	-2.480.119	-1.288.011	742.709	1.638.603	2.075.408

Fonte: ns. elaborazione

Dalle proiezioni si evidenzia che il **break-even si raggiunge il terzo anno** del Business Plan. Tale utile, nel tempo, e una volta ripianate le perdite accumulate nei primi due anni di Piano, potrà essere reinvestito in nuove attività funzionali ad ampliare e rafforzare la missione di Cinecittà, il suo posizionamento competitivo e la qualità della produzione e distribuzione cinematografica italiana. In particolare:

¹⁷ Il valore degli oneri finanziari per ILC derivanti dagli investimenti per la realizzazione dei nuovi teatri va a rettifica, nel piano economico, dei valori previsti dal piano di sviluppo originario di CCS, differente per importi previsti in relazione a diversi progetti e per tasso di interesse.

- incrementare la destinazione di una parte di spazi teatrali a prezzi calmierati alle produzioni “deboli”, che sono ritenute di elevata qualità ed importanti per la storia della stessa Cinecittà, ma che hanno bisogno del sostegno pubblico; questa strategia andrebbe a delineare meglio un confine tra Studios “di mercato” e Studios per lo sviluppo dell’industria audiovisiva italiana di qualità;
- rafforzamento del personale con professionisti di elevata competenza in posizione chiave sia per la parte istituzionale e storica, espositivo museale, per la parte di servizio alle produzioni e per il *facility management*;
- iniziative di promozione internazionale di tutto l’audiovisivo, anche in collaborazione con istituzioni come Fondazione Cinema e MIAC - mercato internazionale dell’audiovisivo; ad esempio, ipotizzando in prospettiva la promozione ed organizzazione di un “salone dell’audiovisivo” con riproduzione anche solo digitale di *set* di grandi produzioni ancora in lavorazione.

8. Il riposizionamento competitivo del comprensorio di Cinecittà

In questa sezione del documento si presenta, alla luce di quanto emerso, quello che prospetticamente sarà il **nuovo posizionamento competitivo del comprensorio di Cinecittà**, nell'ambito della nuova gestione da parte di ILC, rispetto ai *competitor* diretti a seguito dell'implementazione del Piano di Sviluppo Immobiliare (PSI) e della nuova struttura organizzativa.

Utilizzando lo schema di sintesi già utilizzato per l'analisi di benchmark (cfr par. 4.2.2), si ripropone, quindi, nel seguente prospetto, un confronto tra i BP e i dati relativi all'attività core svolta nel comprensorio di Cinecittà.

Box 3 –Indicatori di performance “rinnovati” dopo il Piano di sviluppo Immobiliare

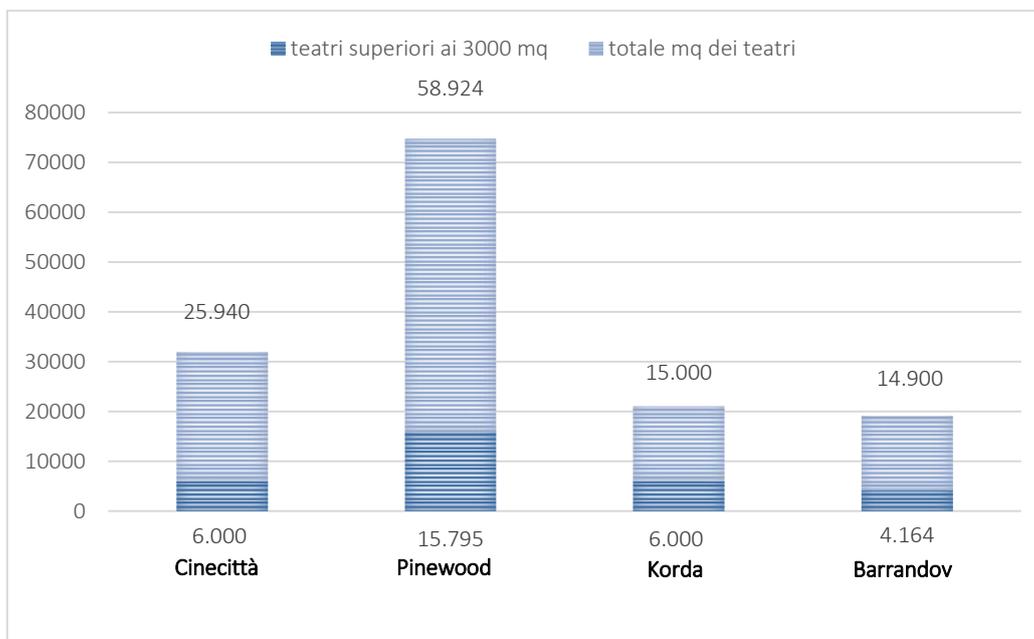
BENCHMARKING 2016	Cinecittà post PSI	Pinewood UK	Korda	Barrandov
Governance	Pubblica	Privata	Privata	Privata
Fatturato in €	38.906.000	76.199.400	n.d.	n.d.
Mq totali backlot	100.000	161.874	166.000	160.000
Numero backlot	1	4	3	1
Numero teatri	21	36	6	14
Mq teatri	25.940	58.924	15.000	14.900
Mq dei primi 5 teatri	12.602	16.800	13.600	9.300
Mq totali backlot+teatri	125.940	220.798	181.000	174.900
Dimensione media in mq dei teatri di posa	1.235	1.637	2.500	1.064
Numero teatri superiori a 3000 mq	2	4	1	1
Numero delle produzioni ospitate	102	247	n.d.	n.d.
% di occupazione degli Studios	0,75	98%	n.d.	n.d.
Tax Credit	30% delle spese sostenute in Italia	25% sul 90% del budget del film	25%+5%	25%+10%
Clients con maggior valore di commessa	(Europa,USA)	USA	USA	USA
Numero dipendenti dedicati alle <i>facility</i>	129	254	n.d.	n.d.
Fatturato/dipendenti in €	€ 301.597	€ 299.998	n.d.	n.d.
Mq teatri/dipendenti in mq	201	232	n.d.	n.d.
Segmenti di mercato				
Mercato cinematografico	sì	sì	sì	sì
Mercato dei programmi tv	sì	sì	sì	sì
Spot pubblicitari e photo shooting	sì	sì	sì	sì
Documentari	sì	sì	sì	sì
Video games	sì	sì	no	no
Attività core				
Gestione dei teatri di posa	Sì	sì	sì	sì
Costruzione scenografie	Sì	sì	sì	sì
Produzione esecutiva	Sì	sì	sì	sì
Noleggio attrezzature	sì	sì	sì	sì
Postproduzione (audio e digitale)	sì	sì (Motion capture)	sì	sì
Altri servizi	no	sì	no	no
Attività accessorie				
Mostre	sì	sì	sì	sì
Eventi	sì	sì	sì	sì
Bar/ristorante	sì	sì	sì	sì
Restauro pellicola	sì	sì	no	no
Formazione	sì	sì	no	no
Altre attività	Sì (incubatore, videogame hub, botteghe dei mestieri, archivio fotografico Luce)	no	no	no

Fonte: ns. elaborazione

Dal confronto tra i quattro soggetti analizzati emerge una posizione particolarmente competitiva di Cinecittà, sotto la gestione ILC, rispetto ai *competitor*, sotto il profilo strutturale, funzionale, organizzativo e commerciale.

Dal punto di vista della **dimensione strutturale**, il grafico successivo (8) dimostra come, con l'implementazione del Piano, ILC supererebbe gli Studios Korda e Barrandov per quanto riguarda la disponibilità di teatri di posa superiori ai 3.000 mq. Per quanto concerne, invece, la dimensione media dei teatri, ILC acquisirebbe ulteriori 183 mq (medi per teatro) rispetto all'analisi di confronto con lo stato attuale posizionandosi al secondo posto, dopo Pinewood UK.

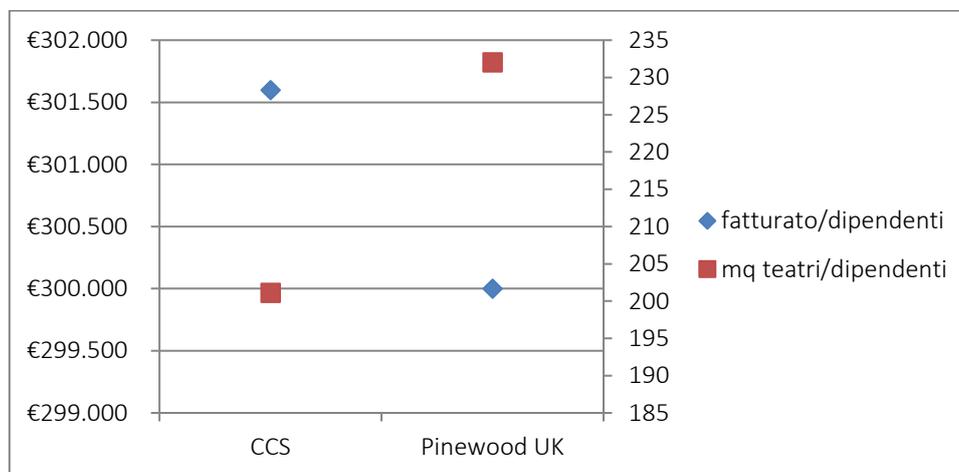
Graf. 6 – Dimensioni dei teatri in mq degli Studios (Post Piano)



Fonte: Nostra elaborazione

Grazie alle iniziative connesse al processo di riorganizzazione, l'indicatore di **efficienza organizzativa** (fatturato/numero dipendenti) relativo alle attività core relative ai servizi per le produzioni passerà da 119.000 Euro/dipendente dello stato attuale ai quasi **300.000 Euro/dipendente** all'ultimo anno del Piano, giungendo a migliorare anche rispetto all'indicatore di Pinewood. L'indicatore di **efficacia organizzativa** (mq teatri/numero dipendenti) passerebbe, poi, dai 141 mq del 2016 ai **200 mq**, contro i 232 mq di Pinewood UK (1.74 volte superiore allo stato attuale, 1.15 volte superiore all'ultimo anno di previsione del Piano).

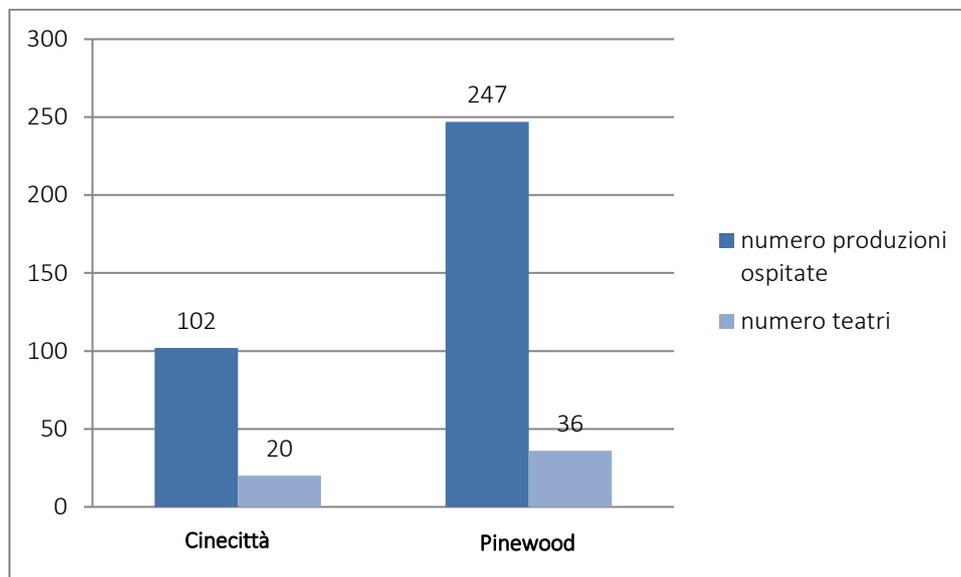
Graf. 7 – Dimensione organizzativa di Cinecittà e Pinewood UK (Post PSI)



Fonte: Nostra elaborazione

La creazione di due nuovi teatri di posa con una superficie di 3000 mq ciascuno (previsti dal PSI) permetterà a ILC di ospitare durante l’anno un maggior numero produzioni internazionali, offrendo una dotazione infrastrutturale ampia e tecnologicamente avanzata. La costruzione dei due teatri, unita al rafforzamento della **capacità commerciale** di ILC attraverso l’implementazione delle azioni di comunicazione previste e l’assunzione di risorse con competenze commerciali, potrà contribuire a migliorare il tasso di occupazione degli Studios, che si stima potrà arrivare al 75% anche grazie alla realizzazione dei lavori di manutenzione straordinaria.

Graf. 8 – Dimensione commerciale di Cinecittà e Pinewood UK (Post Piano)



Fonte: Nostra elaborazione

La nuova dimensione funzionale, corredata da una serie di attività accessorie alla gestione del core business, consentirà inoltre di rendere ILC l’unica realtà su scala europea a concentrare tutti i servizi e le funzioni proprie della filiera della produzione cinematografica, dalla ricerca e sviluppo alla produzione, alla realizzazione artistica e tecnica delle opere, alla postproduzione, alla tutela e alla valorizzazione.

Proprio in tale armoniosa commistione di spazi attrezzati, competenze e idee di innovazione, sarà da ricercare il vero nucleo del **vantaggio competitivo** di ILC.

9. Conclusioni

I dati quantitativi e qualitativi contenuti nel Business Plan confermano la **convenienza di lungo periodo** di perseguire la visione strategica dell'acquisizione.

Tale iniziativa consentirà di integrare le funzioni più spiccatamente commerciali esercitate da CCS, CDE e CDF all'interno di ILC che, pur mantenendo gli scopi tradizionali del proprio mandato istituzionale, sarà protagonista di fatto ad una evoluzione storica della propria *mission* che gli consentirà di svolgere un **ruolo di acceleratore a tutto tondo nei confronti della tutela, produzione e valorizzazione del Cinema e delle produzioni audiovisive *tout court***.

Questo nuovo modello di *business* – che ovviamente si basa sulla **realizzazione del Piano degli investimenti per complessivi 26,5 milioni di Euro (di cui solo il 32% proveniente da copertura pubblica)** – avrà ricadute positive sulle attività tradizionali svolte da ILC, producendo redditi che potranno essere reinvestiti non solo sull'Archivio Storico e sul restauro, ma anche su nuove iniziative di valorizzazione della cultura cinematografica, quali la promozione di laboratori didattici per studenti e professionisti.

Il **break-even**, raggiunto al terzo anno, consente di affrontare le prospettive di un mercato in crescita con ottimistici auspici.

Quel che preme mettere in evidenza a tale proposito è la dinamica dei ricavi e dei costi. Mentre la crescita dei costi è agganciata fundamentalmente alla dinamica dei ricavi (la quota dei costi fissi infatti è soggetta ad aumenti fisiologici mentre i costi diretti aumentano all'aumentare dei ricavi) questi ultimi si comportano in maniera "virtuosa", nel senso che la parte dei **contributi pubblici tende a non aumentare nel tempo**, mentre la parte dei **ricavi "propri", derivanti dunque dalla commercializzazione delle diverse linee di attività, cresce nel tempo**.

Tale andamento sta a significare:

- a) una funzionale messa a reddito delle attività che, valutate anche nelle loro componenti di "contabilità per centri di responsabilità", riescono a garantire una sostenibilità di mercato;
- b) la possibilità di non appesantire il ricorso a risorse pubbliche in quanto i contributi pubblici tendono a non aumentare.

Come già ampiamente detto in più parti di questo documento, l'iniziativa della acquisizione non va valutata solo dal punto di vista del mero ritorno economico. Anzi, nella prospettiva di mantenere la matrice di investimento di interesse pubblico, e sull'esempio di altri casi internazionali (fra tutti, Pinewood, UK), la sua espansione e rafforzamento **contribuirà significativamente a perseguire obiettivi di politica economica (attrazione di industrie internazionali, generazione di nuovi redditi, *export* e accrescimento di un settore rilevante) e di politica culturale (promozione, crescita culturale, educazione, formazione)**.