

**RAPPORTO ANNUALE SULLA  
INDUSTRIA CINEMATOGRAFICA  
AUDIOVISIVA ITALIANA**

**A.N.I.C.A. 1988**

**REALIZZATA IN COLLABORAZIONE CON IL  
MINISTERO DEL TURISMO E SPETTACOLO**

**L'INDUSTRIA DELL'IMMAGINE**

**Rapporto d'indagine**

**Roma, luglio, 1988**

## I N D I C E

Introduzione e spunti interpretativi Pag. 1



### PARTE I

#### La ricognizione sulle imprese

1. La struttura produttiva del sistema Audiovisivo	"	8
2. Caratteri tendenziali di settore	"	11
3. Il profilo dell'imprenditore	"	21
4. Il modello di impresa	"	24
5. Il profilo operativo aziendale	"	31
6. Il ricorso al credito e ai servizi esterni	"	37
7. Il ruolo delle associazioni di categoria	"	43
8. Personale e mercato del lavoro	"	50
9. Le figure professionali di settore	"	58
10. La mobilità e l'organizzazione del lavoro	"	64
11. La propensione all'innovazione	"	77

### PARTE II

#### I casi di studio

##### 1. Cecchi Gori Group

0. Schema di presentazione dell'azienda	"	87
1. Inquadramento di settore e ambiti di concorrenza	"	87
2. Evoluzione strategica dell'azienda	"	90
3. La struttura funzionale ed organizzativa	"	92
4. L'indotto "Cecchi-Gori"	"	96

## 2. Medusa distribuzione S.r.l.

0. Scheda di presentazione dell'azienda	pag.	98
1. Inquadramento del settore e profilo concorrenziale	"	99
2. Genesi aziendale	"	102
3. L'organizzazione aziendale	"	104
4. L'attività estera	"	107
5. L'indotto aziendale ed il decentramento funzionale	"	111

## 3. SBP S.p.A.

0. Scheda di presentazione dell'Azienda	"	113
1. Inquadramento dell'attività aziendale e assetto operativo	"	114
2. Il mercato di riferimento e il sistema della concorrenza	"	116
3. Le risorse umane e la professionalità	"	118
4. L'addestramento ed il mercato del lavoro	"	120
5. Le figure professionali esterne ed il decentramento produttivo	"	122
6. La ricerca creativa come feed-back di professionalità	"	123
7. La rincorsa tecnologica	"	125

## 4. Luciano Vittori S.p.A.

0. Scheda di presentazione dell'azienda	"	128
1. Inquadramento del settore e profilo concorrenziale	"	129
2. L'attività dell'azienda e le strategie perseguite	"	132
3. La rilevanza degli aspetti tecnici e l'innovazione tecnologica	"	136
4. La struttura funzionale e l'assetto operativo	"	138
5. La struttura organica e la professionalità impiegata	"	143

## 5. PanaRecord S.p.A.

0. Scheda di presentazione dell'Azienda	"	146
1. Inquadramento del settore e ambiti di concorrenza	"	147
2. Ambiti di attività prevalenti	"	149

3. La struttura operativa e strategica	pag.	150
4. Le funzioni delegate all'esterno	"	154
5. Le risorse umane	"	156
6. L'Office-automation	"	158

## Introduzione e spunti interpretativi

I fenomeni sociali contemporanei sembrano dominati da una crescente cultura dell'immagine, che attraverso variegate formule, lancia messaggi che si diffondono nel nostro quotidiano con frequenze fino a ieri imprevedibili.

Fino a qualche anno fa leader indiscusso dell'immagine fantastica era il cinema, che creando miti e fantasie, catalizzava l'attenzione del pubblico in una attività ludica di sicuro richiamo.

Soprattutto negli ultimi dieci anni, tuttavia, la tecnologia e la diffusione dei media hanno completamente trasformato i metodi e gli approcci di fruizione del prodotto "immagine" dilatandone a dismisura moduli di applicazione, campi di interesse, mezzi di comunicazione.

Cinema, televisione, ed ora, home video, in una elencazione che confonde spesso il mezzo con il prodotto, si integrano, si sovrappongono, si confrontano su basi concorrenziali nuove, rincorrendo l'innovazione espressiva attraverso strumenti moderni e sofisticati che la nuova tecnologia mette con crescente velocità a disposizione di tecnici e creativi.

La risposta dell'industria a tali mutevoli e spesso rivoluzionari fenomeni, è stata ampia, non priva di contraddizioni, a volte scarsamente propositiva, ma non c'è dubbio che i risultati siano stati profondi mutamenti nella fisionomia strutturale ed imprenditoriale di un settore di attività, che oggi più di ieri, si presenta composito, fortemente diversificato, innovativo.

Le caratteristiche proprie del settore rendono spesso inafferrabile ed illeggibile il cambiamento degli assetti fisici e concettuali dell'industria dell'immagine.

L'assenza, poi, di rilevazioni statistiche esaustive e sistematiche rende difficile persino tracciarne un esauriente quadro quantitativo.

L'esigenza prioritaria dell'analisi che oggi presentiamo è proprio quello di disegnare le linee salienti del nuovo profilo dell'industria dell'immagine cercando di cogliere, al meglio, almeno tre aspetti fondamentali:

- 1) la struttura tipo delle aziende del settore con particolare riferimento all'articolazione delle diverse aree di attività (produzione, distribuzione, post-produzione, emittenza televisiva) e alle nuove figure professionali (sia tecniche che creative);
- 2) le opzioni strategiche che le aziende formulano per far fronte alle profonde modificazioni intervenute nel settore con riferimento sia alla cultura d'impresa, che ai nuovi approcci di processo e di mercato;
- 3) la fisionomia di una crescente propensione all'integrazione delle aziende di settore, che in molti casi da aziende cinematografiche sono diventate attive in tutto il complesso articolato produttivo del mondo audiovisivo.

Gli strumenti di analisi utilizzati per raggiungere tali finalità generali sono stati essenzialmente due, ciascuno volto ad indagare con metodologia mirata diversi aspetti dell'indagine.

L'approfondimento quantitativo della struttura di comparto non poteva essere veicolato che attraverso una puntuale indagine di campo.

A 177 aziende del settore stratificate sulla base di variabili territoriali e di attività è stato somministrato, con metodo diretto, un ampio questionario attraverso cui rilevare e quantificare la dimensione, il fatturato, gli assetti operativi, la struttura professionale, le attese di settore, le strategie evolutive.

I risultati di grande interesse, e in alcuni casi ricchi di stimoli di riflessione, sono riportati in dettaglio nella I parte del presente rapporto.

A indispensabile complemento dell'indagine quantitativo sono stati approntati cinque casi di studio, in altrettante aziende fra le più significative del settore (CECCHI GORI, MEDUSA, SBP, LUCIANO VITTORI, PANARECORD) ponendo particolare attenzione, in primo luogo a diversificare le aree di attività selezionate per cogliere aspetti diversi e massimizzare le informazioni desumibili; ed, in secondo luogo, ad individuare casi che, al di là della loro rappresentatività o tipicità, fungessero da riferimento emblematico e soprattutto di tendenza.

Le specifiche dei casi di studio sono riportati nella seconda parte del rapporto di indagine.

\* \* \*

La fisionomia delle aziende di settore che deriva dall'indagine è quella tipica della micro-impresa caratterizzata da una dimensione molto contenuta (5-20 addetti), un assetto operativo di tipo artigianale, ma con una interessante e marcata propensione all'innovazione sia tecnica che di prodotto.

Questo assetto base che potrebbe ricordare un panorama da fase pre-industriale, in realtà è una precisa soluzione strategica di unità produttive che operano in un ambito di attività fortemente flessibile, condizionato da repentine modificazioni dei modelli di consumo, da una elevata escursione stagionale, da una vastissima diversificazione delle professionalità utilizzate.

La micro-impresa audiovisiva si arrocca dunque su una struttura organica essenziale focalizzata sulle funzioni di comando e di gestione finanziaria-contabile, che va a costituire lo "zoccolo duro" delle risorse umane utilizzate.

Un'industria in questo senso fortemente terziarizzata che mantiene stretto il controllo delle fasi ideativo-progettuali e di marketing, delegando a task-forces all'uopo create, la fase più strettamente produttiva.

Non si tratta di un decentramento vero e proprio, di un subappalto di manodopera, quanto di organici a tempo determinato ritagliati sulle esigenze via via emergenti e controllati da un responsabile di impresa con elevata responsabilità e capacità di coordinamento.

L'indotto occupazionale di tali imprese risulta molto ampio, in molti casi, supera la dimensione stessa di un'impresa.

Ampio il ricorso a contratti a tempo indeterminato, infinita la lista tipologica dei lavoratori autonomi e professionisti di volta in volta ingaggiati.

Se questo fenomeno assume un'importanza particolare nel campo della produzione, rimane di tutta rilevanza anche nelle altre aree di attività con un interessante rilievo per quel che concerne soprattutto le formule più innovative. Ci si riferisce ad esempio

al crescente impiego di figure creative-tecnologiche legate ai servizi di post-produzione (effetti speciali, animation, ecc.).

La spinta tecnologica, poi, pressante in questo settore, come in molti altri della nuova economica, spinge ad una crescente specializzazione dovuta non solo alla domanda più sofisticata di prodotti di qualità elevata, ma alla ricerca di nuove forme espressive sospinta dalla sempre più frequente obsolescenza cui vanno soggette le immagini.

Sotto il profilo di modelli di consumo, infatti, l'industria sa di dover competere come una velocità dei fenomeni creativi che ha raggiunto livelli difficilmente tallonabili senza una professionalità adeguata ed una imprenditorialità non meramente imitativa.

Ecco dunque che la tecnologia diviene strumento di penetrazione di mercato.

In questo le aziende si dimostrano particolarmente attente: niente strategie difensive, ma azioni, mirate al consolidamento delle posizioni e all'ergoione di quote crescenti di mercato nazionale ed estero.

In tal senso l'atmosfera concorrenziale è piuttosto tesa e le profonde modificazioni intervenute negli ultimi anni hanno in alcuni casi selezionato le imprese più deboli, ma hanno anche fatto crescere molte aziende valide, creato alleanze, gruppi e perchè non ricordarlo, pacificato un conflitto che sembrava destinato a rimanere eterno tra cinema e televisione.

E' proprio in questo campo che come strategia leader di impresa si gioca la carta dell'integrazione produttiva.

I prodotti non hanno più una destinazione o una fruizione specializzata.

Il film, che rimane pur sempre il prodotto principe dell'industria dell'immagine, prima destinato solo alle sale, poi "riscaldato" per frequenti "passaggi" televisivi, si presenta oggi sempre più frequentemente come una coproduzione con sfruttamento "mirato" televisione-cinema-homo video.

Proprio la diffusione di questo ultimo strumento che porterà nelle case un prodotto di immagine (fiction o documentario) di uso soggettivizzato, e che si trova ancora in una fase di pre-affer-

mazione, potrà rappresentare la sfida progettuale dei prossimi anni.

Leggere i fenomeni in una luce fortemente prospettica è uno degli imperativi di settore.

Di questo sono ben consapevoli le aziende che stanno esprimendo una generazione imprenditoriale di tutto rilievo.

Una imprenditoria giovane (30-50 anni) di alto profilo culturale e formativo, dinamica, che opera, forse un po' troppo, guidata dall'istinto in una programmazione a braccio peraltro condizionata dalla velocità dei fenomeni di settore.

Un'imprenditoria giovane come giovane è mediamente l'industria che questo governa, nata nel dopoguerra, cresciuta e consolidata si a partire dagli anni '70.

Le tendenze sono tutte verso l'espansione strutturale.

In crescita il numero delle aziende, soprattutto nei settori nuovi.

Espansive le tendenze di addetti e di volume di affari, sia pure su basi di partenza molto contenute.

Tendenti al bello le previsioni di settore che, ancorchè caratterizzate da incertezze e difficoltà di percorso, conducono a prospettive future sostanzialmente positive.

Nel complesso dunque il volto di una industria tutt'altro che in crisi come ci hanno abituato a pensare le cronache di settore, capace di sostenersi soprattutto con le proprie risorse.

L'autofinanziamento è il metodo di gran lunga prevalente per rinnovare le risorse di impresa.

Tutto sommato sottodimensionato il ricorso al credito soprattutto quello agevolato.

Anche dai casi aziendali è emerso chiaramente come lo strumento dei contributi gestiti dalla sessione speciale della BNL non costituiscano un supporto centrale per la buona gestione dell'impresa.

E' questo un elemento senza dubbio positivo per valutare la solidità delle imprese del settore, ma che denuncia forse una sottovalutazione del legislatore circa le nuove esigenze che vanno emergendo e che relega il comparto audiovisivo un ruolo residuale rispetto alle aree forti del panorama produttivo nazionale.

Potrebbe forse essere necessario prevedere una normativa nuova, più mirata nelle formule e nelle destinazioni con approccio meno da "provvedimenti di crisi" e più di sostegno all'innovazione, alla introduzione di nuove tecnologie, alla ricerca di nuovi prodotti.

Strumento dunque non di tamponamento, ma di sviluppo.

Parte I

LA RICERCA DI CAMPO

## 1. La struttura produttiva del Sistema Audiovisivo

La ricognizione diretta sulle imprese che operano nel settore audiovisivo ha una duplice finalità:

- fornire un profilo quantitativamente attendibile dell'assetto strutturale di comparto;
- indicare, attraverso l'analisi di elementi più qualitativi, le formule evolutive che caratterizzano il divenire di quella che è stata efficacemente definita l'industria dell'immagine.

La necessità di una indagine così approfondita (ulteriormente arricchita dalla stesura di cinque casi di studio effettuati presso aziende fra le più significative di diverse aree di attività), nasce in primo luogo dalle profonde lacune informative circa l'anagrafica di settore in assenza di rilevazioni ufficiali sistematiche e attendibili.

L'indagine di campo (effettuata a mezzo di questionario somministrato direttamente da intervistatori appositamente addestrati), ha interessato aziende localizzate nei due poli industrialmente più attivi:

- Roma, che, comunque, rimane la capitale del sistema cinematografico (71,8% del campione);
- Milano, che attualmente rappresenta un importante polo di riferimento sia tecnico, che creativo (28,2%).

Le aree di attività sono state selezionate ed aggregate allo scopo di evidenziare quattro segmenti operativi caratterizzati da elementi di omogeneità strategica e organizzativa: la produzione, la distribuzione, la post-produzione e servizi, l'emittenza televisiva.

In corso di indagine è stata verificata una notevole propensione da parte delle aziende ad attività variamente integrate sia verticalmente (produzione-distribuzione-servizi) sia orizzontalmente (cinema, televisione, video).

E' sembrato pertanto interessante aggiungere alla classificazione originaria due aree di integrazione (nel segmento produzione-distribuzione e nel segmento post-produzione servizi), le quali comprendono da sole oltre il 25% delle aziende coinvolte.

Il dettaglio della struttura settoriale delle aziende (tab. 1) lascia ampio spazio alle attività leader dell'industria dell'immagine:

- la produzione cinematografica e televisiva (33,3% del totale);
- la distribuzione (27,7%);

ma riserva ampi margini di analisi anche alle altre aree di attività.

Nel complesso le aziende intervistate sono state 177 per circa 2800 addetti complessivi.

Tab. 1 - Struttura settoriale delle aziende

Settore di attività prevalente	Aziende intervistate	
	Numero	%
Produz. cinematografica	27	15.3
Produz. televisiva	32	18.1
Distrib. Cinema	36	20.3
Distrib. televisiva	1	.6
Distrib. home video	12	6.8
Effetti speciali	2	1.1
Sviluppo e stampa	8	4.5
Sonorizzazione	5	2.8
Teatri di posa	2	1.1
Gestione sale cinematografiche	2	1.1
Emittenza televisiva	5	2.8
Integrate di produzione	31	17.5
Integrate di servizio	14	7.9
TOTALE	177	100.0

Fonte: Indagine Censis-ANICA

## 2. Caratteri tendenziali di settore

Il comparto audiovisivo mostra una notevole propensione espansiva che riconduce ad una età media delle aziende piuttosto bassa.

Il 32.8% delle imprese sono nate dopo il 1980 e oltre il 71% a partire dai primi anni '70 (tab. 2).

Ciò non meraviglia considerato che sono proprio quelli gli anni della diversificazione delle forme espressive (da quella semplicemente cinematografica a quella televisiva commerciale, dell'home video, della pubblicità) ma attribuisce più ampi significati al profondo processo evolutivo che ha investito tutto il settore.

Le "vecchie aziende" quelle degli anni del dopoguerra sono solo il 12.1%.

Mediamente più giovani risultano soprattutto le aziende che operano nel settore della post-produzione (il 77,7% sono state fondate dopo il 1970, l'emittenza televisiva (80%) e le aziende integrate nel campo dei servizi (85,7%).

In espansione notevole sono comunque tutte le aree produttive.

La formula giuridica prevalente (tab. 3) è la società a responsabilità limitata (76,3%), che ben si adatta alla modesta dimensione media delle aziende del settore (come meglio vedremo in seguito).

Rilevante anche la presenza di società per azioni (10.2%), che rappresenta la seconda modalità in ordine di grandezza.

L'assetto organico delle aziende privilegia una struttura ridotta (tab. 4). La dimensione media del campione è di 16 addetti per unità produttiva, ma il 64,4% delle aziende ha non più di 10 addetti ed il 41.2% non più di 5.

La presenza di un 6.2% di aziende con oltre 50 addetti innalza la media generale, ma la natura di micro-impresa delle unità produttive del settore rimanda di tutta evidenza.

Tab. 2 - Anno di fondazione

	Produzione	Distribuzione	Post-Produzione	Emittenza televisiva	Integrate Produzione	Integrate Servizi	Totale
Fino al 1960	6.9	12.5	16.7	-	22.6	7.1	12.1
61-70	17.2	16.7	5.6	20.0	19.4	7.1	15.5
71-80	46.6	37.5	44.4	40.0	32.3	28.6	39.7
1981 e oltre	29.3	33.3	33.3	40.0	25.8	57.1	32.8

Fonte: Indagine Censis-ANICA



## Tab. 3 - Forma giuridica

Ditta individuale	2.8
Società di fatto	5.6
S.r.l.	76.3
Società in accomandita	2.8
S.p.A.	10.2
Cooperativa	2.3

Fonte: Indagine Censis-Anica

Tab. 4 - Classi di addetti (1987)

	Produzione	Distribuzione	Post-Produzione	Emittenza televisiva	Integrate Produzione	Integrate Servizi	Totale
Fino a 5 addetti	33.9	49.0	42.1	40.0	41.9	42.9	41.2
6-10 addetti	25.4	22.4	15.8	-	19.4	42.9	23.2
11-20 addetti	25.4	10.2	10.5	60.0	25.8	-	18.6
20-50 addetti	10.2	10.2	15.8	-	9.7	14.3	10.7
Oltre 50 addetti	5.1	8.2	15.8	-	3.2	-	6.2

Fonte: Indagine Censis-ANICA

Del resto l'ampio utilizzo di personale esterno acquisito a tempo determinato (come meglio vedremo in seguito) sopperisce alle emergenze produttive con estrema efficacia.

Anzi questo diventa uno degli elementi caratteristici delle aziende che operano nel settore.

Nel tempo la consistenza numerica dell'occupazione complessiva tende a consolidarsi (tab. 5).

Lo dimostrano le previsioni di aumento di organici per il prossimo anno, testimoniato dal 31.1% delle aziende e gli incrementi già effettuati rispetto all'anno precedente (31.1%).

Sporadiche le situazione di ridimensionamento passate (7.9%) o previste (5.6%).

Tab. 5 - Evoluzione dell'occupazione

	Rispetto al 1986	Previste per il 1988
In aumento	31.1.	31.1
Stabile	61.0	63.3
In diminuzione	7.9	5.6

Fonte: Indagine Censis-ANICA

In particolare relativamente alle aziende più piccole (5-20 addetti) si registra la tendenza a spostarsi sulla fascia dimensionale immediatamente superiore. Sostanzialmente stabile solo la classe superiore a 50 addetti (tab. 6).

La consistenza del fatturato è piuttosto contenuta data la dimensione aziendale (nel 79.4% dei casi entro i 5 miliardi), ma in costante aumento (tabb. 7 e 8).

Tab. 6 - Evoluzione dell'occupazione

Classi di addetti	Rispetto al 1986			Previsto per il 1988		
	Stabile	Aumento	Diminuzione	Stabile	Aumento	Diminuzione
Fino a 5 addetti	69.9	24.7	5.5	63.0	32.9	4.1
6-10 addetti	48.8	39.0	12.2	58.5	34.1	7.3
11-20 addetti	63.6	33.3	3.0	69.7	27.3	3.0
21-50 addetti	47.4	42.1	10.5	63.2	31.6	5.3
Oltre 50 addetti	63.6	18.2	18.2	63.6	18.2	18.2

Fonte: Indagine Censis-ANICA

Tab. 7 - Classi di fatturato 1987

	Produzione	Distribuzione	Post-Produzione	Emittenza televisiva	Integrate Produzione	Integrate Servizi	Totale
Fino 1 miliardo	25.0	44.7	42.1	50.0	37.9	78.6	40.0
Da 1 a 5	50.0	27.7	42.1	50.0	44.8	21.4	39.4
Da 5 a 10	17.3	6.4	10.5	-	6.9	-	9.7
Da 10 a 20	7.7	14.9	-	-	6.9	-	7.9
Oltre 20	-	6.4	5.3	-	3.4	-	3.0

Fonte: Indagine Censis-ANICA

Tab. 8 - Evoluzione del fatturato

	Produzione	Distribuzione	Post-Produzione	Emittenza televisiva	Integrate Produzione	Integrate. Servizi	Totale
Rispetto al 1986							
Costante	39.0	40.8	15.8	20.0	19.4	42.9	33.3
Aumento	54.2	46.9	73.7	80.0	74.2	57.1	58.8
Diminuzione	6.8	12.2	10.5	-	6.5	-	7.9
Previsto per il 1988							
Costante	30.5	30.6	21.1	-	19.4	7.1	24.9
Aumento	62.7	55.1	68.4	100.0	80.6	92.9	67.8
Diminuzione	6.8	14.3	10.5	-	-	-	7.3

Fonte: Indagine Censis-ANICA

Le industrie mediamente più "ricche" sono quelle di produzione o integrate di produzione che mostrano incidenze superiori ai valori medi nelle classi di fatturato intermedie. Esse si collocano tra 1 e 10 miliardi rispettivamente nel 67.3% e 51.7% dei casi.

Oltre 20 miliardi si collocano solo 5 aziende, 3 delle quali sono di distribuzione.

Le tendenze relative all'evoluzione del fatturato sono tutte orientate all'aumento sia come consuntivo che come previsione per il prossimo anno.

Sono stati registrati aumenti di fatturato nel 58.8% dei casi e se ne prevedono per il prossimo anno nel 67.8%.

Settorialmente pur in presenza di qualche differenza non si segnalano significative situazioni di arretramento anche se il panorama forse meno esaltante fa capo all'area della distribuzione.

Del resto ampie conferme derivano dal giudizio dato dalle aziende circa le prospettive di evoluzione del proprio settore che vengono giudicate in fase espansiva nel 25.4% dei casi (tab. 9) (con notevole accentuazione per l'area post-produzione - 56.8% - ed emittenza televisiva - 60.0%) o comunque con prospettive positive in un altro 23.2% dei casi (produzione: 32.2%; integrate di servizi: 42.9%).

Più rarefatti i pessimisti (19.8%), ma con una marcata presenza dell'area distributiva (58.8%).

Tab. 9 - Giudizio sulla situazione del settore

	Produzione	Distribuzione	Post-Produzione	Emittenza televisiva	Integrate Produzione	Integrate Servizi	Totale
Difficile recessiva	6.8	38.8	5.3	20.0	22.6	21.4	19.8
Statica	8.5	4.1	15.8	-	9.7	-	7.3
Prospettive positive	32.2	14.3	15.8	-	19.4	42.9	23.2
In fase di espansione	22.0	18.4	36.8	60.0	25.8	35.7	25.4
Molto incerta	30.5	24.5	26.3	20.0	22.6	-	24.3

Fonte: Indagine Censis-ANICA



### 3. Il profilo dell'imprenditore

Variegato e caratterizzato da molteplici aspetti è il profilo dell'imprenditore che deriva dall'indagine.

Alcuni elementi risultano tuttavia più significativi per tracciarne una configurazione tipica.

Si tratta di un uomo (85.9%, anche se la presenza femminile è tutt'altro che trascurabile) di età matura, ma decisamente giovane per le responsabilità, che a lui fanno capo, con un livello di istruzione medio-alto.

Tab. 10 - Età in anni compiuti

Fino a 30 anni	7.5
31-40 anni	24.3
41-50 anni	31.2
51-60 anni	18.5
oltre 60 anni	18.5

Fonte: Indagine Censis-ANICA

Il responsabile di impresa ne è nella maggior parte dei casi il fondatore, anche se, in prevalenza, in associazione ad altri.

Una figura, dunque, dinamica, pienamente responsabile, ma che affida all'esperienza "su campo" la propria maturazione professionale e manageriale.

Dal dettaglio dei risultati si rileva che l'età prevalente dell'imprenditore (tab. 10) nel settore audiovisivo è ricompresa nella fascia di età 30-50 anni (24.3% da 31 a 40 anni e 31.2% da 41 a 50 anni).

Ciò è dovuto senza dubbio al fatto che l'anno di fondazione delle imprese è recente, ma anche al fatto che il settore richiede grande doti di dinamicità e di attenzione agli elementi di attualità dei fenomeni sociali.

La "vecchia guardia" tuttavia è tutt'altro che trascurabile avendo una rappresentanza superiore al 35% ed essendo composto formata da imprenditori che hanno alle spalle un'esperienza più che ventennale.

Il livello culturale dell'imprenditore è medio-alto (tab. 11) nella pressochè totalità dei casi: elevata la presenza di laureati (59.3% i diplomati, 38.4% i laureati).

La specializzazione successiva all'itinerario di studio e l'aggiornamento professionale sono comunque affidati prevalentemente alle esperienze maturate nel settore, probabilmente anche per uno scarno panorama di corsi di perfezionamento specifico a livello manageriale (tab. 12).

Il 43.5% degli imprenditori non ha mai effettuato alcun tipo di corso o specializzazione.

Tra quelli frequentati assumono rilevanza particolare le lingue straniere (26.0%) considerato un sussidio fondamentale in molte aree di attività.

I corsi di specializzazione sono contenuti a poco più del 10% dei casi.

Qualche esperienza di studi all'estero (6.8%).

Tab. 11 - Titolo di studio conseguito

---

- Scuola dell'obbligo	0.6
- Corsi di avviamento professionale	1.7
- Diploma scuola media superiore	59.3
- Laurea o cultura universitaria	38.4
- Nessun titolo	-

---

Fonte: Indagine Censis-ANICA

Tab. 12 - Eventuali corsi o specializzazione


---

- Scuola di perfezionamento post-laurea	4.0
- Corsi di studi all'estero	6.8
- corsi di specializzazione	10.7
- Corsi di informatica	4.5
- lingue straniere	26.0
- Altro (specificare)	4.5
- Nessuno	43.5

---

Fonte: Indagine Censis-ANICA

Le aziende non sembrano risultare ereditate da genitori (2.8%) o altri familiari (2.8%), ma, di norma, iniziativa diretta dell'imprenditore (72.9%).

La notevole presenza di società nella struttura giuridica di settore, rende dominante la modalità che vede l'imprenditore fondatore dell'azienda insieme ad altri soggetti (47.9%).

Nel 27.1% dei casi tuttavia l'impresa è stata fondata da terzi (di cui il 21.5% da terzi non vincolati da legami parentali).

Tab. 13 - Chi ha fondato l'impresa


---

- L'intervistato da solo	23.2
- L'intervistato con altri	49.7
- I genitori	2.8
- Altri familiari	2.8
- Altri, non parenti	21.5

---

Fonte: Indagine Censis-ANICA

#### 4. Il modello di impresa

Questa sezione dell'indagine assume una particolare significatività soprattutto nel raffronto dei settori di attività nei quali le aziende operano.

Le domande sono finalizzate ad indagare il modello evolutivo che guida le strategie aziendali e soprattutto a verificare il livello di tradizione o innovazione che ispira la cultura aziendale.

I risultati sono decisamente interessanti.

I modelli di organizzazione logica dominante (tab. 14) sono divaricati tra quello padronale (29.4%) e quello improntato a schemi flessibili (28.2%).

L'organizzazione di tipo padronale sembra dominare settorialmente l'attività di distribuzione (36.7%) e di servizio integrata (42.9%).

Modelli di organizzazione più flessibili sono invece ampiamente presenti nei settori più innovativi quali la post-produzione (42.1%) e la emittenza televisiva (40.0%).

Diffusamente presente anche il modello classico di organizzazione divisionale che risulta essere la formula dominante solo nelle aziende integrate di produzione.

Del resto le imprese dell'industria dell'immagine sembrano caratterizzate da aspetti (tab. 15) che privilegiano la specializzazione dei processi su schemi limitati, omogenei, ben definiti e con poche eccezioni (69.5%). I valori settoriali mostrano scostamenti dalla media poco significativi. Si segnala comunque il settore della post-produzione, che fa rilevare il valore più alto quanto a processi disomogenei (47.4%) e delle aziende integrate di servizi che per loro stessa natura opera su fronti assai diversificati.

Una scarsa attitudine pianificatoria delle aziende del settore è verificata dall'assenza di una elevata complessità di informazioni a supporto dei processi decisionali (presenti solo nel 17.5% dei casi) (tab. 16).

Tav. 14 - Modello di organizzazione logica

	Produzione	Distribuzione	Post-Produzione	Emittenza televisiva	Integrate Produzione	Integrate Servizi	Totale
Padronale	25.4	36.7	26.3	20.0	22.6	42.9	29.4
Gerarchica	13.6	10.2	-	-	3.2	-	7.9
Divisionale	11.9	24.5	21.1	40.0	32.3	7.1	20.3
Per progetti	15.3	4.1	10.5	-	29.0	21.4	14.1
Flessibile	33.9	24.5	42.1	40.0	12.9	28.6	28.2

Fonte: Indagine Censis-ANICA

Tab. 15 - Caratteristiche dei processi principali

	Produzione	Distribuzione	Post-Produzione	Emittenza televisiva	Integrate Produzione	Integrate Servizi	Totale
Limitati ed omogenei	69.5	71.4	52.6	80.0	77.4	64.3	69.5
Numerosi e disomogenei	30.5	28.6	47.4	20.0	22.6	35.7	30.5

Fonte: Indagine Censis-ANCA

Tab. 16 - Complessità dell'informazione nei processi decisionali

	Produzione	Distribuzione	Post-Produzione	Emittenza televisiva	Integrate Produzione	Integrate Servizi	Totale
Media	76.3	53.1	52.6	100.0	58.1	42.9	62.1
Alta	16.9	18.4	21.1	-	16.1	21.4	17.5
Bassa	6.8	28.6	26.3	-	25.8	35.7	20.3

Fonte: Indagine Censis-ANICA

La modalità di gran lunga prevalente (62.1%) fa capo ad una complessità media per informazioni provenienti da fonti diverse ma tutte di origine aziendale (produzione, vendite, ecc.). Tale modalità appare ancora più accentuata in area produzione (76.3%) ed emittenza televisiva (100.0%).

La diversificazione dei modelli culturali di impresa è ampia e disegna preminenze molto sfumate (tab. 17).

Un accento più significativo è posto sul modello culturale "prodotto-bilancio" ma con una quota relativa sostanzialmente modesta (32.8%).

Settorialmente il quadro si precisa meglio a favore dell'area distributivo (44.9%) e (ma in misura meno marcato) delle aziende integrate di produzione (38.7%).

Le restanti formule si confrontano su valori intorno al 20-24%.

Maggiore sensibilità al mercato viene dimostrata soprattutto dall'emittenza televisiva (40.0%) e dalla produzione (28.8%).

La cultura imprenditiva in senso stretto non ha mai una preminenza assoluta.

Del resto le regole di controllo della gestione (tab. 18) si basano pressochè esclusivamente sulla verifica dell'efficienza operativa di singole procedure (77.4%), mentre marginale risultano le verifiche effettuate sui centri di costo (13.6%) e ancor più di profitto (9.0%).

La disaggregazione per aree di attività non modifica sostanzialmente il quadro generale.

Tav. 17 - Cultura di impresa

	Produzione	Distribuzione	Post-Produzione	Emittenza televisiva	Integrate Produzione	Integrate Servizi	Totale
Cultura del prodotto	27.1	14.3	36.8	20.0	16.1	21.4	22.0
Cultura orientata al prodotto e al bilancio	23.7	44.9	21.1	-	38.7	42.9	32.8
Cultura orientata al marketing, pubblicità, ricerca e sviluppo	28.8	22.4	26.3	40.0	19.4	14.3	24.3
Cultura imprenditiva	20.3	18.4	15.8	40.0	25.8	21.4	20.9

Fonte: Indagine Censis-ANICA

Tab. 18 - Controllo di gestione

	Produzione	Distribuzione	Post-Produzione	Emittenza televisiva	Integrate Produzione	Integrate Servizi	Totale
Efficienza operativa delle singole procedure	76.3	65.3	68.4	80.0	93.5	100.0	77.4
Centri di costo	18.6	18.4	15.8	20.0	-	-	13.6
Centri di profitto	5.1	16.3	15.8	-	6.5	-	9.0

Fonte: Indagine Censis-ANICA

### 5. Il profilo operativo aziendale

Il profilo operativo delle aziende che operano nel comparto dell'industria dell'immagine è fortemente condizionato dall'assetto organizzativo tipico della micro-impresa.

Scarsa propensione all'internazionalizzazione, assetto funzionale orientato alle funzioni elementari, scarso utilizzo di servizi esterni, pianificazione all'impronta, costituiscono le caratteristiche di fondo di aziende basate su un nucleo operativo sostanzialmente ridotto numericamente e investito di responsabilità polifunzionali.

Tab. 19 - Propensione all'internazionalizzazione

Quote mercato nazionale (%)	Distribuzione Aziende (%)
10	0.6
20	0.6
30	4.2
40	1.8
50	3.6
60	3.0
70	8.4
80	10.2
90	13.8
100	53.6

Fonte: Indagine Censis-ANICA

Il dettaglio dei risultati di indagine approfondisce gli aspetti più salienti (tabb. 19, 20, 21).

La maggioranza delle aziende si rivolge esclusivamente al mercato nazionale (53.6%).

Per converso la quota delle aziende fortemente internazionalizzate (50% e oltre del fatturato, è piuttosto ridotta (10.8%).

Va valutato positivamente un contingente non certo marginale (35.4%) che ha una esposizione estera di tutto rispetto (tra il 10 ed il 40% del fatturato totale), il quale tuttavia va inserito in un settore di attività improntato a forti caratteri di internazionalizzazione come quello della produzione cinematografica e televisiva.

L'assetto aziendale prevalente è orientato su funzioni elementari:

- l'amministrazione in primo luogo (88.1% di presenza di personale specificatamente dedicato) che rappresenta un "passaggio obbligato" per qualunque struttura appena articolata;
- la produzione (58.8%) con una interessante attenzione agli aspetti del controllo di qualità e di processo (38.4%);
- gli acquisti il cui personale è dedicato nel 40.7% dei casi.

Notevole attenzione viene anche dedicata ai rapporti con il mercato (36.7% marketing e pubblicità) ed alla immagine aziendale (38.4% relazioni esterne e stampa).

Tab. 20 - Presenza di personale dedicato alle funzioni aziendali


---

- acquisti	40.7
- amministrazione	88.1
- marketing	36.7
- controllo di qualità/verifica produzione	38.4
- relazioni con il personale	16.4
- trattamento dei dati e delle informazioni	27.7
- relazioni esterne e stampa	38.4
- ricerca e sviluppo	24.3
- produzione	58.8

---

Fonte: Indagine Censis-ANICA

Tab. 21 - I piani di sviluppo aziendali


---

piani da 3 a 5 anni	13.6
piani per 2 anni	22.6
piani annuali	33.9
programmazione a braccio	29.9

---

Fonte: Indagine Censis-ANICA

Più rarefatta l'attenzione per le altre funzioni (elaborazioni dati: 27.7%; ricerca e sviluppo: 24.3% e relazioni con il personale 16.4%).

La pianificazione aziendale è a breve (33.9%) se non addirittura "a braccio" (29.9%).

Occorre sottolineare tuttavia che un buon 36% di aziende formula piani di sviluppo pluriennali il che non è poco considerato che il settore è caratterizzato da grande variabilità e aleatorietà.

La dinamicità delle imprese è tuttavia chiaramente indicato dalla qualità degli obiettivi perseguiti nel medio periodo i quali puntano al consolidamento delle posizioni detenute sul mercato e alla qualificazione dei prodotti (tab. 22).

Costituiscono infatti obiettivi prioritari:

- aumentare la qualità dei prodotti (in un ragguardevole 61% dei casi);
- espandere la propria presenza sui mercati italiani (52.0%) o quanto meno consolidarla (45.8);
- aprire nuovi mercati all'estero (43.5%).

Traguardi tutt'altro che difensivi, che denotano capacità imprenditoriali e spirito di iniziative.

Tab. 22 - Obiettivi prioritari nelle strategie d'azienda

---

- ridurre i costi	40.7
- abbattere i tempi di produzione	15.8
- aumentare la struttura dimensionale dell'azienda	21.5
- conquistare nuovi mercati in Italia	52.0
- aprire nuovi mercati all'estero	43.5
- consolidare i mercati esistenti	45.8
- qualificare i prodotti	61.0
- differenziare i prodotti	18.1
- specializzarsi su alcuni prodotti	16.4
- innovare l'organizzazione	24.3
- formare i quadri aziendali	5.1
- formare il personale	11.9

---

Fonte: Indagine Censis-ANICA

Perseguire la riduzione dei costi di produzione (che peraltro rimane sempre obiettivo rilevante: 40.7%) non rappresenta più lo sfondo principale su cui tarare le strategie aziendali.

Più sfumati gli altri obiettivi sia pure con un interessante accento sull'ampliamento dimensionale (21.5%).

Strategie di diversificazione (18.1%) o in alternativa, di specializzazione (16.4%) si contrappongono annullandosi.

## 6. Il ricorso al credito e ai servizi esterni

Le imprese mostrano un'elevata capacità autopropulsiva che le porta a sostenersi con risorse finanziarie proprie (tab. 23).

Il canale di finanziamento decisamente prevalente è, infatti, l'autofinanziamento, che diventa metodo esclusivo nel 25.7% dei casi.

Modulata su tutta la gamma è la distribuzione delle frequenze, con una presenza consistente anche di aziende che non hanno alcuna autonomia di finanziamento proprio (19.3%).

Generalmente piuttosto basso risulta il grado di utilizzo degli strumenti finanziari di mercato.

Praticamente inutilizzati i prestiti obbligazionari (3.0%) e i prestiti da privati (3.5%).

Ancora sostanzialmente sottostimato risulta l'accesso a strumenti come il factoring (11.7%) o il confidi (15.2%).

Alquanto più diffuso il leasing (22.8%) soprattutto se si considera che in alcuni casi (oltre il 21%) assume quote sul mix della fonte di finanziamento piuttosto consistenti (tra il 10 ed il 30 del fabbisogno).

Il ricorso al credito è piuttosto articolato.

Ragguardevole l'esposizione nel credito a breve (33.7%) con elevate frequenze anche su quote consistenti del finanziamento complessivo (anche fino al 50% del fabbisogno totale).

Il credito speciale rappresenta una risorsa aggiuntiva per circa il 25% delle aziende intervistate con quote anche piuttosto alte (fino al 50-60% del fabbisogno totale). Meno utilizzato il credito agevolato (12.9%).

C'è da rilevare che la normativa specifica di settore (credito cinematografico) non copre tutte le attività dell'industria dell'immagine (favorendo solo alcune categorie come produzione e distribuzione cinematografica). Pertanto molte aziende per accedere ad agevolazioni creditizie devono rivolgersi a normative non di settore (artigianato, piccole e medie imprese, innovazione tecnologica, ecc.).

Tab. 23 - Canali di finanziamento prevalenti

Quote sul totale finanziamenti	Auto-finanziamento	Credito ordinario a breve	Credito speciale a medio-lungo	Credito agevolato	Anticipazioni commerciali	Con-fidi o simili	Prestiti obbligazionari	Leasing	Factoring	Prestiti da privati
0	19.3	66.7	75.4	87.1	78.9	84.8	97.1	77.2	88.3	96.5
10	5.3	4.1	4.1	2.9	3.5	1.8	0.6	8.2	1.8	1.8
20	8.2	9.4	7.0	4.1	2.3	1.8	1.2	8.2	2.3	1.2
30	8.2	5.8	3.0	1.8	7.7	3.5	1.2	4.7	2.4	0.6
40	7.0	4.8	2.9	3.0	3.0	1.2	-	0.6	1.8	-
50	6.4	4.7	3.5	-	2.4	2.9	-	-	2.3	-
60	4.1	1.8	2.3	0.6	1.8	1.2	-	0.6	-	-
70	5.0	0.6	0.6	-	-	0.6	-	0.6	0.6	-
80	6.4	1.2	1.2	-	0.6	0.6	-	-	0.6	-
90	3.6	-	-	0.6	-	0.6	-	-	-	-
100	25.7	1.2	-	-	-	1.2	-	-	-	-

Fonte: Indagine Censis-ANICA

Situazioni più sfaccettate emergono dall'analisi del livello di utilizzo di servizi esterni all'impresa e del grado di soddisfazione ad esso relativo (tab. 24).

In linea di massima le tendenze principali possono riassumersi nelle seguenti:

- si riscontra un'ampia fascia di servizi largamente sottoutilizzati (auditing - 82.5% non li utilizza; intermediari di commercio nazionali - 72.9% ed internazionali - 71.2% -; consulenza tecnico-progettuale - 67.2%; elaborazione dati - 64.4%);
- il grado di soddisfazione associato alle forme di utilizzo è generalmente medio-alto, ma con frequenza tale da insospettire circa la reale capacità critica delle imprese e inducendo piuttosto a pensare ad un utilizzo di basso profilo qualitativo;
- l'utilizzo dei servizi è orientato alla stabilità, previsioni in aumento si attestano mediamente intorno ad un 10-15%.

Più nel dettaglio si segnalano:

- servizi "leader" caratterizzati da alto grado di utilizzo e di soddisfazione e tendenze crescenti al loro ricorso (spedizioni nazionali ed internazionali, consulenza aziendale-legale, fiscale ed organizzativa -, e in parte, anche i nuovi servizi bancari - leasing e factoring -);
- servizi in via di affermazione che associano ad un livello di utilizzo ancora insoddisfacente, le migliori performances tendenziali (elaborazione dati, ricerche di mercato e pubblicità, controllo qualità, manutenzione impianti e attrezzature);
- servizi "marginali" caratterizzati da un basso grado di utilizzo, medio livello di soddisfazione e scarsa propensione espansiva (a intermediari di commercio nazionali ed esteri, auditing, consulenza tecnica progettuale);

Tab. 24 - Grado di utilizzo di servizi esterni

	Nessun utilizzo	Giudizio			Ricorso previsto per il prossimo anno		
		Molto soddisfacente	Abbastanza soddisfacente	Per nulla soddisfacente	Aumento	Stabilità	Diminuzione
Spedizioni nazionali	16.9	16,3	75.5	8.2	22.0	75,7	2,3
Spedizioni internazionali	35.0	24.3	64.3	11.3	26.0	71.2	2.8
Manutenzione impianti, manuten- zione macchine e attrezzature	38.4	15.6	70.6	13.8	16.9	82.5	0.6
Consulenza aziendale (legale, fiscale, organizzativa)	18.1	28.9	66.2	6.9	16.4	83.1	0.6
Consulenza tecnico/progettuale	67.2	27.6	60.3	12.1	7.9	91.5	0.6
Ricerche di mercato e pubblicità	51.4	16.3	62.8	20.9	20.9	77.4	1.7
Intermediari commercio mercati nazionali	72.9	14.6	62.5	22.9	9.0	87.0	4.0
Intermediari commercio mercati esteri	71.2	11.8	68.6	19.6	9.0	89.3	1.7
Traduzione e interpreti	57.1	30.3	59.2	10.5	10.7	88.7	0.6
Nuovi servizi bancari (leasing, factoring)	46.9	20.2	62.8	17.0	19.2	75.7	5.1
Auditing	82.5	19.4	71.0	9.7	5.6	93.8	0.6
Elaborazioni dati	64.4	25.4	68.3	6.3	20.3	79.7	-
Controllo qualità del prodotto	63.8	35.9	57.8	6.3	15.8	83.1	1.1

Molto più critico l'atteggiamento delle imprese in confronto della legislazione di settore (tab. 25).

Un'ampia fascia di piena insoddisfazione si rileva sia con riferimento alla normativa di sostegno finanziario (che mostra il più alto grado di insoddisfazione in assoluto: 74.6%) che più in generale sulle normative di regolamentazione (64.4%), anche solo sindacale (53.1%).

Il settore soffre forse della caratteristica di comparto atipico che lo pone un po' al margine della normativa a sostegno delle imprese, relegandolo spesso a ruolo di settore residuale rispetto ad aree "forti" dell'assetto produttivo nazionale.

Cauti l'atteggiamento delle imprese con riferimento alla qualità dei rapporti interni al settore audiovisivo.

In primo luogo un 13.6% di aziende dichiara di non aver alcun rapporto con altri comparti di settore, il che non è poco se si considera che l'industria dell'immagine è caratterizzata da un elevato grado di interconnessione funzionale relativamente alle varie fasi operative dell'attività (produzione, distribuzione, servizi, cinema-TV, ecc.).

Il contingente dei soddisfatti è nutrito (50.8%) ma di stretta maggioranza (includendo anche i molto soddisfatti 60.4%).

Si dichiarano insoddisfatti di tali rapporti il 26% delle aziende contattate.

Tav. 25 - Giudizio sulla legislazione di settore

	Insoddisfacente	Soddisfacente	Molto soddisfacente	Non so
- normativo e complessivo	64.4	30.5	1.7	3.4 .
- sindacale	53.1	28.8	0.6	17.5
- finanziario, di sostegno alle aziende	74.6	19.2	0.6	5.6

Fonte: Indagine Censis-ANICA

Tab. 26 - Giudizio sui rapporti del comparto ove opera l'azienda con quelli di altri comparti del settore audiovisivo:

	Insoddisfacente	Soddisfacente	Molto soddisfacente	Non esistono rapporti
	26.0	50.8	9.6	13.6

Fonte: Indagine Censis-ANICA

## 7. Il ruolo delle associazioni di categoria

L'indagine ha previsto anche una ricognizione sull'operato della associazione di categoria più rappresentativa del comparto audiovisivo: l'ANICA.

Le aziende oggetto dell'indagine includono, sia associate che non associate, e si è voluto così verificare quanto, e per quali aspetti, esse si sentissero sufficientemente rappresentate, e quanto comunque fosse noto l'insieme delle attività promozionali o di servizio condotte dall'ANICA.

Le domande prevedono tre campi di esplorazione (in concomitanza a aspetti diversi dell'attività dell'associazione) associati a diversi livelli di soddisfazione.

Premesso che il contingente dei molto soddisfatti è sempre piuttosto modesto (in nessun caso superiore al 10%), la maggioranza delle aziende esprime un giudizio complessivamente positivo, soprattutto per quel che concerne la rappresentatività dell'associazione a livello nazionale, ma anche quanto a servizi resi e (ma in misura più contenuta) ad attività promozionali.

Seguiamo nel dettaglio i tre aspetti.

Il giudizio sulla rappresentatività dell'ANICA (tab. 27) è sostanzialmente positivo (62.7% i soddisfatti, 4.9% i molto soddisfatti).

Si dichiarano tuttavia insoddisfatti il 29.6% delle aziende, ma con una marcata accentuazione per aree:

- Emissione televisiva: 66.7%
- Post-produzione: 61.5%
- distribuzione: 36.2%

Si tratta di disagi settoriali puntualmente verificati anche nelle altre risposte, le quali probabilmente rimproverano all'ANICA di privilegiare l'area produzione che al contrario fa rilevare i più alti indici di soddisfazione e piena soddisfazione (produzione 76.7%; integrati di produzione 80%).

Tab. 27 - Giudizio sull'attività dell'ANICA: rappresentatività

	Produzione	Distribuzione	Post-Produzione	Emittenza televisiva	Integrate Produzione	Integrate Servizi	Totale
Insoddisfatti	18.6	36.2	61.5	66.7	15.4	30.0	29.6
Soddisfatti	67.4	55.3	38.5	33.3	80.8	70.0	62.7
Molto soddisfatti	9.3	6.4	-	-	-	-	4.9
Non sa	4.7	2.1	-	-	3.8	-	2.8

Fonte: Indagine Censis-ANICA

Con riferimento ai servizi resi (tab. 28) il contingente dei soddisfatti è la maggioranza (52.1%) alla quale va ad aggiungersi una ulteriore quota di molto soddisfatti (9.2%).

Tuttavia il blocco di insoddisfazione rimane consistente (34.5%) soprattutto se si approfondisce l'analisi alle diverse aree di attività)

- tutti tra gli inoddisfatti le emittenti televisive (100.0%);
- in maggioranza insoddisfatti le aziende della post-produzione e servizi (53.8%);
- comunque sopra la media il comparto distributivo (40.4%).

Sul fronte delle attività promozionali (tab. 29) portate avanti dall'ANICA i giudizi si rivelano tra i più critici.

Scende il grado di soddisfazione (47.9%) e di piena soddisfazione (7.0%), mentre il contingente degli insoddisfatti raggiunge un pieno 43%.

La diversificazione per aree di attività si fa inoltre pienamente avvertibile:

- fra gli insoddisfatti militano ancora una volta la distribuzione (57.4%) e la post-produzione (61.5%);
- fra i soddisfatti o pienamente soddisfatti spicca la produzione (74.4%).

Evidentemente questo è uno degli aspetti che sta più a cuore agli operatori del settore, che dimostrano di seguire più da vicino (è in questo segmento che si registra il più basso indice di disinformati: 2.1%).

Nel complesso un giudizio articolato, che evidenzia aree di insoddisfazione settoriale ben definite, ma che fa anche emergere come in sostanza le aziende si riconoscano nell'associazione di categoria.

Tab. 28 - Giudizio sull'attività dell'ANICA - servizi

	Produzione	Distribuzione	Post-Produzione	Emittenza televisiva	Integrate Produzione	Integrate Servizi	Totale
Insoddisfatti	23.3	40.4	53.8	100.0	23.1	40.0	34.5
Soddisfatti	60.5	44.7	38.5	-	69.2	40.0	52.1
Molto soddisfatti	11.6	12.8	-	-	3.8	10.0	9.2
Non sa	4.7	2.1	7.7	-	3.8	10.0	4.2

Fonte: Indagine Censis-ANICA

Tab. 29 - Giudizio sull'attività dell'ANICA: promozione

	Produzione	Distribuzione	Post-Produzione	Emittenza televisiva	Integrate Produzione	Integrate Servizi	Totale
Insoddisfatti	23.3	57.4	61.5	-	46.2	40.0	43.0
Soddisfatti	62.8	29.8	38.5	100.0	50.0	60.0	47.9
Molto soddisfatti	11.6	10.6	-	-	-	-	7.0
Non sa	2.3	2.1	-	-	3.8	-	2.1

Fonte: Indagine Censis-ANICA

Conferma ne sia che l'attività Anica è comunque seguita e conosciuta dalla stragrande maggioranza delle aziende (tab. 30).

Solo il 19.87 di esse, infatti ammette di non conoscere bene questa attività.

Tab. 31 - Struttura degli organici

	Produzione	Distribuzione	Post-Produzione	Emittenza televisiva	Integrate Produzione	Integrate Servizi	Totale
Titolari	28.3	31.6	25.0	17.5	26.9	33.1	29.0
Dirigenti	8.3	10.3	1.2	18.4	13.8	8.3	9.2
Impiegati/tecnici	54.4	50.5	47.4	43.8	50.3	50.0	51.8
Operai qualificati specializzati	3.6	3.9	14.8	7.2	3.8	1.7	4.6
Manodopera generica	1.9	1.7	8.6	-	0.4	1.7	2.3
Apprendisti	0.3	-	0.3	-	-	-	0.1
Contratto formazione-lavoro	3.2	2.0	2.7	13.1	4.8	5.2	3.0
Totale	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fonte: Indagine Censis-ANICA

che mediamente un terzo dell'organico aziendale ha ruoli e responsabilità di comando;

- il nucleo centrale dell'organico è rappresentato da personale esecutivo impiegatizio o tecnico (51.8%). All'interno di queste categorie si ricorda sono inclusi non solo i servizi di segreteria e contabilità (e quindi competenze orizzontali), ma anche tecnici di settore, con competenze altrettanto specializzate;
- modesto, di conseguenza, risulta il ruolo della fascia operaia (4.6%) date le ampie deleghe esterne attribuite alla funzione produttiva in senso stretto;
- marginali altre presenze come manodopera generica (2.3%) e apprendisti (0.1%);
- interessante l'utilizzo del contratto formazione lavoro al di là di un valore (3%) che potrebbe sembrare modesta (tale quota, infatti, se quantificata in termini assoluti porta a 84 contratti attualmente in corso). La cifra di per sé non è modesta, ma si ricorda ancora che tali contratti vanno in scadenza dopo di che di norma, si procede all'assunzione. Pertanto tra gli organici fissi è ragionevole supporre siano già collocati ex "giovani da formare".

Dal quadro complessivo risulta che l'industria dell'immagine rivela una notevole attitudine "terziaria" che riverbera dalla struttura organica, ma anche dagli assetti produttivi fortemente connotati da una ampia flessibilità, che si gioca in prevalenza proprio in area produttiva.

Settorialmente la vocazione industriale si verifica con enfasi maggiore proprio nelle aziende che offrono servizi specializzati.

La post-produzione ha risorse direttive contenute nel 26.2%, una rilevante presenza tecnico-impiegatizia (47.4%), e la più alta incidenza di manodopera operaia (14.8%) e generica (8.6%).

Fra le più terziarizzate va inserita la produzione (con un 36.6% di direzione e 54.5% di impiegati) e ancor più la di-

Tab. 30 - Conoscenza attività ANICA

	Produzione	Distribuzione	Post-Produzione	Emittenza televisiva	Integrate Produzione	Integrate Servizi	Totale
Buona conoscenza	72.9	95.9	68.4	60.0	83.9	71.4	80.2
Scarsa conoscenza	27.1	4.1	31.6	40.0	16.1	28.6	19.8

Fonte: Indagine Censis-ANICA



### 8. Personale e mercato del lavoro

Il comparto è caratterizzato da un rapporto con il mercato del lavoro frequente e da relazioni con il personale improntate a scarse tensioni sociali e professionali.

Le motivazioni vanno ricercate in alcuni fattori di flessibilità delle strutture organiche, alcune delle quali del settore audiovisivo.

- piccola dimensione aziendale
- conoscenza diretta del mercato del lavoro da parte dell'imprenditore
- ampia diversificazione delle professionalità utilizzate
- continuo ricorso al mercato per acquisizioni temporanee di personale

La struttura organica di base (quella formata dagli addetti fissi) assume la fisionomia propria della micro-impresa che concentra le risorse interne sulle funzioni direttive e di controllo.

Quella che spesso può sembrare una sovrastimata della presenza di titolari o dirigenti e una sottostima del personale esecutivo va interpretata alla luce di due considerazioni:

- a) il 64.4% delle aziende ha meno di 10 addetti;
- b) la funzione produttiva in senso stretto che nel settore audiovisivo è spesso affidato a team di professionisti strettamente legati a ciascun "progetto".

Chiariti questi aspetti che aiutano nella lettura dei risultati complessivi, si conferma che la struttura organica media del campione (tab. 31) indica:

- una notevole incidenza di risorse umane dedicate alla funzione direttivo-strategica di impresa con il 29.0% di titolari ed il 9.2% di dirigenti. Il che significa

istribuzione (con il 49.9% di titoli e dirigenti e un 50.5% di impiegati).

Del resto in un panorama caratterizzato da ampie vocazioni verso il consolidamento strutturale, come quella evidenziato in precedenza, le aree organiche che le imprese intendono potenziare (tab. 32) ricadono essenzialmente nei quadri intermedi impiegatizi e tecnici (nel 24.3% dei casi).

Questo obiettivo sarà perseguito anche attraverso un maggiore utilizzo dello strumento del contratto formazione-lavoro (9%).

In aumento percepibile anche i quadri dirigenti (4.5%).

L'impiego di manodopera a tempo determinato è come si è detto diffusa e riguarda il 58.8 delle aziende interessate.

Ma l'incidenza del personale assunto a tempo è piuttosto alta se si considera che il rapporto personale a tempo/addetti fissi supera in alcuni casi anche il 30%.

Mediamente tale rapporto ha un valore di 5.5 (il che significa circa un addetto a tempo ogni 5 fissi) ma esso è molto variabile settorialmente.

Tra gli organici più stabili si rilevano quelli delle aziende fortemente integrati (rapporto superiore ad 8).

Molto dinamiche e flessibili sono al contrario le strutture organiche di post-produzione ed emittenza televisiva (con rapporti inferiori all'unità) e distribuzione (di poco superiore all'unità).

Nè del resto sembrano far capo al mercato del lavoro e alla mobilità professionale situazioni di particolare tensione nè all'interno nè all'esterno dell'azienda.

Evidentemente la consuetudine a tale mobilità instaura rapporti di frequentazione assidui e formalmente alleggeriti per assenze di rivendicazioni.

Le acquisizioni, infatti, avvengono di norma (tab. 33) attraverso canali conoscitivi informali, non solo per quel che riguarda i dirigenti (57.0%), ma anche il resto del personale (47.0%).

Tab. 32 - Prevedibile evoluzione di organico

	Aumenteranno	Diminuiranno	Rimarranno stabili
- titolare, contitolari, coadiuvanti	2.3	1.1	96.6
- dirigenti	4.5	0.6	94.9
- impiegati e tecnici	24.3	4.5	71.2
- operai qualificati e specializzati	2.8	0.6	96.6
- manodopera generica	1.7	1.1	97.2
- apprendisti	1.1	0.6	98.3
- contratto formazione lavoro	9.0	2.8	88.1

Fonte: Indagine Censis-ANICA

Gli altri canali risultano costituire più un complemento, che un riferimento prioritario.

Tab. 33 - Canali di ricerca del personale

	Dirigenti quadri	Altri
- uffici di Collocamento	4.7	16.9
- domanda degli interessati	10.3	11.7
- avvisi sui giornali	2.8	11.7
- agenzie specializzate	15.0	5.2
- canali informali	57.0	47.4
- altro	10.3	7.1

Fonte: Indagine Censis-ANICA

Il collocamento tuttavia ha ovviamente un certo rilievo per la manodopera (16.9%) generica o specializzata.

Interessante è da sottolineare un discreto ricorso ad agenzie specializzate per la selezione di personale dirigente (15%).

La formazione è decisamente gestita direttamente dall'azienda, attraverso addestramento interno "su campo" (tab. 34).

Ciò non deve stupire, né deve essere considerato un sintomo di trascuratezza o bassa qualificazione professionale.

Infatti, molto spesso il lavoro di settore assume modalità fortemente "artigianali" anche nelle formule che utilizzano strumenti fortemente innovativi (si pensi all'animation, alla produzione televisiva, ecc.).

L'87.6% delle aziende segue, dunque, come metodo prevalente di formazione l'affiancamento diretto a personale già esperto.

Per il resto va segnalato un 13.6% di casi in cui vengono effettuati corsi di addestramento interni all'azienda ed un 9.6% in cui la specializzazione del personale viene affidata a strutture esterne.

Tab. 34 - Come avviene la formazione del personale

- affiancamento a personale già esperto	87.6
- corsi di addestramento	
. interni	13.6
. esterni	7.9
- corsi di specializzazione	
. interni	5.1
. esterni	9.6

Fonte: Indagine Censis-ANICA

Circa la qualità delle relazioni con il personale ben il 60.2% delle aziende si dichiarano soddisfatti non rilevandosi particolari difficoltà (tab. 35).

Solo due aspetti destano qualche preoccupazione:

- l'elevato costo del lavoro (29,2%)
- la difficoltà di reperimento di personale specializzato e qualificato (28,7%).

Un altro fattore che sta a cuore alle aziende, ma che inquadrato nel contesto generale assume il valore di modalità aggiuntiva, è quello della mobilità e flessibilità del personale all'interno di ruoli e funzioni (9,4%).

Quanto alle tensioni proprie delle relazioni con il personale le ombre appaiono davvero marginali (scarso impegno: 4,7%; conflittualità: 3,5%, assenteismo: 1,8%).

Tab. 35 Le difficoltà relative al personale

- non avverto particolari difficoltà, mi dichiaro soddisfatto	60.2
- elevato costo del lavoro	29.2
- conflittualità	3.5
- scarso impegno	4.7
- assenteismo	1.8
- scarsa mobilità e flessibilità	9.4
- difficoltà di reperimento di personale specializzato o qualificato	28.7
- difficoltà di reperimento forza-lavoro giovane	4.1

Fonte: Indagine Censis-ANICA



### 9. Le figure professionali di settore

La presente sezione dell'indagine è volta ad indagare un aspetto estremamente importanti per un settore caratterizzato da una notevole diversificazione di professioni e professionalità.

Proprio per tale motivo lo spaccato delle fisionomie professionali di settore è piuttosto articolato malgrado lo sforzo posto a razionalizzarlo e renderlo gestibile a finalità di ordine statistico.

A tal fine sono state individuate 5 aree di attività (di cui la prima non specifica di settore) e 21 fasce di professionalità aggregate per livelli omogenei.

In particolare si è cercato di mantenere quanto più possibile disaggregate le aree di nuova professionalità.

I risultati sono senza dubbio interessanti e mostrano alcune aree di tensione sul fronte della domanda di professionalità elevate.

Una prima informazione relativa alla domanda deriva dal grado di utilizzo delle diverse figure professionali (tab. 36).

Poichè le risposte ammesse erano 5, ogni azienda ha tracciato un sintetico organigramma tipo delle figure-chiave dell'assetto organizzativo interno.

Il dato globale naturalmente è fortemente condizionato dalla struttura settoriale del campione, ma evidenzia nel suo complesso le aree di domanda prevalente, che l'industria dell'immagine esprime.

Il grado di utilizzo più elevato è associato a figure professionali che potremmo definire "orizzontali" che non mostrano cioè un livello di specializzazione settoriale marcato.

Ci si riferisce all'area amministrativo-commerciale i cui valori di utilizzazione oscillano tra il 40 ed il 65%.

Un responsabile di area esiste nel 62.17 dei casi quota piuttosto alta se si considera che il campione è caratterizzato da

Tab. 36 - Il grado di utilizzo delle figure professionali di settore

	Grado di utilizzo
<b>A. <u>Area amministrativo-commerciale:</u></b>	
1. responsabile di settore amministrativo-commerciale	62.1
2. impiegati di concetto con esperienza, autonomia ed approfondite conoscenze in settori/funzioni amministrati o commerciali (primanotista, esperto amministrazione personale, operatore commerciale).	42.4
3. impiegati di concetto di area amministrativa e commerciale (segretario con conoscenza lingue estere, contabile, commerciale locale)	44.6
4. addetti generici di segreteria ed amministrazione (stenodattilografo, dattilografi, centralinisti telefonici, addetti preparazione schede meccanografiche, addetti a mansioni semplici di segreteria, addetti al controllo dei documenti contabili relativi al movimento del materiale, addetti al controllo fatture)	49.7
<b>B. <u>Area produzione:</u></b>	
1. responsabile tecnico-artistico	49.2
2. tecnici di produzione o servizi (assistente di studio, aiuto costumista, tecnico alta/bassa frequenza, segretario di produzione o redazione, capisquadra, speaker o annunciatore, assistente regia di produzioni semplici, aiuto scenografo, impaginatore programmi e pubblicità)	44.6
3. addetti di produzione (operatore ripresa video-audio-RVM, operatore emissione reale e simulata, elettricista, macchinista, impiantista, tecnico fonico e di registrazione, tecnico del suono)	41.2

Grado di  
utilizzo

- |  |      |
|--|------|
| 4. artigiani (elettricisti, pittori, autisti, meccanici, falegnami, vetrai, stuccatori, operatori, pompieri, fabbri, idraulici, pontaroli, stagnini, giardinieri, muratori, truccatori, parrucchieri, intagliatori, modellatori, decoratori) | 29.4 |
| 5. addetti generici di supporto alla produzione o ai servizi (aiutante di studio, guardarobiera, addetto al magazzino, guardia giurata, autista)   | 21.5 |
| 6. lavori di manovalanza (facchinaggio, trasporto e pulizia, usceri e fattorino, guardiani diurni e notturni, custodi, portieri)   | 24.3 |

C. Area post-produzione e servizi:

a) montaggio ed edizione

- |  |      |
|--|------|
| 1. assistente al montaggio   | 35.6 |
| 2. addetti al montaggio ed effetti speciali RVM. sincronizzatori recordisti, addetti al funzionamento moviole, addetti al taglio negativo scena e colonna. | 48.4 |
| 3. operaio elettronico in grado di effettuare montaggi elettronici   | 20.9 |
| 4. addetti al telecinema da negativo e colonna   | 13.6 |
| 5. addetto alla registrazione del doppiaggio e missaggio elettronico   | 22.6 |
| 6. animation: grafico, animatore, delineatore a mano, intercalatore, coloritore, operatore effetti speciali  | 19.6 |

Grado di  
utilizzo

b) sviluppo e copie

- 1. addetti sviluppo positivi e negativi e addetti alla stampa capaci di operare su diversi tipi di macchine 15.8
- 2. addetti alla pulizia negativo scene e colonna per stampa, passafilm 9.0
- 3. addetti montaggio positivo, addetti alla macchina sviluppatrice, controllo negativi e preparazione originali addetti alla prosciugazione, preparatori bandi 9.0
- 4. Datori luce ed operatori di video analyzer 9.0
- 5. addetti al laboratorio chimico, addetti al reparto truke, addetti alla stampa 10.7

imprese di dimensione molto ridotta, in cui spesso il titolare assolve a molte delle funzioni principali di azienda.

L'area amministrativo-commerciale è tuttavia ulteriormente articolato sotto il profilo degli organici essendo presenti in circa la metà dei casi sia personale cosiddetto di concetto con esperienza e autonomia funzionale (primanotista, esperto del personale, operatore commerciale: 42.4%) o generico (contabile, esperto in lingue: 44.5%), che addetti generici di segreteria (dattilografi, centralinisti, addetti al controllo di documenti contabili e di fatturazione: 49.7%).

Passando ad aree già specializzate, si mantiene alta la domanda di professionalità in area produzione in particolare con riferimento agli addetti alla produzione in senso stretto.

Superano il 40% del grado di utilizzo in azienda:

- responsabile tecnico artistico con un 49.2%
- tecnici di produzione: assistenti di studio, costumisti, tecnici alta/bassa frequenza, segretari di produzione o redazione, annunciatori, aiuto registi, aiuto scenografi, e così via (44.6%);
- addetti alla produzione: operatori, macchinisti, impiantisti, tecnici del suono e di registrazione (41.2%).

Presente, ma con incidenza decisamente più modesta, il personale da utilizzare in area produzione, ma con professionalità di supporto non specifiche di settore:

- tutta la gamma degli artigiani addetti: pittori, falegnami, vetrai, truccatori, intagliatori, e così via (29.4%);
- addetti generici di supporto: aiutanti di studio, guardaroba, autisti, guardiana (21.5%);
- manovalanza: facchini, uscieri, fattorini, portieri, ecc. (24.3%).

L'area post-produzione e servizi è quella che risulta più articolata e variabile. Essa è ulteriormente articolata in due sub-aree di attività.

La sub area montaggio ed edizione fa rilevare come professionalità di maggiore utilizzo quelle di:

- assistenti al montaggio (33.6%)
- addetti al montaggio di tipo tradizionale: sincronizzatori, recordisti, RVM, moviole, taglio (48.4%).

E' interessante tuttavia notare che le professionalità più innovative detengono già un ruolo di tutto rispetto con quote intorno al 20%. Si tratta in linea di massima di professionalità supportate da strumentazione elettronica (montaggi elettronici: 20.9% doppiaggio e mixaggio elettronico: 22.6%) e di specialisti dell'animazione (grafico, animatore, effetti speciali, ecc.: 19.8%).

Nella sub-area sviluppo e copie emerge la figura degli addetti allo sviluppo e stampa come figura quantitativamente più numerosa (15.8%).

Le altre figure professionali si attestano intorno al 10% (addetti alla pulizia, al montaggio più numerosa (15.8%).

Le altre figure professionali si attestano intorno al 10% (addetti alla pulizia, al montaggio e al laboratorio chimico).

Va sottolineata infine la presenza notevole di professionalità che svolgono un ruolo centrale nel campo del controllo della qualità, come il datore-luci e l'operatore di video analyzer che detengono una quota tutt'altro che trascurabile (9.0%).

## 10. La mobilità e l'organizzazione del lavoro

Tutto il comparto audiovisivo appare caratterizzato da una elevata flessibilità quanto a struttura organica e dall'ampio utilizzo di figure esterne a tempo determinato o con rapporto di free-lance (tab. 37).

Tale caratteristica indotta non solo da strategie organizzative dell'azienda, ma anche dai meccanismi operativi propri del settore, enfatizzano la quota di personale acquisito a tempo rispetto a quello assunto con riferimento non solo a figure altamente specializzate, ma anche a personale di routine (sia pure con incidenze estremamente più contenute) con un effetto di "consuetudine" che probabilmente influenza le scelte generali di impresa.

Le figure con più elevata stanzialità sono quelle relative all'area amministrativa, le quali evidentemente istituiscono lo "zoccolo duro" dell'organigramma aziendale detenendo il controllo delle funzioni più standardizzate e critiche sotto il profilo normativo.

Il grado di stabilità è molto alto e va dal 71% del responsabile amministrativo e commerciale all'85% degli addetti di segreteria e amministrazione.

Man mano che si approfondisce l'analisi sulle figure più specializzate i casi di stabilità diventano la decisa minoranza, dimostrano che il settore ha un rapporto molto dialettico con il mercato del lavoro, di continuo scambio e riadeguamento.

Fra le figure più stabili dell'area produzione vi è senza dubbio il responsabile tecnico-artistico (42.5% dei casi), il quale spesso ha il ruolo di mediare strategie d'azienda, istanze del cliente, problematiche connesse con la realizzazione tecnica del prodotto.

Permane tuttavia una ampia maggioranza di situazioni vincolate da contratti a termine (57.5%).

Le altre figure addette alla produzione in senso proprio sono stanziali in circa 1 quarto dei casi, mentre ampio è il ricorso al mercato a seconda delle esigenze.

Tab. 37 - L'inquadramento aziendale

	Con contratto a tempo indetermi nato	Con contratto a tempo determinato o free-lance
<b>A. <u>Area amministrativo-commerciale:</u></b>		
1. responsabile di settore amministrativo- commerciale	71.0	29.0
2. impiegati di concetto con esperienza, au- tonomia ed approfondite conoscenze in set- tori/funzioni amministrative o commerciali (primanotista, esperto amministrazione per- sonale, operatore commerciale)	78.7	21.3
3. impiegati di concetto di area amministrativa e commerciale (segretario con conoscenza lin- gue estere, contabile commerciale locale)	78.2	21.8
4. addetti generici di segreteria ed amministra- zione (stenodattilografo, dattilografi, centra- linisti telefonici, addetti preparazione sche- de meccanografiche, addetti a mansioni sempli- ci di segreteria, addetti al controllo dei documenti contabili relativi al movimento del materiale, addetti al controllo fatture)	85.2	14.8
<b>B. <u>Area produzione:</u></b>		
1. responsabile tecnico-artistico	42.5	57.5
2. tecnici di produzione o servizi (assistente di studio, aiuto costumista, tecnico alta/bas- sa frequenza, segretario di produzione o reda- zione, capisquadra, speaker o annunciatore as- sistente regia di produzioni semplici, aiuto scenografo, impaginatore programmi e pubbli- cità)	23.3	76.7

	Contratto a tempo indeterminato	Contratto a tempo determinato o free-lance
3. addetti di produzione (operatore ripresa video-audio-RVM, operatore emissione reale e simulata, elettricista, macchinista impiantista, tecnico fonico e di registrazione, tecnico del suono )	25.0	75.0
4. artigiani (elettricisti, pittori, autisti meccanici, falegnami, vetrai, stuccatori, operatori, pompieri, fabbri, idraulici, pontaroli, stagnini, giardinieri, muratori, stuccatori, parrucchieri, intagliatori, modellatori, decoratori	3.0	97.0
5. addetti generici di supporto alla produzione o ai servizi (aiutante di studio, guardarobiera, addetto al magazzino, guardia giurata, autista)	8.9	91.1
6. lavori di manovalanza (facchinaggio, trasporto e pulizia, usceri e fattorino, guardiani diurni e notturni, custodi portieri)	13.4	86.6
<u>C. Area post-produzione e servizi:</u>		
<u>a) montaggio ed edizione</u>		
1. assistente al montaggio	33.4	66.6
2. addetti al montaggio ed effetti speciali RVM, sincronizzatori recordisti, addetti al funzionamento moviole, addetti al taglio negativo scena e colonna	27.9	72.1
3. operaio elettrico in grado di effettuare montaggi elettronici	32.4	67.6
4. addetti al telecinema da negativo e colonna	8.3	91.7

	Con contratto a tempo indetermi nato	Con contratto a tempo deter minato o free-lance
5. addetto alla registrazione del doppiaggio e missaggio elettronico	25.0	75.0
6. animation: grafico, animatore, delineato re a mano, intercalatore, coloritore, operatore effetti speciali	25.9	74.1
b) <u>sviluppo e copie</u>		
1. addetti sviluppo positivi e negativi e addetti alla stampa capaci di operare su diversi tipi di macchine	77.1	92.9
2. addetti alla pulizia negativo scene e co lonna per stampa, passafilm	12.5	87.5
3. addetti montaggio positivo, addetti alla macchina sviluppatrice, controllo negati vi e preparazione originali, addetti al la prosciugazione, preparatori bandi	18.8	81.2
4. datori luce ed operatori di video analyzer	12.5	87.5
5. addetti al laboratorio chimico, addetti al reparto truke, addetti alla stampa	15.8	84.2

Per gli altri addetti alla produzione (artigiani ed addetti di supporto) la regola sembra l'acquisizione temporanea (oltre 90% dei casi).

Lievemente più alto, ma sempre marginale, il grado di stabilizzazione degli addetti a lavori di manovalanza (13.4%).

Anche in area post-produzione la modalità di gran lunga prevalente è il rapporto a tempo definito, sia pure con alcune differenziazioni che vale la pena di sottolineare:

- sub-area montaggio ed edizione: rivelano la più alta propensione alla stabilità l'assistente al montaggio (33.4%), l'addetto al montaggio di tipo tradizionale (27.9%) figure che sembrano avere mansioni più continuative rispetto alla routine aziendale. Più mobili le altre figure (doppiaggio e missaggio elettronico: 25%; animation: 25.9%; fino ad arrivare agli addetti al telecinema che hanno un contratto a tempo indeterminato solo nell'8.3% dei casi);
- sub-area sviluppo e copie: mostrano un grado di mobilità elevatissimo (sempre sopra l'80%).

Un aspetto da tener presente nell'interpretazione dei risultati è l'utilizzo dei contratti di formazione lavoro.

Questo aspetto, che ovviamente investe tutte le categorie professionali, è di importanza molto rilevante se si tiene conto dal fatto che il settore è caratterizzato da un organico dall'età media molto bassa ed in cui il contratto formazione-lavoro a favore dei più giovani può essere positivamente utilizzato soprattutto come mezzo di addestramento diretto "su campo".

L'ampia mobilità professionale che caratterizza il mercato lavoro nel sistema audiovisivo sembra evidenziare tensioni soprattutto con riferimento alle figure ad elevato standard (tab. 38).

La spinta verso la qualità professionale è riscontrabile in tutte le aree di attività.

In un momento in cui il mercato dell'industria dell'immagine esige prodotti sempre più sofisticati e innovativi sia nelle

Tab. 38 - Le difficoltà di reperimento del personale

	PER LIVELLI DI QUALITA'		
	Anche standard	Soprattutto elevati	
<b>A. Area amministrativo-commerciale:</b>			
1. responsabile di settore amministrativo-commerciale	13.9	86.1	(183)
2. impiegati di concetto con esperienza, autonomia ed approfondite conoscenze in settori/funzioni amministrative o commerciali (primanotista, esperto amministratore personale, operatore commerciale)	23.2	76.8	(184)
3. impiegati di concetto di area amministrativa e commerciale (segretario con conoscenza lingue estere, contabile, commerciale locale)	36.6	63.4	(185)
4. addetti generici di segreteria ed amministrazione (stenodattilografi, dattilografi, centralinisti telefonici, addetti preparazione schede meccanografiche, addetti a mansioni semplici di segreteria, addetti al controllo dei documenti contabili relativi al movimento del materiale, addetti al controllo fatture)	29.0	71.0	(186)
<b>B. Area produzione:</b>			
1. responsabile tecnico-artistico	5.7	94.3	(187)
2. tecnici di produzione o servizi (assistente di studio, aiuto costumista, tecnico alta/bassa frequenza, segretario di produzione o redazione, capisquadra, speaker o annunciatore, assistente regia di produzioni semplici, aiuto scenografo, impaginatore programmi e pubblicità)	22.7	77.3	(188)

## PER LIVELLI DI QUALITA'

	Anche standard	Soprattutto elevati	
3. addetti di produzione (operatore ripresa video-audio-RVM, operatore emissione reale e simulata, elettricista, macchinista impiantista, tecnico fonico e di registrazione, tecnico del suono)	24.5	75.1	(189)
4. artigiani (elettricisti, pittori, autisti, meccanici, falegnami, vetrai, stuccatori, operatori, pompieri, fabbri, idraulici, pontaroli, stagnini, giardinieri, muratori, truccatori, parrucchieri intagliatori, modellatori, decoratori)	36.5	63.5	(190)
5. addetti generici di supporto alla produzione o ai servizi (aiutante di studio, guardarobiera, addetto al magazzino, guardia giurata, autista)	11.8	88.2	(191)
6. lavori di manovalanza (facchinaggio, trasporto e pulizia, usceri e fattorini, guardiani, diurni e notturni, custodi, portieri)	37.0	63.0	(192)
<u>C. Area post-produzione e servizi</u>			
<u>a. montaggio ed edizione</u>			
1. assistente al montaggio	14.8	85.2	
2. addetti al montaggio ed effetti speciali RVM, sincronizzatori recordisti, addetti al funzionamento moviole, addetti al taglio negativo scena e colonna	24.9	75.1	(194)

## PER LIVELLI DI QUALITA'

	Anche standard	Soprattutto elevati	
3. operaio elettronico in grado di effettuare montaggi elettronici	17.4	82.6	(195)
4. addetti al telecinema da negativo a colonna	29.4	70.6	(195)
5. addetto alla registrazione del doppiaggio e missaggio elettronico	4.5	95.5	(197)
6. animation: grafico, animatore, delineatore, a mano, intercalatore, coloritore, operatore effetti speciali	17.4	82.6	(195)
b) <u>sviluppo e copie</u>			
1. addetti sviluppo positivi e negativi e addetti alla stampa capaci di operare su diversi tipi di macchine	6.0	94.0	(199)
2. addetti alla pulizia negativo scene e colonne per stampa, passafilm	14.3	85.7	(200)
3. addetti montaggio positivo, addetti alla macchina sviluppatrice, controllo negativi e preparazione originali, addetti alla prosciugazione, preparatori bandi	16.7	83.3	(201)
4. datori luce ed operatori di video analyzer	22.2	77.8	(201)
5. addetti al laboratorio chimico addetti al reparto truke, addetti alla stampa	10.0	90.0	(203)

forme che nelle tecnologie, l'acquisizione di personale sia stabile, che free lance si sposta sulle fasce di alto profilo.

Sono denunciate difficoltà su standard di qualità elevata in un numero di casi superiore all'80%, nell'acquisizione di figure professionali dalle elevate responsabilità tecniche o artistiche e dalle caratteristiche fortemente innovative come:

- il responsabile tecnico artistico (94.3%);
- il responsabile amministrativo-commerciale (86.1%);
- gli assistenti al montaggio (85.2%) o operai addetti al montaggio elettronico (82.6%);
- doppiaggio e missaggio elettronico (95.5%);
- animation (82.6%);
- gli addetti alla operazioni di finitura sviluppo e stampa.

Le più gravi difficoltà anche su livelli di qualità media si registrano per:

- impiegati di concetto dell'area amministrativa (36.6%) e più in generale, per altro personale della stessa area (25-30%);
- tecnici di produzione (22.7%);
- addetti di produzione (24.5%);
- artigiani (36.5%);
- addetti al telecinema (29.4%).

Si tratta nella maggior parte di casi e nei valori più elevati di professionalità non specifiche di settore dove giocano fattori di concorrenza con altri comparti di attività.

L'analisi appena descritta introduce a schemi di organizzazione del lavoro molto agili ed adattabili alle diverse esigenze emergenti.

L'orario di lavoro (tab. 39) è flessibile nel 74% dei casi con una distribuzione molto omogenea in tutti i settori di attività, anche se con punte nell'area produzione (79.7%) ed emittenza televisiva (80%).

Il sistema di inserimento (tab. 40) tuttavia privilegia le professioni (dato anche l'alto livello di specializzazione spesso richiesto).

Questo aspetto ha però una rilevanza differenziata a seconda dei settori di attività:

- risulta premiata la professionalità soprattutto nell'azienda a forte connotati di integrazione sia nel campo della produzione (58.1%), che dei servizi (57.1%);
- tale orientamento risulta comunque prevalente anche nella post-produzione e nella produzione;
- più orientata a favorire le mansioni è la distribuzione caratterizzato da una minore professionalizzazione tecnica;
- fra tutti il settore che più sembra privilegiare il ruolo assunto è l'emittenza televisiva (40%).

L'elevata specializzazione favorisce inoltre una tendenziale permanenza nelle mansioni (63.3% dei casi) soprattutto nella distribuzione (71.4%) e nelle integrati di produzione (67.7%) (tab. 41).

La più alta frequenza assegnata alla rotazione di mansioni è relativa all'area post-produzione (63.2%).

Tab. 39 - Orario di lavoro

	Produzione	Distribuzione	Post-Produzione	Emittenza televisiva	Integrate Produzione	Integrate Servizi	Totale
Rigido	20.3	34.7	21.1	20.0	25.8	28.6	26.0
Flessibile	79.7	65.3	78.9	80.0	74.2	71.4	74.0

Fonte: Indagine Censis-ANICA

Tab. 40 - Sistema professionale

	Produzione	Distribuzione	Post-Produzione	Emittenza televisiva	Integrate Produzione	Integrate Servizi	Totale
Mestieri	11.9	4.1	5.3	-	3.2	-	6.2
Mansioni	23.7	40.8	36.8	20.0	25.8	28.6	30.5
Ruoli	28.8	30.6	15.8	40.0	12.9	14.3	24.3
Professioni	35.6	24.5	42.1	40.0	58.1	57.1	39.0

Fonte: Indagine Censis-ANICA

Tab. 41 - Organizzazione delle mansioni

	Produzione	Distribuzione	Post-Produzione	Emittenza televisiva	Integrate Produzione	Integrate Servizi	Totale
Permanenza	62.7	71.4	36.8	60.0	67.7	64.3	63.3
Rotazione	37.3	28.6	63.2	40.0	32.3	35.7	36.7

Fonte: Indagine Censis-ANICA

### 11. La propensione all'innovazione

Malgrado il mondo audiovisivo sia rivolto alla creazione di un prodotto dell'elevato contenuto estetico e creativo, le aziende coinvolte nell'indagine presentano una crescente esposizione in beni di investimento durevoli ed una spiccata sensibilità per le problematiche connesse all'innovazione.

La quota di investimenti fissi sul valore del fatturato è consistente e crescente (tab. 42).

Mentre risultano in netta flessione tendenziale (periodo 1986-1988) le aziende che non hanno effettuato alcun investimento (dal 41.2% al 32.8%) o che lo hanno contenuto entro il 5% del fatturato (dal 16.4% a 9.6%), si vanno affermando propensioni ad investire dal 6% a oltre il 25% del fatturato globale.

Nel 1988 tali aziende rappresenteranno complessivamente il 57.6% del totale, contro il 42.4% del 1986.

Tab. 42 - Investimenti sul fatturato (%)

	1986	1987	1988
Nessuno	41.2	33.3	32.8
1-5	16.4	14.7	9.6
6-10	12.4	17.5	17.5
11-25	16.4	19.2	18.6
Oltre 25	13.6	15.3	21.5

Fonte: Indagine Censis-ANICA

Del resto ugualmente elevato il numero delle aziende che svolgono al proprio interno attività di ricerca e sviluppo e che rappresentano oltre il 42% del totale.

Nè questo impegno in tecnologie sembra supportato da particolari normative agevolative considerando che solo il 7.9% delle imprese dei settori risulta aver usufruito di provvidenze a valere su qualche legge di finanziamento a favore dell'innovazione.

Spiccata la propensione all'innovazione (tab. 43).

Solo il 12.7% non ha introdotto alcuna innovazione, e vanno riducendosi in prospettiva quelle che dichiarano di non prevederne alcuna neanche nel prossimo anno (9.7%).

Per il resto la gamma delle innovazioni possibili è ampia (sono ammesse più risposte).

Le innovazioni introdotte negli ultimi 3 anni riguardano prevalentemente l'assetto organizzativo e gestionale (44.2%), ma seguono di stretta misura innovazioni ben più "hard" come quelle di tecnologie produttive (36.4%). Nel complesso deludente risulta l'innovazione di prodotto che riguarda solo il 20.0% delle aziende intervistate.

La propensione all'innovazione di queste aziende è comunque direttamente proporzionale al fatturato (risulta cioè crescente al crescere di quest'ultimo), tanto che nessuna impresa con fatturato superiore a 10 miliardi di lire annue ha dichiarato di non avere innovato negli ultimi tre anni. \*

Come tendenza futura gli andamenti prevalenti vengono confermati anche se il riferimento ad un solo anno limita l'orizzonte previsivo (tab. 44).

Diminuisce la quota di aziende non innovatrici (9.7%), mantiene una posizione leader l'innovazione di processo (30.9%) si ridimensiona consistentemente l'innovazione di organizzazione e gestione (26.1%).

Del resto l'innovazione appare un sentiero obbligato per tenere il passo con la concorrenza: tale motivazione muove infatti il 33.3% delle aziende, con una frequenza che distacca tutte le altre (tab. 45).

Fattori critici risultano comunque anche il desiderio di acquisire nuovi spazi di mercato (19.9%), anche anticipando la concorrenza (16.0%).

Tab. 43 - Propensione all'innovazione (ultimi 3 anni)

Tipo di innovazione	Classi di fatturato			Totale
	Fino a 5 mldi	5/10 mldi	Oltre 10 mldi	
Nessuna	13.7	18.8	-	12.7
di prodotto	18.3	18.8	33.3	20.0
di processo	35.1	50.0	33.3	36.4
di organizzazione	43.5	43.8	50.0	44.2
commerciale	22.9	37.5	44.4	26.7

Fonte: Indagine Censis- ANICA

Tab. 44 - Propensione tendenziale all'innovazione

Tipo di innovazione	Classi di fatturato			Totale
	Fino a 5 mldi	5/10 mldi	oltre 10 mldi	
nessuna	7.6	25.0	11.1	9.7
di prodotto	15.3	12.5	22.2	15.8
di processo	31.3	31.3	27.8	30.9
di organizzazione	26.0	25.0	27.8	26.1
commerciale	22.1	37.5	38.9	25.5

Fonte: Indagine Censis-ANICA

Tab. 45 - Motivazione prevalente all'innovazione

---

- necessità di mantenere il passo con la concorrenza	33.3
- flessione della domanda	9.0
- ampliamento delle quote di mercato	19.9
- estensione della domanda	6.4
- volontà di anticipare la concorrenza	16.0
- diminuzione costi di produzione	10.9
- altro	4.5

---

Fonte: Indagine Censis-ANICA



Modesta l'incidenza di motivazioni "difensive" come: diminuzione dei costi (10.9%), flessione della domanda (9.0%).

Strategie dunque che fanno pensare ad aziende molto attente al mercato ed alla sue mutevoli esigenze, sintomo di dinamicità e aggressività commerciale.

Del resto le aziende risultano sostanzialmente partecipi di processi informativi diretti e collaborativi.

Canali informativi privilegiati (tab. 46) per quel che concerne l'innovazione risultano essere i contatti tra imprese (con altri imprenditori: 44.1%; aziende leader di settore: 30.5%; pubblicazioni specializzati: 49.7%).

Sostanzialmente più modesto il contributo di manifestazioni collettive (fiere e mostre: 28.2%; convegni e seminari: 21.5%), o delle associazioni di categoria (19.2%).

Un panorama anche qui piuttosto vario e dinamico (i valori relativi sono sostanzialmente elevati), anche se caratterizzati in molti casi da spontaneità e occasionalità.

Tab. 46 - Canali informativi per le innovazioni tecnologiche

---

- aziende leader del settore	30.5
- contatti con altri imprenditori	44.1
- enti di ricerca pubblici e privati	3.4
- convegni e/o seminari	21.5
- fiere e/o mostre	28.2
- pubblicazioni specializzate	49.7
- associazioni di categoria	19.2
- ricerche con mezzi propri	46.3

---

Fonte: Indagine Censis-ANICA

Parte II  
I CASI DI STUDIO

1.

CECCHI GORI GROUP

0. Scheda di presentazione dell'azienda

Ragione sociale: Cecchi Gori Group  
Sede sociale: Via Barnaba Oriani, 22 - Roma  
Anno di fondazione: 1967  
Ramo di attività: produzione e distribuzione cinematografica  
Addetti: 50

La Cecchi Gori Group si presenta come un insieme di società fortemente integrate nella produzione e distribuzione cinematografica, con interessi anche nei circuiti di visione.

Con a capo uno dei più importanti produttori della storia del cinema italiano, Mario Cecchi Gori, il Gruppo si sta sempre più diversificando anche su prodotti destinati alla televisione.

Un importante accordo stretto con la Rai gli ha consentito di realizzare film di elevatissima qualità artistica e tecnica come "L'ultimo imperatore" di Bernardo Bertolucci, che ha di recente ricevuto nove nomination agli Oscar 1988.

### 1. Inquadramento di settore e ambiti di concorrenza

Nell'ultimo decennio, la fruizione del prodotto audiovisivo, si è andata radicalmente trasformando in ragione dei mutati rapporti di forza intervenuti tra cinema (inteso come luogo fisico di fruizione del prodotto) e televisione.

Alcuni dati globali sintetizzano la dimensione del fenomeno.

La frequenza di spettatori nei cinema italiani è inesorabilmente diminuita a partire dalla fine degli anni '50, ma con una caduta verticale che data dalla metà degli anni '70, epoca di affermazione di fonti diversificate di emittenza televisiva.

Il numero di frequentazioni cinematografiche del cittadino medio italiano è passato dalle 17 del 1955 alle 10 circa del primo quinquennio degli anni '70, fino alle 2,3 del 1984.

---

Numero di frequenze/anno/cittadino nei cinema italiani

1974	1976	1978	1980	1982	1984
9,8	8,2	5,7	4,3	3,4	2,3

---

Fonte: ISTAT

Come il rapporto cinema/TV si giochi su tavoli di diretta concorrenzialità è riassunto dal lievitare dei passaggi televisivi di film in concomitanza con la disaffezione del pubblico verso la sala.

Nel 1984 la sola RAI ha trasmesso 830 film, contro i 420 del 1981 e i 202 del 1978, con una intensità raddoppiata ogni 3 anni. Considerando le emittenti televisive anche locali (753 in totale) si stima che i film trasmessi in Italia siano oggi circa 200.000 l'anno; una cifra sbalorditiva.

Da tutto ciò discende la prima considerazione che più che di disaffezione al prodotto cinematografico (in nessun altro periodo storico la gente ha visto tanti film in un periodo così ristretto), occorre parlare di completa trasformazione:

- 1) del mezzo di fruizione del prodotto;
- 2) dell'approccio psicologico al consumo.

Lo spiazzamento logistico del mercato audiovisivo e la diversificazione su prodotti di vecchia produzione, di mercato estero, di bassa qualità, ha depresso per molto tempo la produzione nazionale di film che si è progressivamente ridimensionata per un periodo che può essere delimitato dal decennio 1975-1985.

---

Produzione nazionale di film									
Anni	1975	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987
N° film	198	163	103	114	110	103	89	109	116

---

Fonte: "Cinema d'oggi", vari numeri.

Solo negli ultimissimi anni una ritrovata alleanza con il mezzo televisivo ha consentito di dare nuovo slancio alla produzione di film, sia attraverso finanziamenti e coproduzioni Rai e Fininvest (che sono le più attive) sia con produzioni in proprio, ma pensate anche per una fruizione televisiva.

Contestualmente vanno aumentando le produzioni di prodotti propri della televisione come miniserial, TV movies, ecc.

Si stima (1) che attualmente la partecipazione percentuale del network all'investimento globale nella produzione di lungometraggi, sia del 18,2% per Fininvest e del 4,2% per la RAI.

L'evoluzione della Cecchi Gori group, sia come assetti societari, che come approcci strategici, segue molto da vicino le trasformazioni dell'industria cinematografica, rappresentando un valido esempio di come adattandosi alle nuove esigenze di mercato si possano attuare politiche di grande efficacia gestionale.

---

(1) Fonte: E.I.M.



## 2. Evoluzione strategica dell'azienda

La Cecchi Gori S.p.A. è inserita in un panorama vario di attività che fanno capo alla famiglia Cecchi Gori ed in particolare al capostipite e fondatore Mario Cecchi Gori.

Questo produttore noto nel settore da oltre 40 anni con notevole continuità operativa ha sempre rappresentato una delle principali fonti di riferimento dell'attività di produzione di nuovi film.

Dal 1976 Mario Cecchi Gori ha affiancato nel suo ruolo di produttore il figlio Vittorio, proseguendo sulla strada di titoli di grande richiamo di pubblico ed arricchendosi di nuovi autori e registi.

Gli interessi dell'azienda Cecchi Gori sono andati poi via via ampliandosi ben oltre la semplice produzione di film, tanto che nel 1987 l'insieme delle attività sono state riorganizzate sotto il profilo societario nella Cecchi Gori Group, cui fanno capo:

- a) l'attività di produzione vera e propria con la "Mario e Vittorio Cecchi Gori";
- b) l'attività di distribuzione di diritti televisivi con la Silver S.p.A. frutto di un accordo con Columbia RCA e Corriere della Sera;
- c) l'attività di distribuzione di titoli italiani ed esteri veicolata da accordi con la Columbia e la CDI della Orion;
- d) l'attività di distribuzione diretta di film d'autore con la nuova sigla "Cecchi Gori Classic";
- e) l'acquisizione di sale cinematografiche (per il momento nel circuito romano), nuova attività a cui si pensa di dare crescente ulteriore sviluppo;
- f) la distribuzione di home video.

Un profilo che traccia la fisionomia di un'azienda fortemente integrata e che fa della verticalizzazione una strategia di crescente successo.

Infatti alcune delle attività non strettamente di produzione come l'acquisizione di sale o la distribuzione di film d'autore o di home video sono di recente introduzione, ma costituiscono dei concreti riferimenti per il futuro.

Oltre alla diversificazione su vari segmenti dell'attività industriale cinematografica la "Cecchi Gori" ha notevolmente diversificato anche i suoi prodotti soprattutto per quel che concerne l'attività di produzione in senso stretto.

Questo è in primo luogo effetto di una crescente collaborazione attuata con la televisione. L'azienda è stata tra le prime a rendersi conto che la resa commerciale di un film poteva arricchirsi di una nuova fonte con lo sviluppo della TV ed il lievitare dei cosiddetti "diritti di antenna".

Fu anche tra le prime ad inserirsi nella esigenza della TV di offrire prodotti di qualità, aggiornati e soprattutto di produzione "mirata".

Negli ultimi anni soprattutto, la produzione di film "televisivi" si è intensificata, avendo come referenti pressoché esclusivi la RAI e Rete Italia.

Naturalmente sempre preponderante rimane la produzione di film destinati alle sale, con una presenza anche in questo caso di coproduzioni prestigiose.

Attualmente l'azienda stima di detenere circa il 20% del mercato della produzione (22 film nel 1987 dei 110 prodotti in Italia).

### 3. La struttura funzionale ed organizzativa

Data la ampia articolazione delle attività dell'azienda essa è stata organizzata per uno stretto controllo delle funzioni commerciali ed organizzative, ed un'ampia delega per le funzioni specialistiche e di produzione in senso stretto.

L'organico di 50 persone acquisite con contratti di assunzione a tempo pieno, costituiscono pertanto lo "zoccolo duro" delle funzioni strategiche (naturalmente dei servizi di supporto a tali funzioni) distribuite fra le tre sedi romane.

Anche l'articolazione delle sedi rispecchia un assetto di strategia funzionale:

- la sede legale rappresenta la "testa" dell'azienda. In essa sono concentrate tutte le funzioni ad alta valenza decisionale e manageriale;
- una seconda sede ospita le funzioni amministrativa e contabile;
- la sede di via Cassia è il braccio operativo al servizio della produzione in senso stretto; in essa operano i responsabili delle produzioni e da essa viene il complesso delle attività che fanno capo alla realizzazione del prodotto cinematografico.

Nella rappresentanza legale operano oltre 30 persone distribuite nei seguenti Uffici e Direzioni:

- a) Direzione Amministrativa. Fanno capo ad essa un po' tutte le attività della società dato il suo ruolo anche di coordinamento. La Direzione Amministrativa cura in particolare la parte legale di contratti. Ad essa fanno capo 6 persone incluse il direttore, il suo coordinatore e 4 figure di supporto.
- b) La Direzione Estero. Per l'attività di distribuzione questa direzione si occupa dell'acquisizione titoli esteri (a mezzo di accordi con Majors estere, alcuni con contratti di esclusiva, come la Columbia, la Three Stars, la Orion) e della distribuzione all'estero di film italiani. Oltre ai due responsabili di settore, vi fanno capo due unità esecutive.

- c) Ufficio Edizione. Svolge tutte le operazioni necessarie alla commercializzazione dei supporti filmici (doppiaggio, copie, ecc.). E' formato da un responsabile e due supporti esecutivi.
- d) Ufficio stampa e pubblicità. Coordina le attività promozionali e di immagine (campagne di lancio, uscite di immagine aziendale, ecc.). Tutto il lavoro tecnico è appaltato all'esterno a società specializzate in pubblicità e PR. Il personale proprio dell'ufficio è pertanto limitato a due figure esecutive che si occupano del coordinamento.
- e) Sezione Home-video. E' una sezione creata di recente per seguire gli sviluppi del mercato home-video e della operazione di acquisizioni di diritti di sfruttamento titoli tramite cassette preregistrate. Vi lavorano il responsabile ed un supporto.
- f) Ufficio Produzione. E' il servizio di coordinamento con la produzione esecutiva distaccato a via Cassia. Vi operano 3 unità esecutive.

La struttura organica è completata dal personale addetto ai servizi comuni, in tutto 11 unità (2 centralino, 4 segretarie, 3 fattorini, 2 addetti al computer).

La sede di produzione esecutiva si fonda su team attivati sulle produzioni in corso.

Il team tipo formato da personale interno è composto da:

- un Direttore esecutivo, responsabile dei cicli e tempi di produzione e del coordinamento delle fasi di lavorazione;
- un Ispettore di produzione che tiene più stretti contatti con il set;
- due unità esecutive di supporto.

A questo team estremamente ristretto fanno capo per la realizzazione di un film un articolato quadro di professionalità altamente specializzata (la "troupe").

Essa si articola, in prima battuta, in troupe artistica (cui fanno parte regista, attori, costumista, scenografo, musici-

sta, ecc.) ed una troupe tecnica la quale da sola è composta mediamente da 40/50 unità dalle qualifiche più svariate (operatori macchina, assistenti, datori luci, truccatori e par-rucchieri, falegnami, elettricisti, fonico e microfonista, attrezzisti, trovarobe, e così via).

In realtà la dimensione di una troupe è estremamente variabile, come è intuitivo immaginare e seconda dell'impegno che il film richiede.

#### 4. L'indotto "Cecchi-Gori"

Descrivendo la struttura base funzionale ed organica dell'azienda si è già precisato come essa copra dal punto di vista operativo, solo le funzioni base e strategiche della complessa attività aziendale.

Infatti, data l'ampia articolazione degli interessi del Gruppo, tutte le funzioni operative specialistiche sono decentrate con subappalti o contratti di consulenza.

Data la consistenza numerica e di volume del fenomeno è legittimo in questo caso parlare di un vero e proprio "indotto". Per coglierne la dimensione economica è sufficiente pensare al costo medio di un film in Italia (3-4 miliardi di lire) moltiplicarlo per il numero di film prodotti ogni anno (oltre 20) per stimare il valore dell'indotto della sola produzione esecutiva cinematografica.

Le forme di decentramento e indotto sono le più svariate a seconda che facciano capo ad attività di produzione distribuzione ed altro.

Riassumendo qui nelle linee essenziali la loro fisionomia si ricorda in estrema sintesi:

a) le attività facenti capo alla realizzazione di films che comportano:

- l'ingaggio di persone fisiche (dagli attori, alle comparse, al personale tecnico) in entità fortemente variabile da caso a caso;
- il reperimento di attrezzature e strumenti fisici di supporto che normalmente attivano convenzioni con società che forniscono, con la formula dell'affitto, macchinari e supporti tecnici di ogni genere, costumi, mobilio e componenti da allestimento scenico;
- il supporto di agenzie specializzate nel trattamento della pellicola (sviluppo e stampa dei master e riproduzione di copie).

b) le attività di distribuzione di film prodotti o importati che sono relative a:

- operazioni di edizione (agenzie di doppiaggio, di riproduzione di copie, di confezionamento del supporto ad uso sala, TV o home video, società di post-produzione);
- l'attività di promozione e pubblicità (pubblicitari e grafica, tipografie, mass-media, ecc.).

Numerosi sono anche i consulenti fissi, normalmente professionisti, attivati come supporto esterno alle funzioni dirigenziali (consulenti legali, fiscali, amministrativi, service contabile, ecc.).

2.

MEDUSA DISTRIBUZIONE S.r.l.

0. Scheda di presentazione dell'azienda

Ragione Sociale: Medusa distribuzione S.r.l.  
Sede Sociale: Roma - Via Barnaba Oriani, 22  
Anno di Fondazione: 1964  
Ramo di attività: distribuzione cinematografica  
Addetti: 23  
Fatturato 1986: 26,5 miliardi

La Medusa opera nel campo della distribuzione sul territorio nazionale di diritti cinematografici acquisiti dall'estero e della distribuzione nazionale ed estera di diritti acquisiti sul territorio nazionale.

I suoi soci fondatori sono attivi nel settore da circa 30 anni, con progressivo ampliamento del proprio raggio d'azione da quello regionale e quello internazionale.

Un recente accordo societario intervenuto con Rete Italia ha diversificato la gamma di interessi dell'azienda per lo sfruttamento di diritti cinematografici oltre che per il noleggio, anche per la televisione e l'home video.

### 1. Inquadramento del settore e profilo concorrenziale

In conseguenza delle notevoli trasformazioni intervenute nella fruizione di prodotti di immagine e, soprattutto, di prodotti cinematografici, ampi cambiamenti stanno interessando le aziende che operano nel campo della distribuzione: cambiamenti che possono in prima approssimazione ricondursi all'acquisizione ed allo sfruttamento di diritti cinematografici destinati ad una fruizione multipla, non solo di sala, ma anche tramite televisione ed home video.

In Italia l'accrescersi dell'importanza di proventi da sfruttamento televisivo è piuttosto recente e può farsi risalire al diffondersi delle TV commerciali, mentre nel settore home video, dove il mercato è in fase di affermazione, la quota dei proventi relativi è ancora modesta, ma tenderà a crescere rapidamente nel tempo.

Riferendosi al mercato statunitense, dal 1977 al 1985 la composizione dei ricavi di un film medio è sensibilmente mutato a scapito della proiezione nei cinema (dal 51% al 35%) e a favore di proventi prima marginali come la pay-tv (ora al 23%) o l'home video (18%).

#### Composizione media dei ricavi di un film negli USA

	1977	1985
Sale nazionali	51	35
Esportazioni	30	12
Passaggi su network televisivi	13	7
Syndacation TV naz. ed estera	4	5
Pay TV	2	23
Royalties da video cassette	-	18
	<hr/>	<hr/>
Totale	100	100

Fonti: WERTHEIM & co. e Yankee



La diversificazione dei canali di fruizione ha di fatto accorciato sensibilmente lo sfruttamento dei film: riducendone il periodo per la sala a pochi mesi, e rendendone pressoché impossibile la riutilizzazione dopo ripetuti passaggi televisivi.

A seguito di ciò il numero delle sale attive diminuisce in tutto il mondo e, parallelamente, anche in Italian queste si sono pressoché dimezzate in cinque anni (1980= 8453; 1985= 4855 (1) ).

Al contrario la televisione ha avuto uno sviluppo tumultuoso, proprio nello stesso periodo, e fra i prodotti più utilizzati sono da annoverare senza dubbio i prodotti cinematografici con un numero di film diffusi elevatissimo (RAI, 1984= 830; Rete Italia 1985 = 2500; altre commerciali 1983 = 5540 (2)).

Tale rapido mutamento si è tradotto in prima approssimazione in una spinta verso l'integrazione produttiva degli operatori del settore soprattutto con riferimento al ciclo: produzione-distribuzione-sale-media.

Questa spinta all'integrazione si concretizza o in accordi commerciali di vario tipo o in funzioni e cointeressenze societarie, come nel caso della Medusa distribuzione Srl il cui assetto azionario si è arricchito di un 49% facente capo a Rete Italia del gruppo Fininvest.

In un panorama dominato da distributrici estere, la Medusa s inserisce come una delle maggiori distributrici a capitale totalmente italiano.

La Werner Bros Italia, la Columbia Pictures Italia, la 20th Century Fox ed altre sono solo alcune delle sezioni italiane di Majors estere (per lo più americane) che dominano il mercato nazionale. Una presenza così massiccia è giustificata dal crescente ammontare di film esteri acquistati per la distribuzione in Italia e che sono in maggior parte di derivazione USA.

---

(1) FONTE: Cinema d'oggi - maggio 1987

(2) FONTE: E.I.M.

Dal 1982 al 1986 i film importati e destinati alla distribuzione cinematografica sono aumentati da 303 a 413 con una quota USA che è passata nello stesso periodo dal 45% al 68% (3).

---

(3) FONTE: Cinema d'oggi - vari anni

## 2. Genesi aziendale

L'iniziativa Medusa distribuzione è nata circa 30 anni fa ad opera di 3 soci con l'obiettivo di curare la distribuzione di film in alcuni circuiti regionali.

Allora la azienda era strutturata in tre centri capo area a Napoli, Roma e Genova.

E' nel 1964 che due dei Soci fondatori, già piuttosto noti nel settore, fondano la Medusa Distribuzione Srl su base nazionale.

La Società ha come oggetto sociale "La produzione, distribuzione, noleggio, commercio in genere, importazione ed esportazione di film italiani ed esteri, sia a lungo che a cortometraggio".

Come molte distributrici la Medusa è attiva anche nella produzione: sia con il ruolo di produttore esecutivo (peraltro marginale nel complesso dell'attività), che come co-produttore (attraverso la formula del minimo-garantito) (4).

Nel complesso comunque l'attività della Medusa è molto omogenea essendo indirizzata:

- a) come prodotto esclusivamente alla "fiction" (film lungometraggi)
- b) come ambito di attività, con ampia prevalenza alla distribuzione, avendo, soprattutto negli ultimi anni, perso importanza la produzione e non essendoci al momento interesse nella gestione di sale.

Pertanto la Medusa si presenta come una azienda specializzata, piuttosto che integrata.

---

(4) Quota di finanziamento anticipato al produttore per garantirsi la distribuzione di un film ancora da girare.

Un allargamento notevole degli interessi dell'azienda è derivato dall'accordo concluso con Rete Italia. Precedentemente, i diritti acquisiti sia su prodotti nazionali che esteri erano limitati al solo sfruttamento di sala.

L'ingresso di Rete Italia (con il 49% del capitale) abbina l'acquisizione di diritti per il cinema con quelli per la televisione e gli home video, ampliando ovviamente il potere contrattuale della distributrice.

L'accordo intervenuto nel 1985 ha comportato in primo luogo un consolidamento strutturale dell'azienda (con aumento di organico e di fatturato) e, presumibilmente, prelude ad ulteriori aggiustamenti "strategici" dell'attività aziendale in senso stretto.

Nel 1986 la Medusa ha fatturato 26,5 miliardi di lire (con riferimento alla sola attività di distribuzione) di cui 3,3 per vendite all'estero.

### 3. L'organizzazione aziendale

La Medusa ha una tipica struttura di tipo piramidale con un vertice nella Presidenza e nel Consiglio di Amministrazione e con quattro Direzioni operative relative ai diversi ambiti funzionali e strategici:

- Direzione Commerciale
- Direzione Marketing
- Ufficio Estero
- Amministrazione

Tale struttura di base è frutto di una recentissima riorganizzazione (ancora in fase di messa a punto) derivata in gran parte dai nuovi assetti societari.

Ad oggi l'organico è composto da 23 dipendenti oltre ai quattro dirigenti ed ai due soci di maggioranza.

Sotto il profilo strategico il fulcro delle attività aziendali è concentrato nella Direzione Commerciale da cui dipende la distribuzione "operativa" dei prodotti e l'acquisizione di titoli italiani e nella direzione marketing che in particolare cura l'edizione del film (doppiaggio, duplicazione, confezione) e la pubblicità e promozione.

La Direzione Commerciale retta da un dirigente, impegna quattro unità di supporto oltre ad una segretaria, coordina inoltre l'operato di 12 agenzie regionali localizzate 6 al Nord e 6 al Centro Sud.

Fa capo al Commerciale anche l'ufficio controllo noleggio che coordina l'attività delle Agenzie e la cadenza delle uscite dei passaggi sia cinematografici che televisivi.

Tuttavia, mentre sul noleggio la Medusa ha un controllo diretto attraverso le Agenzie, per i diritti televisivi si opera attraverso la cessione dei diritti acquisiti per un numero di passaggi e un periodo ben definiti.

La cessione può avvenire anche su diverse reti (RAI e TV commerciale), ma certamente la presenza di Rete Italia ha rinstaurato rapporti privilegiati con le tre reti Fininvest.

Per il settore home video non ci sono al momento interessi diretti (anche in funzione dell'esiguità del mercato relativo) tuttavia l'azienda si sta assicurando un "pacchetto titoli" da poter utilizzare al momento opportuno.

L'acquisizione di film italiani può avvenire, come già in parte anticipato, attraverso:

- distribuzione di un film di produzione propria, che tuttavia è prassi in progressivo abbandono;
- semplice distribuzione con l'anticipazione, da parte del distributore, di tutte le spese necessarie per il collocamento dei film nei circuiti (come copie, spese di lancio, ecc.) il cui recupero di norma avviene con i proventi netti di noleggio;
- distribuzione in co-proprietà (attualmente la formula prevalente), nella quale, per effetto di un doppio ruolo del distributore, si distingue, nei rendiconti mensili, la quota di competenza come distributore.

I fattori che influiscono sulla scelta dei titoli da distribuire o da co-produrre sono diversi e, in linea di massima, tutti concorrono in quote rilevanti. Volendo tuttavia tentare una graduatoria ci si può rifare in larga misura alle seguenti: sceneggiatura, regia-attori, produttore, costo.

In realtà il momento attuale è caratterizzato da una grande trasformazione del complesso sistema di consumo del prodotto film che ha reso estremamente fluido e diversificato il mercato.

Oggi ancor più che qualche anno fa i fattori in gioco che determinano il successo o meno di un'operazione commerciale sono innumerevoli, in considerazione anche del fatto che, malgrado l'omogeneità produttiva, ogni film ha una storia a sé e su ciascuno occorre fare delle ipotesi, la cui alea è sempre più elevata.

In virtù di questa crescente incontrollabilità del mercato si fa più pressante l'esigenza di una politica promozionale fortemente mirata che si traduce:

- a) in un aumento della spesa di lancio di un prodotto;
- b) in una diversificazione dei supporti promozionali.

L'aumento di spesa pubblicitaria è derivato in primo luogo dal maggior sostegno di cui necessita un' "uscita" più o meno importante, sostegno che si gioca sia in termini alternativi al mezzo televisivo, per quel che concerne la fruizione di sala, che in termini di concorrenza interna fra i titoli in prossima visione.

In conseguenza di ciò, e della rilevanza che ha assunto comunque la televisione come media di massa, si diversificano i mezzi di pubblicità specializzata come affissioni, trailers televisivi, pubblicità su testate specializzate e non, iniziative speciali (partecipazione a concorsi, mostre, predisposizione di gadgets, ecc.).

Fa capo alla Direzione Marketing anche l'attività di edizione.

Anche i costi di questa sezione sono in aumento sia per una maggiore qualità richiesta degli apparati di edizione (migliore doppiaggio, perfetta qualità delle copie, ecc.) sia per il ridursi dei tempi di sfruttamento in sala, che inducono uno sfruttamento cosiddetto "intensivo" (più sale in un periodo più breve) che lievita l'esigenza di copie.

Si valuta che se fino a qualche anno fa lo sfruttamento di sala poteva giungere anche fino a 4-5 anni (o comunque mediamente in un anno/due), oggi l'80-90% del recupero atteso dal noleggio deve avvenire entro 4-6 mesi.

La Medusa ha contatti con paesi in tutto il mondo (con un crescente interesse per i paesi di nuova industrializzazione) ma anche in questo caso il panorama è molto fluido.

##### 5. L'indotto aziendale ed il decentramento funzionale

La Medusa dunque si presenta come una azienda dalla organizzazione tipica delle strutture commerciali, con un forte controllo delle funzioni di acquisizione e vendita e un totale decentramento di funzioni specialistiche di supporto.

Tali funzioni sono diverse ma in prevalenza si riconducono a tre filoni principali:

- a) il supporto alle attività promozionali viene fornito sia da società di grafica che da Agenzie di Pubblicità (per la messa a punto di campagne coordinate su vari mezzi: giornali, TV, affissioni, ecc.);
- b) l'attività editoriale coinvolge in linea di massima due tipologie di aziende di settore: le società di doppiaggio, selezionata sulla base di vari parametri a seconda del film (qualità del film, voce dei protagonisti, ecc.); le aziende di sviluppo e stampa per la predisposizione delle copie da noleggio;
- c) la funzione amministrativa è supportata esternamente da una azienda di service contabile che tiene la contabilità meccanizzata sulla base di una prima nota predisposta internamente.

Sono attivati inoltre consulenti legali e fiscali a supporto delle varie funzioni aziendali.

Pertanto l'azienda non utilizza figure professionali proprie del settore se non come indotto.

3.

SBP S.p.A.

**O. Scheda di presentazione dell'Azienda**

Ragione sociale: SBP S.p.A.  
Sede Sociale: Roma - Via Jenner 147  
Ramo di attività: Produzione e post produzione cinematografica  
e televisiva  
Anno di fondazione: 1977 come S.r.l., trasformata in S.p.A.  
nel 1979  
Addetti attuali: 50  
Fatturato 1987: 12,6 mldi

Operando nel settore della produzione a post produzione soprattutto televisiva la SBP S.p.A. è direttamente attiva in lavorazioni quali: videomontaggi, duplicazioni, telecinema, correzione di standard ed effetti speciali ed inoltre controlla e coordina società partecipate che costituiscono linee di lavorazioni specializzate in settori altamente innovativi come la computer grafica, l'animazione ed, in generale, la manipolazione di immagini sintetiche.

In tal senso l'azienda è leader del settore proponendosi come pochissime altre, quale struttura fortemente integrata e a ciclo completo nell'ambito dei servizi di supporto all'industria dell'immagine.

48/lb5

## 1. Inquadramento dell'attività aziendale e assetto operativo

La SBP, nata nel 1977 come S.r.l., ha cominciato la sua attività nell'ambito delle lavorazioni post produttive a carattere tradizionale, in particolare: duplicazioni e trascrizioni di telecinema.

In breve l'apliamento quantitativo, e, soprattutto, qualitativo, del mercato televisivo anche romano e la dinamicità del titolare, hanno trasformato la società in S.p.A. (1979) e allargato l'ambito di interesse a nuovi settori.

In particolare la maggior richiesta di mercato determinata dall'avvento di network privati ha indotto l'azienda ad investire in apparecchiature per il video montaggio elettronico, e, prima in Italia, in apparecchiature per effetti speciali elettronici video.

Negli anni successivi alla sua fondazione l'azienda ha conosciuto un costante consolidamento in tutti i settori operativi della produzione e post-produzione con particolare attenzione ai seguenti servizi.

- riprese televisive con mezzi mobili e con mezzi portatili;
- duplicazione su larga scala di supporti magnetici (videocassette) di ogni standard;
- trascrizione da pellicola a supporto magnetico;
- conversione di standard televisivi (PAL-SECAM-NTSC-PALM);
- collegamenti punto a punto per trasporto di segnali televisivi/audio a mezzo vettori a microonde.

Inoltre la costante attenzione alle innovazioni tecnologiche di settore la mettono in grado di detenere risorse tecniche altamente sofisticate e, tali, da proporsi anche per la progettazione sistemistica e l'allestimento di impianti.

L'interesse destato dalla domanda di sistemi di post-produzione e di effetti speciali video sempre più sofisticati hanno indotto l'azienda a dotarsi di ben 5 sale di post-

produzione con livelli tecnologici che la collocano ad un livello di assoluta concorrenzialità.

La società provvede autonomamente alla formazione del personale tecnico e operativo seguendone costantemente l'aggiornamento professionale e tecnologico.

Soprattutto negli ultimi quattro anni la struttura della SBP si è fortemente consolidata adeguandosi rapidamente alla crescente e diversificata domanda di servizi da parte di utenti sempre più esigenti.

Attualmente la SBP ha un organico di 50 unità operative ma sviluppa lavoro per almeno un 20% in più di addetti equivalenti (circa 2000 giornate di lavoro uomo/anno).

Il fatturato 1987 pari a 12,6 miliardi di lire, è articolato in diversi rami di attività, ma con una quota ancora rilevante dei servizi di post-produzione:

- produzione (presa diretta interna ed esterna) = 27%;
- conversione di standard e duplicazione = 12%
- post-produzione (montaggi, effetti speciali audio e video) = 41%
- computer grafica e animation = 10%
- vendite di materiali di supporto = 10%

Le strategie aziendali più recenti stanno portando ad una ulteriore trasformazione negli assetti operativi della SBP la quale, abbandonati progressivamente gli aspetti di consulenza e progettazione impiantistica, punta ad una ulteriore specializzazione nel settore della digitalizzazione e manipolazione elettronica dell'immagine.

Motivazioni operative ed organizzative hanno indotto la SBP a frazionare la sua struttura societaria attraverso partecipate/collegate come la Video Recording, la CGE (Computer Graphics Europe) la T.V.C. ed altre, che al momento attuale contribuiscono a formare un pool di imprese che, inclusa la SBP S.p.A., hanno una consistenza complessiva di oltre 100 unità di organico ed un fatturato-1987 di circa 23 miliardi di lire.

## 2. Il mercato di riferimento e il sistema della concorrenza

Pur con ulteriori frammentazioni ed articolazioni il mercato di riferimento per l'azienda si compone di due grossi filoni:

- a) la comunicazione televisiva pubblica e privata
- b) l'industria.

Si tratta di due moduli che generano un prodotto assai differenziato sia nel destinatario finale che nei modi di lavorazione.

Il mercato televisivo è ormai ben sviluppato avendo come riferimento la televisione di Stato (che ha il suo centro e la massima parte della sua attività produttiva concentrati su Roma) e i network privati (Canale 5, Telemontecarlo, Italia 1, Euro TV).

La spinta verso una produzione televisiva autonoma ha fortemente aumentato la domanda di servizi sia di produzione (riprese interne ed esterne) che di "confezionamento" del prodotto finale (montaggio, effetti speciali, doppiaggio, ecc.).

Attualmente la domanda è in continua espansione consentendo buoni margini di profitto.

L'industria privata rappresenta per l'azienda un ottimo cliente per quello che riguarda la produzione e la predisposizione di documentari didattici o dimostrativi.

Fra i migliori clienti si annoverano l'ENI, l'AGIP, la SNAM, la FIAT e molti altri.

Il rapporto con l'industria è considerato all'interno molto stimolante poichè per le difficoltà che pone, rappresenta una sfida e induce ad ottimizzare l'uso di supporti tecnologici sempre più innovativi. Spesso infatti il filmato industriale ha fini didattici e di addestramento ed è volto ad illustrare tecniche di produzione, nuovi processi tecnologici, e si avvale spesso di immagini sintetizzate.

In tal caso notevole è lo sforzo creativo richiesto.

Come strategia futura di attacco l'azienda si pone quella di proporsi sempre più come un fornitore di servizi a circuito completo per ogni esigenza del cliente.

Inoltre si propone sempre come azienda all'avanguardia su servizi fortemente innovativi nei quali investe continuamente risorse umane e tecnologiche.

In questo senso l'elevata professionalità degli organici ed il livello altamente sofisticato delle tecnologie costituiscono l'interfaccia intelligente di una formula di successo.

Il quadro concorrenziale è piuttosto frammentato.

Aziende integrate come la SBP, in grado di seguire il cliente in ogni fase della lavorazione sono piuttosto rare.

Le aziende più importanti del settore, del resto, si trovano a Milano.

L'ampliamento della gamma dei servizi richiesti ha geminato a partire dal 1980, una miriade di aziende anche di rilievo che tuttavia hanno giocato la carta della specializzazione e che pertanto operano su segmenti dell'attività di post-produzione.

Attualmente la SBP stima di detenere il 6-7% dell'intero mercato non pubblicitario nazionale.

La costante ricerca di spazi nuovi di mercato ha portato la SBP a ricercare commesse estere che per il 1987 hanno rappresentato il 10,8% del suo fatturato globale. Si tratta di mercati prevalentemente europei (Spagna, Francia, Inghilterra) dove la creatività italiana è particolarmente apprezzata e dove ancora risultano concorrenziali le proposte economiche delle aziende italiane.

Sempre nell'ambito delle strategie di penetrazione estere la SBP ha di recente partecipato ad una gara internazionale negli Stati Uniti, dove, sconfiggendo la concorrenza di aziende americane, tedesche ed inglesi, ha conquistato l'appalto per 120 sigle da destinare al circuito delle forze armate statunitensi.

### 3. Le risorse umane e la professionalità

L'azienda consta attualmente un organico di 50 unità suddivise in cinque direzioni:

a) la direzione generale (5 unità)

E' il nucleo pensante della SBP, che controlla e coordina anche le società collegate e cura l'immagine complessiva del gruppo. E' composta da tre dirigenti (tra cui l'amministratore delegato e due quadri)

b) la direzione finanziaria (3 unità)

Si compone di 3 unità esecutive (1 segretaria e due amministrativi). Ha funzioni meramente routinarie poiché l'attività finanziaria, contabile e fiscale è decentrata ad altra società del gruppo

c) la direzione commerciale (5 unità)

Oltre al dirigente è supportata da quattro assistenti che seguono i rapporti con la clientela secondo filoni di specializzazione prevalenti, per facilitare anche i necessari contatti con le altre società del gruppo. Si tratta di veri e propri account del cliente di cui coordinano le esigenze con la disponibilità di mezzi tecnici e di personale

d) la direzione tecnica (4 unità)

Cura la manutenzione degli impianti e delle attrezzature. Il responsabile tecnico coordina 3 assistenti specializzati in vari comparti (elettricità, idraulica, meccanica).

Il suo ruolo principale tuttavia (si tratta di un ingegnere elettronico) è quello di interfacciare la Direzione Generale nelle scelte tecniche esecutive effettuare sulla base degli orientamenti strategici emergenti. Come esperto sistemista progetta su indicazione della Direzione, segue e sviluppa i programmi di acquisizione e utilizzo delle tecnologie.

e) la direzione produzione (33 unità)

Ad essa sono affidate le sezioni operative delle diverse attività svolte. Se si esclude il responsabile della produzione, le professionalità della direzione sono strettamente legate alle attrezzature tecniche utilizzate, che sono molto avanzate e molto complesse.

In sintesi la struttura operativa di questa Direzione può ricondursi alla seguente:

- montatori alla moviola elettronica = 10 unità
- operatori per la conversione di standard = 1 unità
- operatori di telecinema = 4 unità
- operatori di duplicazione = 3 unità
- tecnici di studio (cameramen, controllo camere, mix video, fonici, ecc.) = 6 unità
- computer grafica = 6 unità
- addetti al magazzino = 2 unità

L'organico in forza è inquadrato con contratto di settore a tempo indeterminato. La Direzione Produzione include 16 turnisti addetti alle macchine per due turni di otto ore (6.00-14.00/14.00-22.00).

#### 4. L'addestramento ed il mercato del lavoro

L'organico della Società è estremamente giovane se si considera che la Dirigenza ha una età variabile tra i trenta e i quarantadue anni e che la maggior parte del personale non supera i 25 anni.

Le ragioni di tale situazione sono diverse, ma facilmente intuibili.

L'azienda è molto giovane (non ha ancora dieci anni) ed il suo titolare e fondatore, pur avendo molti anni di esperienza di settore sulle spalle, ha solo 43 anni.

In conseguenza di ciò la dirigenza attuale deriva dalla "maturazione" dei primi collaboratori della società che hanno via via assunto maggiori responsabilità.

L'organico si è fortemente espanso negli ultimi quattro anni (da 26 alle 50 unità attuali) e di conseguenza molte assunzioni sono state fatte di recente.

Per il tipo di professionalità richiesta i giovani avviati al lavoro sono prevalentemente diplomati con obblighi militari assolti con inizio del rapporto di lavoro intorno ai 19-20 anni.

Inoltre dedicandosi direttamente all'addestramento ed alla formazione del personale, l'azienda preferisce acquisire neodiplomati.

Notevole la presenza di personale femminile che dimostra una buona predisposizione non solo nelle attività creative (grafica), ma di recente anche in quelle più tecniche (moviola elettronica, mixer, ecc.).

I diplomi prevalenti sono di due tipi: l'Istituto Tecnico e la Scuola di Cinematografia di Roma.

In entrambi i casi la preparazione è largamente insufficiente per l'inserimento operativo in azienda in prevalente per tre ordini di motivi:

- l'apprendimento scolastico è troppo generico e sostanzialmente teorico, mentre il lavoro presuppone un impegno diretto alle macchine;

- in ogni caso la obsolescenza tecnologica è così veloce e gli impianti utilizzati in azienda così sofisticati, da richiedere comunque un addestramento interno;
- l'uso delle macchine, in ogni caso, non è "neutrale", poiché anche i metodi della loro utilizzazione contribuiscono alla qualità del servizio offerto e richiedono un'impostazione concettuale che l'azienda preferisce avere sotto controllo.

Per questi motivi, dunque un po' per necessità ed, in parte anche per scelta strategica l'azienda cura direttamente la formazione e l'aggiornamento del personale.

Una esperienza importante in tal senso è stata avviata nel 1985 nell'ambito delle provvidenze CEE-Regione Lazio sulla formazione di giovani.

La convenzione stipulata ha consentito l'ammissione di 50 giovani diplomati ad un corso di formazione durato 6 mesi su "Linguaggio e tecniche dell'immagine elettronica: dagli effetti speciali alla Computer Graphics".

Il finanziamento CEE copriva i costi relativi agli insegnanti, mentre la SBP metteva a disposizione spazi e attrezzature ed il coordinamento del corso era affidato al Direttore artistico dell'azienda.

L'esperimento ha avuto un notevole successo: il 50% degli idonei (la stragrande maggioranza) sono stati assunti. Il restante si è facilmente collocato presso altre aziende (tra cui la RAI) o ha avviato una attività in proprio.

In tal senso l'esperienza della SBP può ritenersi emblematica in un settore dove la domanda di professionalità è pilotata dall'innovazione tecnologica e ad essa è strettamente legata, e dove anche una naturale predisposizione creativa trova l'esigenza di riconvertirsi e mettersi alla prova su metodiche e approcci operativi fortemente condizionati dalla tecnica.

##### 5. Le figure professionali esterne ed il decentramento produttivo

La diversificazione dei servizi resi e la elasticità di rapporti con la clientela comportano esigenze in termini di personale assai diverse nel tempo e, spesso, anche nello spazio.

In particolare per la sezione produzione in senso stretto (riprese in studio ed in esterno) l'azienda preferisce avvalersi di contrattisti ingaggiando di volta in volta le figure necessarie (cameramen, fonici, elettricisti, ecc.).

Per certi ruoli tipici del free-lance dello spettacolo, poi, il contratto è il metodo usuale di accordo fra professionalità e azienda (ci si riferisce ad esempio a figure come il regista, il direttore della fotografia, ispettori di produzione).

Normalmente sulla base dei contratti acquisiti l'azienda definisce di volta in volta il team operativo da attivare, supportando le professionalità chiave scelte tra elementi validi dell'organico interno, con figure selezionate nel bacino di free-lance-consulenti esterni disponibile.

Questa procedura è ormai sistematizzata, tanto che, malgrado le previsioni di espansione del giro d'affari, non sono previste a breve nuove assunzioni.

Per il resto l'azienda tende a controllare strettamente la qualità dei servizi resi e a curare direttamente il rapporto con la clientela. Per questo motivo non si usa decentrare fasi di lavorazione all'esterno (se non naturalmente nell'ambito delle società stesse del Gruppo).

Il fatturato derivante da decentramento produttivo pertanto non supera il 2-3% del totale ed è relativo solo a lavorazioni fortemente standardizzate come le duplicazioni. E' l'unica valvola di sfogo che viene mantenuta in periodi di eccedenza di richiesta.

## 6. La ricerca creativa come feed-back di professionalità

Operando nel campo della manipolazione di immagini computerizzate l'azienda da molta importanza agli aspetti creativi e alla sperimentazione di procedure.

Per lasciare proprio alla ricerca ed alla sperimentazione uno spazio autonomo non vincolato ad esigenze di carattere commerciale la SBP, con uno stretto apporto della CGE, ha creato una serione autonoma coordinata da un direttore artistico che opera nel campo della computer grafica e animatori, ma con approccio decisamente culturale e sperimentale.

Diverse sono le iniziative e le partecipazioni, ad esempio a Manifestazioni e convegni internazionali (Locarno Festival della Video Art, Galleria d'Arte Moderna di Ferrara, Fiera di Bologna, ecc.) in cui si integra alla predisposizione di prodotti a carattere puramente dimostrativo l'incontro e lo scambio di informazioni su nuove tendenze, nuove tecnologie, ecc.

Si ricorda ancora la sperimentazione di pitture computerizzate effettuate con quattro artisti contemporanei (Angeli, Turcato, Schifano e Boetti) sul Paint Box.

La grafica computerizzata nata da esigenze di simulazione tecnica, come supporto scientifico nelle nuove tecnologie a partire dalla fine degli anni '70 ha trovato applicazioni nell'industria dell'immagine soprattutto con utilizzazione pubblicitaria.

Negli ultimissimi anni più ampio si è fatto l'interesse circa l'utilizzo ai supporti computerizzati come nuovo mezzo di espressione artistica.

Alla SBP non sfugge la possibilità di ritorni (sia come nuove formule espressive, che come ottimizzazione dell'utilizzo delle tecnologie) in termini di qualità del prodotto offerto e di immagine aziendale.

Tale tipo di sperimentazione che l'azienda sostiene con costo proprio si rende necessaria anche in carenza di sedi istituzionali pubbliche che supportino la ricerca e la sperimen-

tazione sulla grafica computerizzata come invece accade in altri paesi con l'Istituto Nazionale Audiovisivi di Parigi o Channel 4 di Londra.

## 7. La rincorsa tecnologica

La SBP S.p.A. per il tipo di servizi che offre e per le politiche aziendali perseguite opera in costante tensione sul versante dell'acquisizione dei supporti tecnologici, il che comporta, come effetto immediato, una costante esposizione in investimenti tecnici.

Il parco impianti dell'azienda è valutato in circa 15 miliardi di lire, livello già abbastanza alto se rapportato all'organico, ma che alcuni in azienda considerano fortemente sottostimato.

Del resto basta considerare che alcuni computer per l'animazione possono costare da soli circa un miliardo.

Per l'acquisizione di tecnologie l'azienda non gode di alcuna agevolazione né settoriale né territoriale. Pertanto si autofinanzia puntualmente reinvestendo parte dei profitti o ricorrendo al mercato finanziario.

Il suo corredo di attrezzature è all'avanguardia in Europa. Basta ricordare la Rostrum Camera per effetti di ripresa, la Harry della Quantel di cui esistono 4 esemplari in Italia, la DPE ancora della Quantel per effetti speciali o il Mirage ad altri; tecnologie che a livello mondiale hanno un mercato ristrettissimo (anche per il loro costo).

La dotazione di strumentazioni così sofisticate naturalmente consente di fornire servizi di elevatissima caratura qualitativa e prestazioni particolari che aumentano la capacità concorrenziale dell'azienda.

Puntando tuttavia all'innovazione come fattore di successo si opera alla continua rincorsa di un campo che ha un turn over tecnologico elevatissimo.

A supporto di una funzione aziendale così delicata è stata creata la figura del responsabile della ricerca e del software, un ingegnere elettronico, che come abbiamo visto interfaccia produzione e direzione generale per le soluzioni tecniche più adeguate.

Questa figura cura in particolare anche l'aggiornamento tecnologico ed il contatto con i fornitori con i quali l'azienda ha un rapporto privilegiato da Beta Site (l'azienda cioè funge da

luogo di secondo collaudo delle attrezzature "ritornando" alla casa produttrice suggerimenti, inconvenienti tecnici e quanto utile a perfezionare le macchine).

Le tecnologie utilizzate sono prevalentemente di derivazione statunitense e belga.

L'uso di macchine sempre nuove pone il problema del continuo aggiornamento del personale ed, inoltre, della frantumazione delle professionalità in mille aspetti legati alla manualità tecnica.

LUCIANO VITTORI S.p.A.

0. Scheda di presentazione dell'azienda

Azienda: Luciano Vittori S.p.a. Via Anagnina Km. 0,200 - Roma  
Settore di attività: sviluppo e stampa pellicole cinematografiche  
Anno di fondazione: 1958  
Addetti al 31-12-87 = 60  
Fatturato annuo = 9 miliardi



La Luciano Vittori S.p.a. opera nel campo dello sviluppo e della stampa di pellicole cinematografiche in 35, 16 e 8 mm. dalla presa diretta a tutto lo sfruttamento in formato cinematografico.

L'azienda possiede il primo stabilimento computerizzato del settore per le fasi dalla posa alla stampa e sviluppo della serie.

Il suo Presidente Luciano Vittori, ha cominciato molto giovane a Cinecittà come tecnico nel reparto proiezioni e moviole e fin dal 1958 fonda con marchio L.V. una propria azienda.

4/lb9

### 1. Inquadramento del settore e profilo concorrenziale

La Luciano Vittori S.p.a. opera in un settore caratterizzato da una alta concentrazione strutturale e logistica delle aziende e da una elevata concorrenzialità interna.

Roma, capitale italiana del cinema, ospita i maggiori stabilimenti cinematografici e, di conseguenza, le principali aziende di servizio (sviluppo e stampa di pellicole cinematografiche comprese).

La L.V. S.p.a. si confronta perciò con le più dirette concorrenti su un territorio molto ristretto collocandosi, nella rosa delle aziende leader, al 3° posto come fatturato globale ed al 4° come numero di addetti.

Il settore è dominato da quattro grosse aziende (tra cui la L.V. S.p.a.):

- la Tecnicolor, unica multinazionale con sede (oltre che a Roma) a Londra, Los Angeles, New York, ha notevoli interessi anche sui mercati esteri (160 addetti);
- la Telecolor-Tecnolux (100 addetti) è la più diretta concorrente della L.V. per omogeneità di interessi e capacità;
- la Cinecittà stabilimento (del gruppo pubblico EAGC) con oltre 100 addetti opera nell'ambito delle strutture di Cinecittà sfruttandone le economie logistiche.

Il quadro concorrenziale è completato da due aziende di medie dimensioni (Microstampa: 30 addetti e Fotocinema: 25 addetti) e da un polo minore localizzato a Milano (con un numero di addetti che può stimarsi in circa 60 unità).

Nel complesso il settore conta poco più di 600 unità effettive con un andamento tendenziale che conduce già da qualche anno al ridimensionamento quantitativo.

A partire dagli anni '80 il settore ha infatti conosciuto un periodo di profonda riorganizzazione interna in seguito a fatti che hanno investito sia il comparto cinematografico nel suo complesso che più specificatamente quello dello sviluppo e

stampa e che si è soprattutto esplicitato in riduzione degli organici. Gli elementi essenziali di tale processo possono in sintesi ricondursi ai seguenti:

- a) un certo ridimensionamento complessivo delle risorse destinate alla produzione cinematografica ha fatalmente contratto le disponibilità destinate alle fasi di post-produzione;
- b) lo spostamento di interesse dalla fruizione di film principalmente di sala alla diffusione tramite network televisivi ha notevolmente ridotto l'esigenza di copie tratte dal master da destinare alla proiezione;
- c) l'introduzione di tecnologie innovative (macchine continue e più veloci) ha nel contempo ridotto il fabbisogno di personale tecnico a parità di volume di affari.

A seguito di questi fattori si stima che l'organico complessivo del settore si sia ridotto negli ultimi 5 anni di circa il 50% anche per l'uscita dal mercato di alcune aziende importanti come la Tecnospes (1982) e la Staco (1986).

Il giro di affari del settore è attualmente stimato in circa 65 mld di fatturato.

La concentrazione produttiva che lo caratterizza affiancata ad una sostanziale omogeneità dei servizi resi ha negli anni recenti reso cruenta la concorrenzialità interna: concorrenzialità che in assenza di un accordo tra le aziende si combatte essenzialmente sul piano degli sconti effettuati sui listini.

Nel 1986 una sorta di patto di non belligeranza siglato tra le aziende leaders aveva consentito la predisposizione di nuovi listini (fermi in pratica da 6 anni) con aumenti sulle varie voci che variavano dal 50% fino al 100%.

Questo aveva consentito un anno di respiro alle aziende e la possibilità di rinforzare i rispettivi conti finanziari.

Ma già a partire dal 1987 gli accordi presi sono stati più volte disattesi con conseguente ridimensionamento dei margini di profitto previsti e recrudescenze delle tensioni concorrenziali.

Attualmente gli "sconti" praticati sui valori di listino arrivano fino al 50%.

## 2. L'attività dell'azienda e le strategie perseguite

L'attività di sviluppo e stampa di pellicola cinematografica della L.V. SpA, si incentra su due fonti principali di lavoro:

- a) la cosiddetta presa diretta che include tutte le lavorazioni della pellicola fino alla prima copia (Master);
- b) la stampa delle copie.

La prima attività riguarda il materiale "girato" che, su 12 milioni di metri annui di pellicola lavorata dalla L.V. SpA, rappresentano circa il 25% del totale.

Si tratta di lavorazioni piuttosto delicate, in primo luogo perchè si opera su supporti unici, in qualche modo irripetibili, e che spesso implicano a monte grossi investimenti di ripresa. Si tratta quindi di una fase ad elevata responsabilità, che, se anche protetta da forme assicurative opportune, implica la massima attenzione e l'assenza di errori per mantenere una buona immagine aziendale.

Sempre in questa fase sono inoltre apportati alcuni accorgimenti di sviluppo e stampa (come effetti particolari o piccole modifiche di tonalità di colore ecc.-) concordati con i registri o i direttori di fotografia, volti ad accrescere l'efficacia espressiva dell'immagine.

La presa diretta copre circa il 45% del fatturato globale dell'azienda ed ha come committente privilegiato lo staff di produzione (produttore, regista o direttore della fotografia) con il quale si stipulano di volta in volta convenzioni.

La stampa di copie, che movimentata circa 9 milioni di metri di pellicola ogni anno, ha come referente principale il distributore. L'attuale struttura per attività dell'azienda muterà molto probabilmente man mano che assumeranno maggiore rilevanza le produzioni televisive rispetto al consumo di sala.

Si prevede infatti che la quota di pellicola lavorata destinata alle copie si ridimensionerà fino a 7 milioni di metri anno a favore della presa diretta che potrà facilmente raggiungere i 5 milioni di metri.

La L.V. S.p.A. lavora pressoché esclusivamente sul mercato nazionale con una distribuzione del fatturato complessivo (circa 9 miliardi) così articolato:

- a) 45% lavorazioni da presa diretta;
- b) 30% copie da produzioni italiane;
- c) 25% copie di film esteri distribuiti in Italia.

Il mercato estero è praticamente precluso alle aziende del settore (con eccezione per la Tecnicolor che possiede una rete organizzativa multinazionale) per una scarsa concorrenzialità dei prezzi italiani sui mercati internazionali.

Alcuni concorrenti esteri come la Fotofilm di Madrid, infatti, riescono a praticare prezzi molto bassi per una più bassa incidenza del costo della manodopera.

Inoltre in alcuni paesi (come ad esempio la Francia) si tiene conto dei pesanti costi gravanti a fronte dell'acquisizione di materiali di stampa, che costituiscono una voce di spesa molto grossa (intorno al 40% del fatturato complessivo), mediante contributi governativi sull'internegativo (anticipazione del 60% sui costi di acquisto).

In prospettiva l'azienda sta operando soprattutto per elevare lo standard qualitativo dei suoi servizi. Le aziende del settore infatti lavorano in uno stato di sostanziale omogeneità di prestazioni, derivante da fattori logistici (vicinanza territoriale) e da una certa maturità tecnologica degli impianti di lavorazione che ha consentito a tutti gli operatori del settore di acquisire macchinari adeguati ed efficienti.

Per questo la L. V. S.p.A. punta maggiormente sulla qualità del servizio, in particolare per quel che concerne:

- a) puntualità, affidabilità e rapidità delle prestazioni;
- b) innalzamento qualitativo di prestazioni ad alto contenuto professionale (come il datore luci) per le quali si punta su figure professionali affermate e note nel campo e utilizzate come appeal per la committenza;



- c) introduzione di accorgimenti tecnici (spesso approntati internamente con personale proprio) che ottimizzino tempi e rese delle lavorazioni.

Tuttavia, per capire appieno le difficoltà del mercato nel quale opera l'azienda occorre accennare alle peculiarità del regime finanziario del settore cinematografico.

Rispetto ai flussi di entrate e di uscite monetarie le imprese che operano nel settore dei servizi spesso si trovano sbilanciate per un eccessivo sfasamento temporale esistente tra i costi di produzione sostenuti (salari e materie prime) e rientri per consegne di commesse.

Infatti:

- a) oltre al costo del lavoro che ha ritmi mensili l'azienda deve far fronte al pagamento di materiali molto costosi (come le pellicole ed i prodotti chimici) che incidono come quota di fatturato anche fino al 40%.

I fornitori (grosse case multinazionali come la Kodak, la Fuji e la Agfa Gevaert) pretendono pagamenti a 90 giorni fissi dalla consegna.

- b) A fronte di una tale rigidità dei costi si pone una situazione sul fronte degli incassi estremamente rischiosa. Da un lato le condizioni di pagamento si dilatano a favore della clientela dai 4-6 mesi (considerate già molto buone) fino a 12 mesi che non rappresentano certo una eccezione.

Tali dilazioni prendono in considerazione i profitti differiti (e peraltro incerti) collegati alla lavorazione e alla uscita di un prodotto cinematografico.

Il mezzo di gran lunga più diffuso come metodo di pagamento è la cambiale, che funge da garanzia del buon esito della contrattazione, ma che molto di frequente, giunta la scadenza, viene rinnovata, sia pure con aggiunta degli interessi correnti.

Tutto ciò comporta una esposizione per l'azienda lunga ed onerosa se si considera che, a causa della predetta guerra dei prezzi attuata dalla concorrenza, i margini di profitto sono piuttosto ristretti.

Le insolvenze tuttavia sono piuttosto contenute (nell'ordine del 4-5% l'anno) a meno di situazioni limite (che pure possono verificarsi).

Per contro le aziende del settore possono far ricorso alle provvidenze ex legge 819 sul credito cinematografico, liquidate dalla BNL sezione cinema.

L'azienda vi fa ricorso ogni volta che si verificano le condizioni idonee all'accesso (nuovi investimenti, rinnovo macchinari o quote del residuo da distribuire), data la convenienza delle condizioni praticate.

### 3. La rilevanza degli aspetti tecnici e l'innovazione tecnologica

L'azienda opera in un settore di attività in cui la curva dell'innovazione tende già da alcuni anni a stabilizzarsi collocandosi nella fase di maturità tecnologica.

Come precedentemente accennato gli impianti detenuti dalle aziende leader si basano su processi di lavorazione omogenei dal punto di vista delle fasi e delle attrezzature.

Tuttavia la L.V. S.p.A. spunta un fattore di vantaggio grazie alla presenza del suo fondatore (e attualmente di suoi valenti allievi tecnici), il quale, appassionato di meccanica ed elettronica, ha progettato e costruito già nel 1962 alcune macchine titolatrici ed una truka che ancora oggi sono valide in seguito alle molteplici innovazioni introdotte ed alle prestazioni tecniche di cui sono dotate.

Nel 1968, puntando a distinguersi come laboratorio per gli effetti speciali e nella specializzazione dei controtipi sotto liquido, la L.V. S.p.A. ha approntato con i propri mezzi una sviluppatrice per internegativi colore, tarata sulla nuova pellicola KODAK per controtipi invertibili-colore (denominata C.R.I.), raggiungendo un primato mondiale su tale pellicola per il 35 mm ed europeo per il 16 mm.

Nel 1980, poi ha impiantato il laboratorio di video-registrazione, montaggio elettronico, telecinema e la prima sala italiana di post produzione con le nuove apparecchiature A.D.O. a 2 canali.

L'azienda vanta inoltre di essere il primo stabilimento computerizzato dalla posta alla stampa e sviluppo di serie con particolare riferimento alle seguenti fasi:

- a) controlli chimici e sensitometrici
- b) posa dei negativi per il bilanciamento cromatico
- c) correzioni di colore in posa
- d) aspetti operativi come ordini e consegne.

L'iniziativa avviata nel 1984 con un investimento relativamente modesto (circa 100 milioni) si basa su 6 personal Apple II con adattamento di software originale predisposto dalla azienda stessa.

Il vantaggio sulla concorrenza (che attualmente è ancora in fase di inseguimento) si è espresso soprattutto in termini di accresciuta rapidità delle operazioni ed elevato controllo qualitativo soprattutto nelle fasi dello sviluppo della presa diretta.

Più di recente, in collaborazione con una azienda di servizi tecnici di Roma, è stato messo a punto un nuovo sistema di ripresa "multiformato" denominato ARCOVISION e destinato alla commercializzazione.

Normalmente comunque gli apporti tecnici adottati hanno uso e destinazione esclusivamente interna.

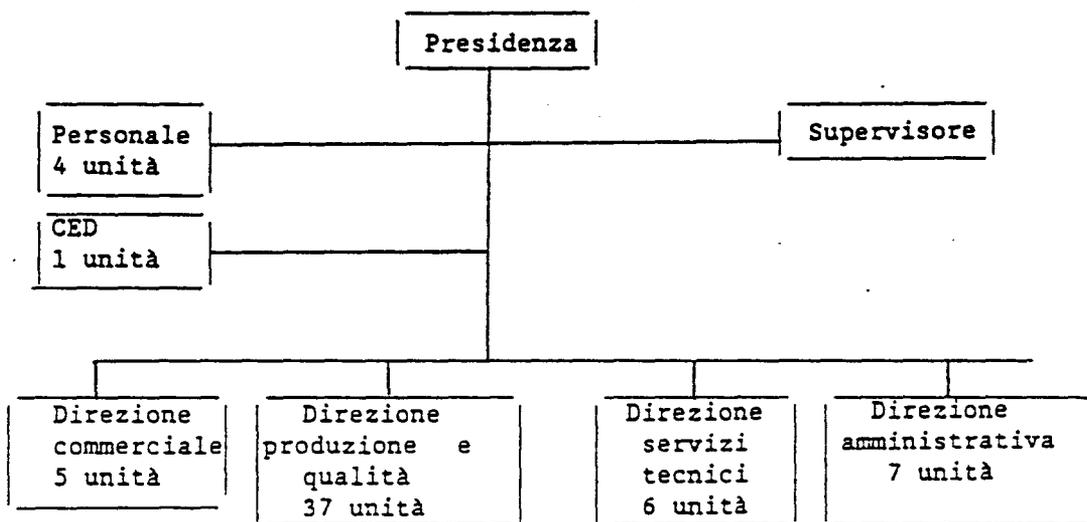
#### 4. La struttura funzionale e l'assetto operativo

L'azienda è strutturata in quattro direzioni (commerciale, produzione e qualità, tecnica e servizi, amministrativa) con due poli di coordinamento rappresentati dalla presidenza e dal Supervisore, che è responsabile dei risultati gestionali della società.

Completano il quadro funzionale la sezione Personale e il CED (centro elaborazione dati) le cui mansioni operative sono peraltro delegate ad un'altra società collegata.

I 60 elementi dell'organico in forza al 31.12.87 si concentrano nella direzione produzione e qualità (37 unità) a sottolineare l'elevata valenza operativa dell'azienda.

Sorvolando sulla struttura interna di alcune aree funzionali (personale, commerciale, amministrativa) che hanno articolazioni comuni alla maggior parte delle aziende, risulta più interessante approfondire l'architettura di due direzioni più peculiari: la produzione e qualità (D.P.Q.) e quella dei servizi tecnici (D.S.T.).

SCHEMA ORGANIZZATIVO

A) La Direzione Produzione e Qualità

La D.P.Q. è la direzione operativa che gestisce la produzione dello stabilimento in armonia con le esigenze commerciali emergenti.

Essa gestisce e coordina numerosi reparti dipendenti:

- Programmazione (1 unità)
- Datori luce (3 unità)
- Magazzino (1 unità)
- Negativi (9 unità)
- Sviluppo (7 unità)
- Stampa (8 unità)
- Positivi (5 unità)
- Chimico (3 unità)

Un reparto di rilevanza cruciale è quello dei "datori luce" che ha la funzione di dare le luci (in fase di stampa) ai films in presa diretta e in edizione, effettuando controlli di qualità sulla produzione e controlli di allineamento con i servizi tecnici.

L'importanza di questa sezione di lavoro, che prevede uno stretto contatto con il cliente (Direttori di fotografia e Registi), risiede nella resa in termini di immagine che una certa "luce" data alla pellicola può attribuire al girato. Non a caso dunque la L.V. S.p.A. in questa fase si avvale di un consulente di prestigio che funge da garante tecnico presso la committenza.

La programmazione opera in stretto contatto con la Dir. Commerciale (dalla quale riceve le priorità di lavorazione) e armonizza le esigenze della clientela con la necessità di massimo utilizzo degli impianti.

Lo sviluppo (retto da due capi-turno si avvale di 5 turnisti e 2 giornalieri) svolge la specifica funzione di sviluppo del

negativo, cura la manutenzione ordinaria delle apparecchiature del reparto.

La stampa (retta da un capo-turno con 6 turnisti e due giornalieri) impiega addetti ad elevata professionalità sia per quel che concerne la stampa di sintesi additiva che quella "ottica" con conoscenza delle tecniche relative a riduzioni e ingrandimenti con cambio di formato e delle problematiche relative alla stampa sotto liquido.

Il reparto positivi (retto da un capo reparto con 2 turnisti e 3 giornalieri) è suddiviso in due sezioni: controllo e proiezione. Ha il compito fondamentale di controllare e verificare tutto il materiale prodotto in stabilimento per accertarne l'idoneità prima della consegna al cliente.

Operazioni della massima precisione impegnano il reparto negativi composto di sette turisti e due giornalieri coordinati da un capo reparto.

Catalogazione, estrazione e taglio della pellicola, preparazione dei fili per duplicazioni o stampe selettive, partenza scena e colonna, sincronizzazione in moviola, preparazione interpositivi per truke sono alcune delle lavorazioni specialistiche del reparto.

Il reparto magazzino cataloga i materiali negativi e positivi che vengono lavorati e quelli che vengono lasciati in deposito dal cliente per eventuali ulteriori copie.

Oltre alla routine giornaliera il reparto chimico (con due turnisti ed un giornaliero) effettua le analisi e i controlli necessari inerenti agli scarichi inquinanti (attualmente riciclati con apposito impianto) e alle soluzioni di processo.

#### B. La direzione servizi tecnici

E' una direzione operativa responsabile dell'efficienza degli impianti, macchinari e attrezzature, dei controlli a fini della sicurezza e degli inquinamenti. La sua centralità è accresciuta dal suo ruolo portante in relazione alla progettazione e costruzione di impianti o accorgimenti tecnici utilizzati dall'azienda. A tale fine curato è l'aggiornamento e lo studio di innovazioni tecnologiche e il contratto con tecnici nazionali ed esteri.

La D.S.T. è strutturato in tre sezioni:

- assistenza (1 unità)
- officina (3 unità)
- elettricità (2 unità)

Dall'officina dipende la manutenzione ordinaria e straordinaria dei macchinari e degli impianti idraulici con costruzione anche di parti e ricambi che non si trovano in commercio.

##### 5. La struttura organica e la professionalità impiegata

Il volume attuale dell'organico della L.V. S.p.A. è il risultato di una rigida politica di ridimensionamento attuata a partire dal 1980.

Obiettivi di recupero di produttività dell'azienda in concomitanza ad un restringimento del mercato hanno indotto l'azienda a non effettuare turn-over e ad agevolare le uscite volontarie con incentivi di esodo.

Ciò ha consentito di portarsi ai livelli attuali dagli 84 addetti che rappresentano il massimo organico aziendale del 1980 (aumentabile a 92 quando la società operava anche nel campo dei titoli e trucke).

L'esodo volontario, che anche nel 1987 ha interessato 3 operai e 3 tecnici, sarà sostenuto fino al raggiungimento dell'obiettivo prefissato di 50-55 unità, livello ritenuto adeguato nel piano operativo di recupero efficienza e produttività.

La struttura organica attuale è la seguente:

- personale dirigente (4 unità preposte alle quattro direzioni operative);
- impiegati (32 unità di cui 6 amministrativi, 6 addetti commerciali, 20 tecnici);
- operai (24 unità).

Il rapporto di lavoro, sancito sulla base del contratto nazionale di categoria, prevede solo contratti a tempo indeterminato e full-time.

Per le esigenze di laboratorio l'azienda fa ampio uso di turnisti in prevalenza operai (22 su complessivi 28) impegnati su due fasce orarie (ore 7.00/14.00 e ore 14.00/21.00) .

I turnisti operano nei reparti operativi stampa e sviluppo e nel magazzino e controllo materiali.



Solo nel 1988 è previsto l'avvio al lavoro di un giovane con contratto formazione-lavoro (es. L. 863/84 art. 3) da inserire nella direzione produzione e qualità.

L'azienda opera in un campo eminentemente tecnico e impegna figure professionali altamente specializzate, anche se in prevalenza a basso profilo tecnologico.

Opera inoltre, come detto, in un mercato molto ristretto in cui la domanda di tali professionalità è molto esigua e concentrata in territorio romano.

Ciò ha indotto un approccio fortemente artigianale per quel che concerne l'addestramento e la qualificazione professionale che vengono portati avanti gradualmente e direttamente in azienda.

Pressoché inesistente la mobilità professionale interaziendale. Altre esperienze di rilievo riconducono a sette assunzioni effettuate prima del 1980 sulla base della L. 285/76 (Legge giovani) che, peraltro, malgrado un lungo periodo di tirocinio, non raggiunse i risultati sperati. Solo tre elementi sono rimasti in azienda e con una certa fatica.

Le figure professionali riconoscibili in azienda sono varie e assai diversificate nelle mansioni in concomitanza delle diverse funzioni aziendali (amministrative, commerciali, o tecniche) e delle articolazioni delle fasi di lavorazione.

Sotto il profilo più strettamente tecnico possono isolarsi almeno tre categorie professionali che rivestono un ruolo strategico di grande rilevanza difficilmente fungibile, e sulla quale l'azienda fa un grande affidamento sia operativo che di immagine nei confronti della clientela: i datori luce, i tecnici di officina, i controller del sistema computerizzato.

5.

PANA RECORD S.p.A.

**0. Scheda di presentazione dell'Azienda**

Ragione sociale: PANARECORD SpA  
Sede Sociale: Milano C.so Venezia, 40  
Ramo di attività: Homevideo  
Anno di fondazione: 1978  
Addetti al 31.12.1987: 29  
Fatturato 1987: 16,9 miliardi

La società commercializza sul territorio nazionale prodotti audiovisivi (prevalentemente films) acquisendo la licenza di sfruttamento dei diritti su supporto cassetta da Major estere.

L'attività di distribuzione di homevideo è integrata da commercializzazione di supporti vergini della Agfa il cui volume di affari non supera il 10% del fatturato complessivo.

48/lb10

### 1. Inquadramento del settore e ambiti di concorrenza

Correntemente si intende definire col termine di prodotti homevideo i supporti di videogrammi preregistrati destinati ad una fruizione nell'ambito domestico secondo una scelta individuale.

La commercializzazione degli apparecchi (videoregistratori a nastro e lettori di videodischi) che consentono questo tipo di fruizione è iniziata verso la fine degli anni '70 con una presenza attuale nel mondo occidentale che è stimata in oltre 100 milioni di famiglie.

In Italia la diffusione di home-video è cominciata abbastanza in ritardo (con aspetti di significatività che datano a partire dal 1983) portando a coefficienti di penetrazione (1) ancora imparagonabili a quelli dei maggiori paesi industrializzati (stima 1987 per l'Italia intorno al 10% contro un 50% dell'Inghilterra ed una quota compresa tra 40% e 20% per USA, Germania, Francia e Spagna).

Il parco hardware stimato alla fine del 1986 supera il milione di unità in conseguenza di una crescente penetrazione annuale. Dal 1983 al 1986 l'incremento annuo di videoregistratori venduti si è attestato intorno al 50% (100 mila unità nell'83; 300.000 nel 1986).

Parallelamente il mercato di video cassette preregistrate si espande considerevolmente passando dalle 460.000 unità e circa 2.600 titoli del 1985 a 2.400.000 unità e 5.000 titoli del 1987.

A mantenere ancora contenuta la quota di cassette commercializzate contribuisce anche la bassa percentuale di fruizione da "acquisto" diretto (intorno al 15/20%) rispetto ad una fruizione tramite noleggio (80%).

---

(1) Percentuale videoregistratori su totale case con televisore.

Attualmente la commercializzazione riguarda pressoché esclusivamente film che rappresentano il 95% del fatturato del mercato lecito, stimato intorno a 80 miliardi di lire.

La quota di home-video extra-fiction è ancora estremamente contenuta in Italia contro un riferimento statunitense che attualmente punta al 50% del totale.

Sia pure sommersi (e pertanto sfuggente a qualunque tentativo di quantificazione attendibile) il mercato parallelo dell'illecito (riproduzione non autorizzata di video cassette: la cosiddetta pirateria) e quello "porno" che opera su canali non ufficiali e, dunque, non controllabili, costituiscono una quota notevole del mercato complessivo.

Stime di larga massima indicano quale struttura probabile del mercato software home video la seguente:

mercato lecito: 50%  
mercato illecito: 20%  
mercato porno: 30%,

con un giro d'affari (spesa del pubblico) di 220 mld di lire.

La Panarecord SpA con un fatturato per la sola commercializzazione home-video di 15,6 mld. (anno 1987) si colloca fra le aziende leader del mercato italiano con una quota superiore al 20%.

Includendo le multinazionali, domina il mercato la RCA/Columbia, che distribuisce marchi come Paramount, Universal, Cecchi Gori.

Altre protagoniste del mercato con quote via via decrescenti sono la WEA (Warner Bros Home Video), la Walt Disney (con marchi Titanus e Cineritz), la Domovideo.

Da citare ancora la San Paolo (Ed. Paoline) per l'impegno su cataloghi a interesse scientifico e didattico e titoli da cinefili.

## 2. Ambiti di attività prevalenti

La Panarecord nasce come editrice discografica ma si trasforma già nel 1978 in SpA abbinando l'attività di acquisizione di diritti di opere audiovisive per lo sfruttamento a mezzo home-video.

Dal 1985 la SpA si occupa esclusivamente di home video (e di distribuzione di supporti vergini Agfa) scorporando l'attività discografica in altre società del gruppo.

La Panarecord SpA opera con diritti di esclusiva per l'Italia su licenza Metro Goldwin Majer e CBS-FOX e su altri titoli acquisiti da altre case.

I rapporti privilegiati con due Major così significative le consentono di interfacciare una domanda di prodotti qualificata ed in continua espansione.

Nel 1987 sono state vendute un totale di 247 mila videocassette preregistrate su un catalogo generale articolato in 317 titoli.

Di questi 246 sono film e 33 cartoni animati.

Le previsioni '88 stimano in circa il 25% l'aumento di budget atteso e in oltre il 20% l'incremento di video cassette vendute.

La azienda è articolata in tre sedi, due milanesi (la sede legale e di rappresentanza, e la sede amministrativa e magazzino di San Donato) e una romana (rappresentanza commerciale per il centro-sud).

### 3. La struttura operativa e strategica

La Panarecord SpA opera con una struttura tipica delle aziende di commercializzazione, ma è caratterizzata da assetti operativi ed organizzativi fortemente innovativi.

Stretto è il controllo delle funzioni a maggiore valenza strategica (marketing e commerciale), con una cura particolare anche della funzione contabile amministrativa, e decentramento delle funzioni non proprie (riproduzione, post-produzione, informatica, legale, fiscale, ecc.).

Verticizzata nella figura dell'Amministratore Delegato, l'Azienda si struttura in tre direzioni operative:

A) La direzione marketing cui compete la verifica della commerciabilità dei prodotti e il riscontro sul mercato, la acquisizione titoli e la promozione (advertising e promozione di immagine aziendale).

Fanno capo a questa direzione oltre all'ufficio produzione e programmazione e l'ufficio stampa e pubblicità, il servizio estero, per le relazioni con la Major e le acquisizioni estere.

Si tratta di una direzione fortemente strategica anche per gli orientamenti futuri dell'azienda in ordine all'apertura sui target di mercato emergenti (mercato extra fiction) e all'espansione su mercati extra nazionali.

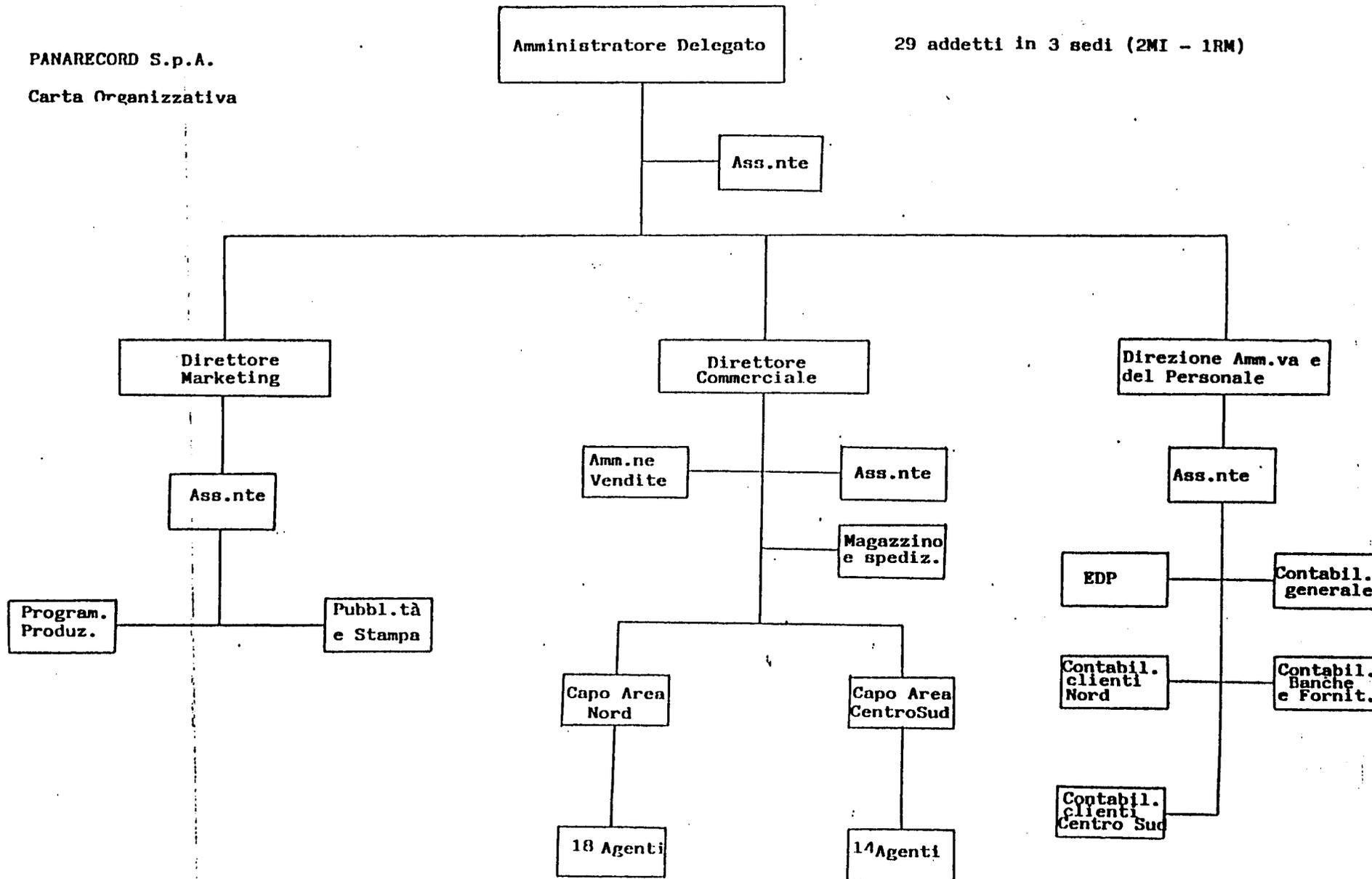
Ad essa infatti competono la cura dei rapporti con le due Major e la selezione dei titoli da inserire in catalogo, la definizione del "timing" di uscita, nel rispetto degli accordi di "window" (lasso di tempo tra l'uscita in sala e l'avvio alla commercializzazione delle cassette: normalmente pari a 9 mesi), la definizione delle campagne promozionali (advertising su riviste specializzate, "sagomato" nei punti di vendita, distribuzione gadgets, ecc.).

La Direzione inoltre segue costantemente lo scenario internazionale attraverso la partecipazione a meeting organizzati dalle Majors (con cadenze trimestrali per i mercati europei e semestrali con riferimento world-wide).

L'osservazione di mercati più avanzati di quello italiano consente alla Panarecord di precisare la probabile evoluzione della struttura tipologica dei prodotti che forme-

PANARECORD S.p.A.  
Carta Organizzativa

29 addetti in 3 sedi (2MI - 1RM)



ranno il futuro paniere di interesse dell'utente homevideo. Anche se i tempi non risultano ancora maturi, la Società sta sondando nuove strade ed acquisendo elementi di supporto per l'apertura su almeno due nuovi campi di interesse:

- a) l'acquisizione di prodotti a carattere non strettamente filmico, come audiovisivi a carattere didattico-divulgativo o scientifico. Si tratta di un settore già ampiamente affermato nei paesi anglosassoni che in Italia ha solamente un mercato specializzato e ristretto a fasce di utenza davvero esigue;
- b) l'esposizione commerciale verso alcuni mercati europei (si parla come prima ipotesi di Francia e Germania) con riferimento ai contratti di esclusiva MGM e CBS-FOX.

#### B) La Direzione Commerciale

Ad essa sono affidati il coordinamento ed il controllo della rete commerciale della Società. La rete è organizzata in due sub-aree (Nord: Toscana compresa e Centro-Sud con Marche e Lazio fino alle Isole), che gestiscono i rapporti con la clientela attraverso il filtro di 32 agenti (per la sola area home video poiché la rete di vendita di supporti vergini è autonoma) di cui 18 in area Nord.

Nelle aree più importanti (grandi città o territori più ricettivi) a ciascun agente vengono affidati cataloghi separati delle due Major trattate per evitare una concorrenzialità interna dei marchi.

Le due aree dal punto di vista commerciale risultano abbastanza bilanciate sia pure con una maggiore forza del mercato settentrionale e questo malgrado una recente indagine Univideo abbia messo in evidenza una sostanziale uniformità di diffusione di supporti hardware sul territorio.

Una generalizzata maggiore debolezza dei mercati meridionali per quel che riguarda la diffusione di cassette preregistrate trova giustificazione probabilmente in una maggior presenza di pirateria ed in una minor efficacia dell'assetto commerciale dei distributori.



C) La Direzione Amministrativa e del Personale

Questa direzione gestisce tutti i servizi di contabilizzazione delle società, con accentramento dei flussi in entrata e in uscita di tutte le sedi operative. Ciò è stato possibile attraverso un moderno progetto di Office-automation (in fase di avanzata attuazione) che comprende anche la rete di agenti e di cui si parlerà diffusamente in seguito.

La direzione infatti organizza e gestisce anche il centro EDP localizzato nella sede di San Donato.

#### 4. Le funzioni delegate all'esterno

Politica di fondo della Azienda è quella di decentrare funzioni non strategiche a competenze esterne specializzate, senza appesantire l'organico interno.

Diverse sono pertanto le formule di indotto e di consulenze attivate. Come indotto produttivo vero e proprio ci si può ricondurre a due funzioni principali:

##### A) Il doppiaggio

Una volta acquisiti i titoli, la Panarecord dispone di un master (il più delle volte in lingua originale) che prima di essere diffuso va doppiato in lingua italiana. Per questo ci si rivolge a Società specializzate con contratti chiusi per ciascun titolo.

##### B) La duplicazione del master.

Si tratta della moltiplicazione delle copie da distribuire dal master doppiato. L'operazione ancorché debba rispondere ad elevati requisiti di qualità per la resa cromatica e sonora, allo stato attuale delle tecnologie è fortemente standardizzata; e la Società ha una serie di relazioni con due aziende di duplicazione.

Consistenti sono anche le relazioni con agenzie di pubblicità che curano la promozione e l'ART-WORK del prodotto.

Per quello che riguarda i servizi aziendali la Panarecord si avvale di:

- due consulenti legali per il contenzioso con la clientela (recupero crediti) e gli aspetti contrattuali per l'acquisizione diritti;
- un consulente sindacale, per la funzione paghe e contributi;
- una società di consulenza software per l'organizzazione EDP;

- due tipografie per la stampa di cataloghi ed elementi destinati alla confezione delle cassette (fascette avvolgitrici, ecc.).

### 5. Le risorse umane

La Panarecord Spa ha un organico che al 31/12/'87 risulta composto da 29 unità, articolate secondo professionalità non strettamente specifiche del settore audiovisivo, ma piuttosto a funzioni di una azienda ad orientamento commerciale.

Pertanto la struttura funzionale delle risorse umane impegnate assume un profilo tipico:

#### A) Sedi Milanesi:

Direzione Marketing: (5 unità)	1 Dirigente 1 Capo Ufficio Stampa 1 Assistente Ufficio estero 1 Responsabile Programmazione e Produzione 1 Segretaria
Direzione Commerciale: (10 unità)	1 Dirigente 1 Assistente alla Direzione 1 Responsabile gestione ordini 1 Capo Area Nord 1 Segretaria 5 Magazzino e spedizioni
Direzione Amministrativa: (10 unità)	1 Dirigente 1 Assistente alla Direzione 2 Contabilità clienti 1 Contabilità banche e fornitori 2 Contabilità generali 2 EDP 1 Segretaria
Servizi centralizzati: (2 unità)	1 Centralino 1 Fattorino
B) Sede Romana: (2 unità)	1 Capo Area Centro Sud 1 Segretaria

Tale struttura, riorganizzata di recente anche in seguito all'avvio del Progetto di Office Automation, è in grado almeno nel medio periodo di sostenere l'espansione del giro di affari che si prevede per i prossimi anni, anche in virtù di una notevole omogeneità dei prodotti trattati.

Non si prevedono pertanto a breve estensioni di organico.

## 6. L'Office-automation

La Panarecord Spa ha in fase di avanzata attuazione un complesso progetto di office-automation che ha rivoluzionato le relazioni interne aziendali ed i rapporti con la rete di agenti. Il progetto infatti consente l'avvio in tempi reali di tutte le procedure operative (dalla trasmissione ordini, alla spedizione, alla fatturazione, ecc.) attraverso una rete informativa molto capillare.

Il sistema si fonda su un Host IBM 38, cui sono collegati 28 terminali (compresa la sede di Roma) ed al quale possono accedere 24 terminali portatili della INFOS di cui sono dotati quasi tutti gli agenti di vendita.

Tale articolato sistema che integra tutte le principali funzioni aziendali consente:

1. La trasmissione (con linea telefonica dedicata) degli ordini acquisiti in giornata che vengono inviati al magazzino durante la notte per l'inizio delle procedure di spedizione già fin dalla mattinata successiva.
2. La contabilizzazione on line delle spedizioni effettuate sui conti: magazzino, cliente, fatturazione, agenti-provvigioni, ecc.
3. L'aggiornamento contabile in tempo reale.

Il sistema Office-Automation consente peraltro anche di trasformare le relazioni interne dell'azienda attraverso servizi di:

- a) editing
- b) posta elettronica
- c) agenda impegni e appuntamenti
- d) banca dati
- e) working progress (formulazione di corrispondenza esterna con l'immissione di variabili per estratti conto, solleciti, recupero crediti, ecc.).

La maggior parte dei dipendenti dell'azienda sono end-user e quindi sottoposti ad un breve addestramento interno.

Gli esperti EDP sono solamente due:

- 1 Capocentro (diplomato in informatica) esperto di software la cui funzione principale è quella di interlocutore tra utenti e Host e di interfaccia con i consulenti esterni;
- 1 ragioniera addetta alla fatturazione ordini che opera a diretto contatto con il centro EDP.