

Filippo Celata - Andrea Simone

# Sale cinematografiche e territorio

Geografie, scenari e contesti delle  
Sale della Comunità

Studi e ricerche

2023

 EDIZIONI  
Università per Stranieri di Siena

Edizioni  
Università  
per Stranieri  
di Siena

Filippo Celata - Andrea Simone

# Sale cinematografiche e territorio

Geografie, scenari e contesti delle  
Sale della Comunità

Studi e ricerche

2023

*Comitato scientifico:* Marina Benedetti, Antonella Benucci, Paola Carlucci, Pietro Cataldi, Paola Dardano, Beatrice Garzelli, Sabrina Machetti, Giuseppe Marrani, Tomaso Montanari, Massimo Palermo, Carolina Scaglioso, Lucinda Spera, Massimiliano Tabusi, Massimo Vedovelli

*Comitato di redazione:* Benedetta Aldinucci, Valentino Baldi, Anna Baldini, Irene Falini, Matteo La Grassa, Veronica Ricotta, Eugenio Salvatore, Carolina Scaglioso, Ornella Tajani

Collana finanziata dal Dipartimento d'Eccellenza DISU  
(Dipartimento di Studi Umanistici)

ISBN: 978-88-32244-12-0



Quest'opera è distribuita con Licenza Creative Commons  
Attribuzione - Non commerciale - Non opere derivate 4.0  
Internazionale.

Tutti i diritti sono riservati.  
Qualsiasi riproduzione, anche parziale e sotto qualsiasi forma,  
è vietata senza l'autorizzazione dell'Ateneo.

Copyright © 2023 Ateneo Internazionale - Università per Stranieri di Siena

## PREMESSA

Il volume presenta i risultati di una ricerca sul rapporto tra sale cinematografiche e territorio. La ricerca analizza la distribuzione territoriale delle sale e confronta le loro caratteristiche e le loro *performance* con quelle che sono le specificità dei diversi territori, per riflettere sullo stato presente e sulle prospettive di questo importante servizio di fruizione culturale in un momento di crisi e di ripensamento.

La ricerca approfondisce in particolare il caso delle Sale della Comunità, enti culturali ecclesiali dediti da diversi decenni allo sviluppo e alla diffusione della cultura cinematografica in Italia, e che costituiscono ancora oggi una porzione molto consistente del complesso delle sale cinematografiche italiane. Studiando l'interrelazione tra sale e territori alla luce delle dinamiche che caratterizzano le Sale della Comunità e delle caratteristiche geografiche delle diverse regioni - intrecciando quindi elemento fisico, antropico, politico ed economico, e presentando un ampio corredo cartografico - lo studio produce una fotografia dello stato del "piccolo esercizio/esercizio no-profit" italiano, di cui le Sale della Comunità sono un caso esemplare, in relazione e a confronto con le altre sale e con realtà più strutturate, sia nel contesto pre-pandemia che in termini di quelli che sono i possibili scenari post-pandemici.

Lo studio ha una duplice finalità: da un lato evidenziare gli elementi di criticità e di forza delle Sale della Comunità, valutandone l'attività sulla base delle caratteristiche del loro bacino di domanda e del contesto nel quale agiscono; dall'altro, favorire una maggiore conoscenza delle caratteristiche, delle potenzialità e del valore della sala cinematografica e delle Sale della Comunità in particolare, con particolare riferimento alla diversità e alle problematiche dei diversi contesti territoriali. Si tratteranno quindi temi relativi al grado di copertura territoriale del servizio, alle specificità dei diversi territori, alle performance delle sale in termini di intensità, attrattività e competitività, alla diversificazione e alla polifunzionalità dell'offerta culturale fornita dalle sale, ai possibili effetti della pandemia e della crisi di cui soffre buona parte del sistema delle sale cinematografiche, così come delle opportunità di riorganizzazione.

La ricerca, promossa dall'Associazione Cattolica Esercenti Cinema, è stata condotta dal Dipartimento di Metodi e Modelli per il Territorio, l'Economia e la Finanza dell'Università di Roma La Sapienza, in collaborazione con il Dipartimento di Studi Umanistici dell'Università per Stranieri di Siena.



# 1

## SALE DELLA COMUNITÀ E TERRITORIO

Una rete capillare di spazi di fruizione culturale che si estende dalle aree più periferiche e in declino demografico fino al centro delle grandi metropoli: è la rete delle Sale della Comunità, la gran parte delle quali dal 1949 è riunita nell'ambito dell'Associazione Cattolica Esercenti Cinema (ACEC).

Le prime Sale della Comunità (SdC) fanno la loro comparsa agli inizi del secolo scorso, grazie alla precoce intuizione che le proiezioni cinematografiche potessero costituire uno strumento di socializzazione, evangelizzazione e raccolta fondi a sostegno dell'attività pastorale. Dal dopoguerra in poi, il contributo delle SdC allo sviluppo della cultura cinematografica in Italia è stato costante e consistente, mostrando una notevole capacità di tenuta anche nei momenti di crisi del settore. Negli anni Sessanta, quando la diffusione della televisione nelle case italiane spiazza le sale cinematografiche commerciali, le SdC «crescono persino in numero, arrivando a rappresentare i due terzi dei punti di visione in Italia» (Bourlot/Fanchi 2017: 4). Più recentemente, nei primi anni duemila, in una fase di generale contrazione del settore in Italia (MEDIA Salles 2004), si verifica paradossalmente un quadro positivo e stabile per le SdC, le quali tuttavia, da allora, si riducono numericamente. Nel 2016 le SdC censite erano circa 800. Nel 2019 ne risultano circa 620.

Come si vedrà nelle prossime pagine circa un terzo delle più di 600 SdC che ad oggi sono formalmente esistenti, in realtà non risultano aver ospitato proiezioni cinematografiche tramite emissione di biglietti nei tre anni precedenti la pandemia di Covid-19. Inoltre, anche le SdC che sono, al contrario, attive, risultano relativamente meno attive – in termini di ingressi annuali a spettacoli cinematografici – rispetto alle altre sale cinematografiche, e in alcuni casi molto poco attive. Si tratta quindi, in molti casi, di un'infrastruttura sottoutilizzata, con un ampio margine di miglioramento, a maggior ragione se si considera che moltissime parrocchie italiane dispongono di uno spazio o di un vero e proprio teatro che potrebbe potenzialmente ospitare proiezioni cinematografiche.

Può apparire bizzarro, in un contesto critico e di contrazione come quello attuale, proporre un ampliamento dell'offerta e un rafforzamento delle sale ACEC e delle loro

“comunità” anche attraverso la riattivazione o l’apertura di nuove sale. L’obiettivo di questo lavoro è però anche mostrare come e quanto questa offerta si distribuisca in maniera disomogenea dal punto di vista territoriale, che si tratti delle SdC così come di tutto il complesso delle sale cinematografiche italiane.

Il problema, da un lato, così come l’opportunità, dall’altro, riguarda in particolare le aree meno presidiate, dove l’offerta di sale cinematografiche - e non solo - è carente o del tutto inesistente. Si tratta in particolare delle aree più marginali, di «queste enormi geografie umane dove il cristiano non suole più essere promotore o generatore di senso», per usare le parole di Papa Francesco (2013), che siano aree interne o periferie metropolitane. Su questo aspetto si tornerà più volte nel corso dei prossimi capitoli. Considerando la loro distribuzione e la capacità di aggregazione che le contraddistingue, si può dire che le SdC, soprattutto nei piccoli centri e nelle periferie urbane, rappresentino dei veri e propri presidî culturali, tanto più preziosi e fecondi quanto più riescono a «valorizzare tutti i talenti e i bisogni presenti in una comunità, di cui il cinema rappresenta soltanto una parte» (Bourlot/Fanchi 2017: 29). Il loro potenziale in questo è estremamente significativo, ma non sempre pienamente realizzato.

È poi certamente appropriato, nel contesto attuale, enfatizzare quanto già emerso nel lavoro di Bourlot/Fanchi (2017) e ripreso nel Capitolo 4 di questo lavoro: le SdC sono spazi a vocazione e caratterizzazione polifunzionale. Ospitano spettacoli teatrali, musica dal vivo, così come moltissime altre occasioni di aggregazione comunitaria, come eventi o convegni, oltre alla più consueta attività di proiezione cinematografica.

Il punto, su questi temi specifici così come complessivamente, è comprendere quello che differenzia le SdC dagli esercizi che hanno finalità esclusivamente commerciali, e come tale diversità rappresenti a seconda dei casi un vincolo e un elemento di debolezza, o al contrario un elemento di forza e un’opportunità. Nelle prossime pagine non si entrerà direttamente nel merito di queste differenze dal punto di vista dello scopo istituzionale, del diverso portato etico e culturale, o delle forme di gestione operativa e tanto meno economico-finanziaria delle SdC. Si osserveranno però quali sono gli esiti di tale diversità per come questi si manifestano sul territorio.

Questa operazione - l’analisi territoriale - è rilevante e necessaria per qualsiasi sala cinematografica, o meglio per qualsiasi attività che non solo agisce in uno specifico luogo, ma si rivolge a uno specifico territorio e che quindi con questo intesse una serie di relazioni cruciali sia di natura materiale che immateriale. Nel caso dell’oggetto specifico di questo lavoro la rilevanza della dimensione territoriale è ancora più evidente, e molto bene sintetizzata dalla stessa espressione “Sale della Comunità”. L’obiettivo principale del lavoro è appunto approfondire questa relazione tra sale e comunità e gli esiti molto diversi a cui essa dà luogo nei diversi contesti. L’Italia d’altronde è sempre stata un terreno estremamente proficuo per approfondimenti di questo tipo, alla luce della radicale eterogeneità che è tipica del Paese, dal punto di vista paesaggistico, sociale, economico, insediativo, storico, culturale, politico.

Oggi il sistema delle SdC sta affrontando nuove sfide per rispondere ai continui mutamenti dell'ambiente circostante, dal processo di concentrazione degli schermi in multiplex, alla diffusione delle piattaforme digitali, non ultimi gli effetti della pandemia che ancora perdurano sia in termini di scenari inediti che di amplificazione dei problemi strutturali pre-esistenti. Ciò nonostante l'impressione, confermata anche dalle analisi che seguiranno, è quella di un sistema vivo, che si interroga, sperimenta, reagisce. L'auspicio è che un'analisi della loro distribuzione spaziale, delle performance e del potenziale territoriale possa contribuire a definire un nuovo modello di Sala della Comunità, superando la visione romantica del cinema parrocchiale d'essai e dando forma a centri di fruizione e di produzione culturale diffusi, radicati e innovativi.

### 1.1 OBIETTIVI DELLA RICERCA

Questo volume raccoglie e sistematizza i risultati di una ricerca condotta a partire dal 2020 il cui obiettivo è approfondire il rapporto tra sala cinematografica e territorio in Italia, e in particolare il ruolo delle Sale della Comunità. Da quale punto di vista? Si è tentato di confrontare, da un lato, le caratteristiche dei territori nei quali le sale agiscono in termini di centralità, vulnerabilità, dinamiche sociodemografiche e scenari competitivi, e d'altro lato quali sono gli esiti della loro attività. In che termini? Si vedrà in particolare quale contributo le SdC danno nel garantire un'adeguata "copertura territoriale" del sistema delle sale cinematografiche italiane; quanto sono attive nei rispettivi territori; qual è la loro efficienza nel "riempire la sala"; quanto, soprattutto, siano attrattive e rappresentino un punto di riferimento per la comunità alla quale si rivolgono; come affrontano e si adeguano alle concorrenza con le altre sale e con le altre occasioni di fruizione culturale; come agiscono e si adattano a condizioni di perifericità e marginalità socio-territoriale; qual è la ricchezza della loro offerta culturale; come queste circostanze si sono modificate nel periodo pre-pandemia e quali sono i possibili scenari post-pandemici.

L'obiettivo è duplice. Da un lato l'analisi ha una finalità, per così dire, "interna", ovvero permettere alle SdC (ma il discorso è facilmente estendibile, e in alcuni casi è stato esteso, a tutte le sale cinematografiche italiane) di comprendere la stretta relazione che intercorre tra le loro "performance" e il contesto territoriale nel quale agiscono. D'altronde la sala cinematografica è un servizio diretto al consumatore e, al pari di servizi simili, agisce all'interno di uno specifico bacino di domanda. Tecnicamente si direbbe che agisce in regime di concorrenza monopolistica: i suoi competitor non sono tutti gli altri cinema, ma quelli più vicini; il loro "cliente" non è certo chiunque, ma chi abita nella zona dove insiste il cinema. In questa zona le sale subiscono la concorrenza delle altre sale (della Comunità o meno), che è a sua volta una proxy di quanto competano con altri luoghi di intrattenimento. Il primo obiettivo è quindi aiutare le SdC a conoscersi meglio e a conoscere meglio, visualizzandolo, il

contesto nel quale operano.

Vi è poi una componente “esterna”. La SdC è certo un “servizio diretto al consumatore”, ma anche un luogo di fruizione culturale e di aggregazione che contribuisce alla vitalità e alla ricchezza (in senso lato) del territorio. Il “valore” di quello che fa o non fa, va ben al di là di quello strettamente economico. Il secondo obiettivo della ricerca è quindi far comprendere il ruolo che le SdC svolgono o che potrebbero svolgere, da un lato, in un contesto di crisi del settore amplificato dalla pandemia, e d’altro lato nel quadro di un più generale processo di aumento degli squilibri economico-territoriali tra centri e periferie, aree metropolitane e aree interne, Nord e Sud del Paese. L’intento è diffondere, anche presso chi il mondo delle SdC lo conosce poco, la consapevolezza del valore, delle capacità, delle potenzialità, della resilienza di questi luoghi di offerta culturale. Questa lettura, che non è meramente “aziendale” ma più “sociale” della sala cinematografica, è per ovvi motivi particolarmente appropriata al caso delle SdC.

È pur vero che per continuare a svolgere la loro missione “sociale”, ovvero semplicemente per sopravvivere, le SdC debbano “funzionare” anche in termini più propriamente economico-organizzativi. Le due componenti di cui sopra sono quindi inevitabilmente intrecciate, ed entrambe presuppongono un’adeguata “intelligenza territoriale”, il cui primo passo è acquisire consapevolezza del territorio nel quale si agisce non solo attraverso l’osservazione e l’esperienza diretta, ma anche con il contributo di un’analisi più complessiva e comparativa come quella che si presenterà nelle prossime pagine.

## 1.2 DATI E METODO

Lo strumento principale utilizzato nella ricerca è l’analisi spaziale e geostatistica dei dati. Le numerose elaborazioni, rappresentazioni cartografiche e stime presentate nel volume condividono una base comune di microdati contenente informazioni a livello di ogni singola sala. Si tratta di un dataset che aggrega informazioni di fonte SIAE, per gli anni 2017, 2018 e 2019, e che include principalmente quattro categorie di informazioni: dati anagrafici (codici identificativi; nome), geografici (indirizzo; macroarea, Regione, Provincia e Comune di ubicazione), di struttura (capienza) e di performance. In termini di attività si sono utilizzati in particolare le informazioni sugli spettacoli - il numero complessivo di spettacoli organizzati nel corso dell’anno - e sugli ingressi - il numero complessivo dei partecipanti alle manifestazioni per i quali è previsto il rilascio di un titolo d’accesso e che è il risultato della somma degli ingressi con biglietto e degli ingressi in abbonamento.

Si è inoltre utilizzata, in relazione esclusivamente all’anno 2018, la categorizzazione delle macro-tipologie di spettacoli presente nella classificazione SIAE, e in particolare: A – attività cinematografica, B – attività teatrale, C – attività concertistica, D – attività sportiva, E – attività di ballo e trattenimenti musicali, F – attrazioni dello

spettacolo viaggiante, G – mostre ed esposizioni, H – attività con pluralità di generi, S – streaming.

Sono ovviamente dati che potrebbero contenere degli errori, delle sottostime. Nel caso summenzionato delle SdC non presenti nel dataset, potrebbe trattarsi di sale che non hanno avuto spettacoli e quindi sbigliettato negli anni considerati, ma potrebbero anche essere “falsi negativi”. Come tutte le procedure di analisi ovviamente anche questa è soggetta a errore.

Considerare esclusivamente dati precedenti al 2020 può apparire datato. In questo è bene sottolineare che la disponibilità di dati aggiornati è come noto problematica. E si intuirà facilmente che dati più aggiornati restituirebbero un’immagine non solo influenzata, ma anche distorta dagli effetti devastanti nonché relativamente selettivi che la pandemia ha avuto successivamente.

Oltre ai dati SIAE, sono stati utilizzati alcuni dati forniti dalla statistica ufficiale per la caratterizzazione del contesto territoriale in cui agiscono le sale. Si tratta in primo luogo di dati sulla distribuzione della popolazione residente i quali, ai fini di un’analisi territoriale precisa e dettagliata, devono inevitabilmente essere estremamente disaggregati dal punto di vista spaziale, ovvero riferiti non ai consueti contenitori amministrativi quali i Comuni, ma a porzioni di spazio più piccole. Si sono utilizzati, in particolare, i dati sulla popolazione residente su griglia regolare, fino a un grado di risoluzione spaziale per celle di 100 metri quadri. Si sono poi utilizzati anche indicatori sociodemografici a livello di Comune, quali il reddito medio (di fonte MEF), l’Indice di Vulnerabilità Sociale e Materiale (di fonte ISTAT), e la variazione della popolazione residente tra il 1981 e il 2019 e tra il 2001 e il 2019 (dati di fonte ISTAT, rielaborati dall’Agenzia per la Coesione ai fini dell’assegnazione dei finanziamenti del Fondo di sostegno ai Comuni marginali 2021-2023). Si è infine utilizzata la classificazione proposta nell’ambito della Strategia Nazionale per le Aree Interne, che classifica i Comuni italiani in aree più o meno “centrali” o periferiche sulla base della loro distanza da aree “polo” dotate di alcuni servizi essenziali (si veda in particolare il Capitolo 5), al fine di esprimere il grado centralità/marginalità e individuare le SdC che agiscono in “aree interne”.

In termini di metodo, per le finalità di questo lavoro si è fatto ricorso a diversi strumenti di analisi, tenendo conto della varietà e dell’eterogeneità delle dimensioni considerate, della tipologia dei dati a disposizione e degli obiettivi scientifici, nonché delle finalità anche divulgative del lavoro. Di ciascun metodo viene fornita, nei rispettivi capitoli, una descrizione approfondita, se non dal punto di vista tecnico-metodologico, da quello strumentale a una corretta comprensione e interpretazione delle evidenze e degli indicatori che di volta in volta si presenteranno. In questa sede si vuole tentare di delineare un quadro metodologico complessivo, un “discorso” generale sul metodo seguito, all’interno del quale troveranno collocazione e si giustificheranno le singole elaborazioni proposte e le scelte compiute.

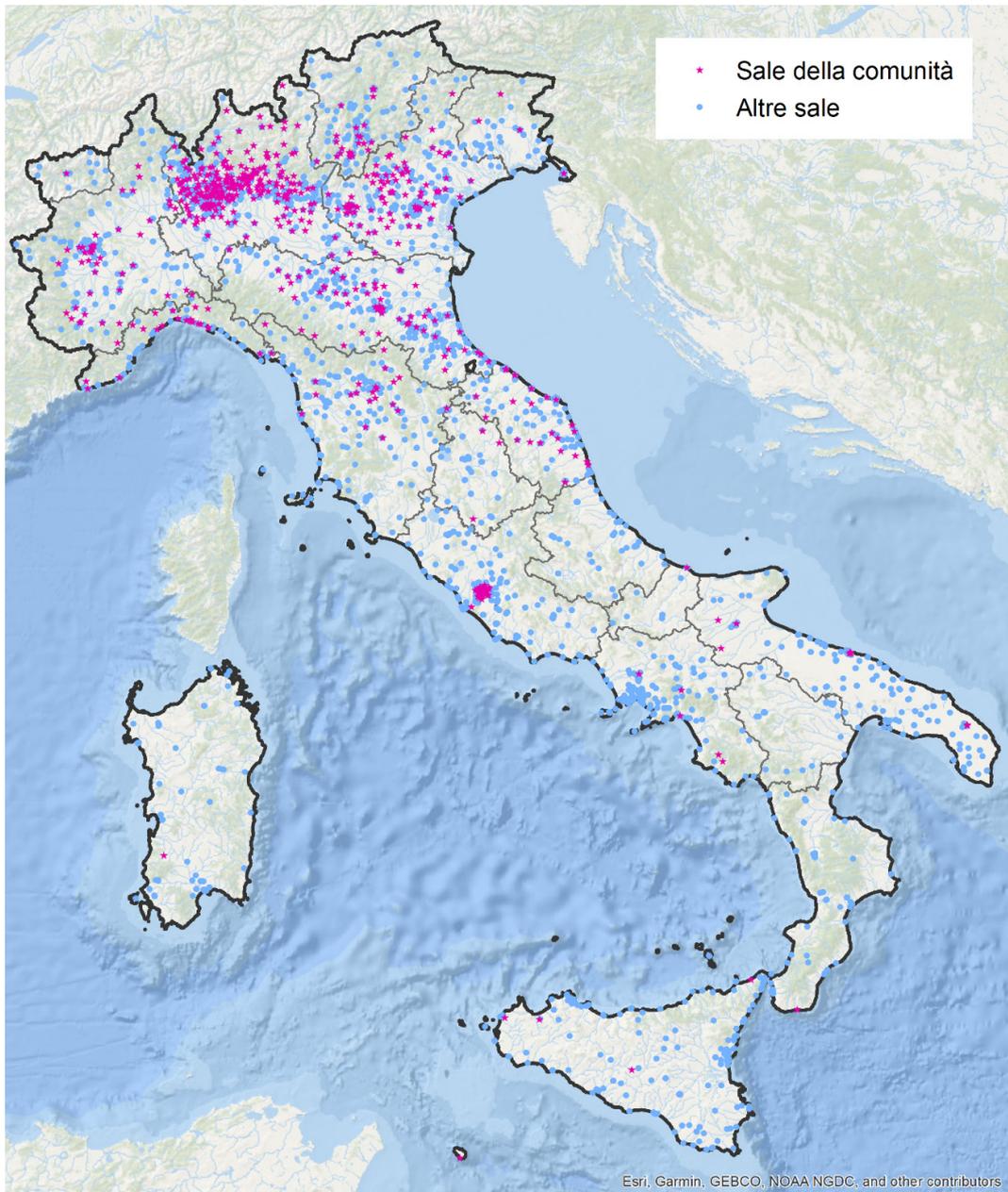
Un primo gruppo di metodi rientra nell’analisi spaziale: non solo, ovviamente,

rappresentazioni cartografiche, ma anche (e soprattutto) elaborazione ed estrazione di informazioni da dati geografici. Ne sono esempi, come si vedrà, le procedure di individuazione e di caratterizzazione dei bacini di domanda potenziale delle sale cinematografiche, o il calcolo del grado di concorrenza sulla base del numero di sale che insistono sui medesimi bacini di domanda. In entrambi i casi, anche per quanto detto sopra, si è voluto e dovuto prescindere dalle consuete partizioni amministrative sulla base delle quali vengono generalmente effettuate le analisi territoriali. Si è partiti piuttosto dalla localizzazione puntuale delle sale e dall'individuazione intorno ad esse di isocrone di accessibilità delimitate sulla base dei tempi di percorrenza. Si tratta quindi non tanto della rielaborazione di dati già disponibili, ma di informazioni in qualche modo "prodotte" a partire dai dati disponibili grazie alla cartografia digitale. Solo in questo modo si è potuto, ad esempio, pervenire a una mappatura estremamente precisa di quale porzione di territorio è effettivamente coperta dall'offerta attuale di sale cinematografiche e quale al contrario non lo è.

Il primo passo è necessariamente geo-localizzare le sale: le più di 600 Sale della Comunità (attive o meno), ma anche tutti gli altri cinema che sono stati anche minimamente "attivi" (e quindi compaiono nel dataset utilizzato), e che ammontano a circa 5.000-6.000 sale. La figura 1.1 restituisce la localizzazione delle singole sale, evidenziando quella delle SdC.

Il secondo passo è rappresentato sinteticamente nella figura 1.2. Vi compaiono tutte le sale cinematografiche italiane nelle loro diverse classi dimensionali, e i loro bacini di domanda. Sia in merito al metodo e ai parametri utilizzati per individuare i bacini di domanda che, soprattutto, per una discussione approfondita del grado di copertura territoriale delle diverse tipologie di sale, si rimanda al Capitolo 2.

Un'ulteriore importante applicazione dei metodi della analisi spaziale è l'analisi di autocorrelazione spaziale (Fotheringham/Rogerson 2008). Lo scopo ultimo è rinvenire, all'interno della distribuzione geografica di determinati eventi o valori, l'esistenza o meno, l'entità e la forma di specifici pattern di distribuzione geografica. L'ipotesi è che laddove determinati fenomeni presentano un più o meno pronunciato grado di autocorrelazione spaziale, il contesto territoriale abbia rilevanza ai fini della comprensione e della spiegazione del fenomeno. In altre parole l'esistenza di un qualche pattern geografico è un indizio che le particolari caratteristiche o performance di volta in volta analizzate dipendano o meno dalle caratteristiche del contesto. Laddove, al contrario, il pattern non appare, vuole dire che il contesto è irrilevante: le performance dipendono solo dalle sale.



**Fig. 1.1.** *La distribuzione delle sale cinematografiche in Italia*

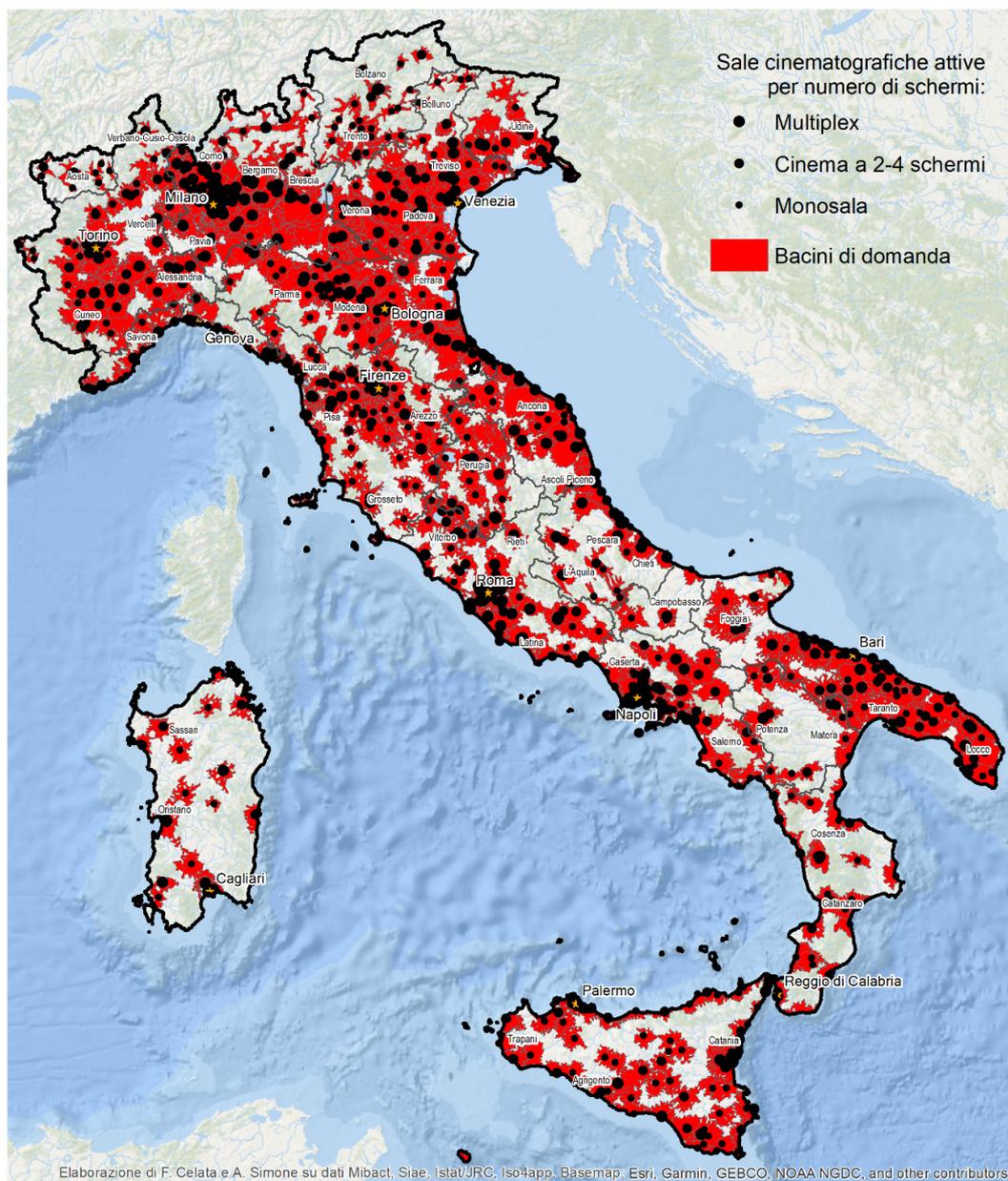


Fig. 1.2. Bacini di domanda e dimensioni delle sale cinematografiche attive

I suddetti pattern però sono, spesso difficilmente intuibili a “occhio nudo”, soprattutto quando si ha a che fare con un’elevata mole di dati. Si sono utilizzati in particolare indici “locali” di autocorrelazione spaziale che consentono allo stesso tempo di stimare quanto effettivamente sia presente o meno un particolare pattern distributivo e geografico, e dove esso è più evidente. Si tratta, in altre parole, di individuare specifici cluster di sale tra di loro vicine che abbiano caratteri simili, o meglio eventuali *hot spot* – porzioni di territorio nei quali si riscontra la presenza di sale che hanno valori

particolarmente alti di determinati indicatori – e *cold spot* – aree con al contrario indicatori particolarmente bassi.

Un secondo gruppo di elaborazioni ha avuto come obiettivo la costruzione di un set di indicatori che sono stati definiti di “performance”, sebbene il termine rimandi a contesti e scopi di analisi diversi da quelli qui perseguiti. Rientrano in questo gruppo gli indicatori di intensità, attrattività ed efficienza di cui si tratterà nel Capitolo 3, l’indicatore di polifunzionalità presentato nel Capitolo 4 e quelli relativi alle dinamiche inter-temporali utilizzati per l’analisi degli scenari discussi nel Capitolo 6. Sono tutte stime inevitabilmente approssimative: la metodologia utilizzata non ha lo scopo di identificare misure esatte, ma di utilizzare metriche omogenee per consentire un confronto tra sale, o più specificatamente tra le aree nelle quali agiscono le singole sale.

Non si presenteranno quindi i risultati dell’analisi riferiti a ogni singola sala, in primo luogo per motivi di privacy, in secondo luogo perché i singoli valori possono essere distorti dalla presenza di eventuali dati mancanti o inesatti, in terzo luogo perché i valori individuali risentono inevitabilmente dei parametri specifici utilizzati, e infine - soprattutto - perché l’obiettivo non è appunto quello di un’analisi di performance in senso stretto, ma quello di un confronto tra queste e il contesto territoriale di riferimento. Anche per questo, per ciascun indicatore si è preso in considerazione l’anno “migliore”, tra 2017, 2018 e 2019, che nella gran parte dei casi è tuttavia il 2019 – anno particolarmente positivo per il sistema delle sale cinematografiche italiane.

Si è tenuto conto inoltre, laddove opportuno, delle correlazioni tra gli indicatori, calcolate tramite l’indice di correlazione di Pearson, che consente sia di stimare il grado complessivo di correlazione (da un minimo di 0 a un massimo di 1), sia il grado di significatività statistica dell’indice. Laddove si riportano i valori delle correlazioni, ad esse si associano i consueti asterischi: due asterischi ad esempio (“\*\*”), indicano che la correlazione è significativa a livello 0,01, ovvero che la probabilità che la correlazione sia significativa è del 99%.

Per tipizzare alcune sale e alcuni territori in relazione a più dimensioni di analisi, e al fine di trarre ulteriori indicazioni e spunti di riflessione, si è proceduto nel Capitolo 5 ad una *cluster analysis*. Il termine “cluster” è in questo caso utilizzato in senso esclusivamente statistico, e individua gruppi di sale aventi caratteristiche o performance simili, senza considerare necessariamente se queste sale insistano o meno nei medesimi territori.

Inoltre, sempre nel Capitolo 5, si è effettuata una regionalizzazione del territorio italiano per individuare raggruppamenti - in questo caso - territoriali di SdC, ovvero specifiche “regioni”, che ricalcano in qualche caso ma non corrispondono a specifiche partizioni amministrative (Regioni amministrative, Province o Città metropolitane), per restituire anche su questa base dei profili in qualche modo “medi” relativi alle caratteristiche e agli esiti dell’attività delle SdC nei diversi territori, associandoli alle specifiche caratteristiche del contesto.

Nel capitolo finale viene proposta, infine, un'analisi di alcuni possibili scenari di crisi, costruiti a partire da un set di dimensioni considerate in qualche modo “segnalistiche” di eventuali criticità per le sale. Non si tratta di un esercizio previsionale, ma puramente illustrativo dei possibili scenari che si determinerebbero in seguito a diversi livelli di “crisi” e conseguentemente di chiusura delle sale cinematografiche italiane nel contesto post-pandemico.

In tutti i casi, si è fatto un estesissimo uso della restituzione cartografica, al fine di consentire una visualizzazione immediata, sintetica, ricca ma anche molto semplice e chiara di come le diverse dimensioni considerate si distribuiscono su tutto il territorio italiano e nello specifico delle sue diverse aree.

### 1.3 DIMENSIONI DI ANALISI E RISULTATI

La prima dimensione di analisi è la distribuzione territoriale delle sale cinematografiche e delle SdC. Nonostante queste ultime siano concentrate in alcune regioni centro-settentrionali, le sole SdC coprono complessivamente il 45% del territorio italiano e raggiungono potenzialmente 25,8 milioni di potenziali spettatori. Il loro bacino “mediano” è di circa 240.000 residenti, ovvero 100.000 effettivi clienti potenziali, considerando che la metà degli italiani sopra i 6 anni non frequenta cinema.

Si sono anche identificate le aree che risulterebbero del tutto scoperte in assenza delle SdC: si tratta di circa 1,8 milioni di potenziali spettatori. Può sembrare, quello delle SdC, un “contributo aggiuntivo” minimo. Ma la ragione, nonché il secondo e forse più sorprendente e positivo risultato dell'analisi è che la distribuzione complessiva dei cinema italiani è estremamente capillare. Prima della pandemia il 91,6% della popolazione italiana risultava avere a disposizione almeno una sala attiva a meno di 20 minuti dal luogo di residenza. Si tratta di un grado incredibilmente elevato di “efficienza spaziale”, trattandosi di un servizio privato non essenziale, peraltro in uno scenario di crisi, rispetto al quale questa “infrastruttura culturale” sembra aver retto bene dal punto di vista territoriale.

In questo quadro, mentre la diffusione di multiplex - i quali coprono circa il 65% della popolazione italiana - agisce nel senso di concentrare e quindi “diradare” l'offerta, i monosala continuano e anzi a maggior ragione svolgono un ruolo cruciale, non solo complessivamente - coprono da soli più dell'80% della popolazione - ma in particolare nelle aree meno urbanizzate, più marginali e a minor reddito.

L'analisi ha poi consentito di individuare e caratterizzare “l'Italia senza cinema”, dove non sussistono condizioni adeguate di accessibilità all'offerta esistente. Ne risulta che in molti casi l'assenza di cinema è giustificabile perché relativa ad aree del Paese poco urbanizzate. Ma in altri casi no: si tratta di vaste aree in Piemonte, Friuli, Abruzzo, Campania e Calabria, dell'area di Venezia, e soprattutto di aree peri-urbane del centro-sud dove, evidentemente, l'effetto “diradamento” dei multiplex sembra più forte, e dove peraltro agiscono molte poche SdC.

Il passo successivo è stato misurare con quali intensità e quali esiti le SdC agiscono nelle diverse aree del Paese. Rispetto alle altre sale cinematografiche, hanno caratteristiche - in particolare in termini di capienza - simili, ma performance relativamente peggiori: un terzo degli ingressi per posto disponibile rispetto a tutte le altre sale; la metà degli ingressi annuali in media rispetto ai loro diretti concorrenti; gradi di intensità nell'organizzazione di proiezioni cinematografiche medio-basse; e livelli di "efficienza" nel riempire la sala non sempre ottimi - circa 25 ingressi annuali per ogni posto in sala, a fronte di un valore all'incirca triplo per le sale commerciali. D'altronde non ci si aspettava risultati molto diversi, soprattutto in termini del confronto con le altre sale cinematografiche, che può apparire per molti versi perfino improprio. Come detto, non si vuole in alcun modo comunicare l'idea che le SdC siano o debbano comportarsi come le altre sale, ma semmai il contrario: evidenziare cosa, sia nel bene che nel male, le contraddistingue.

Un elemento distintivo è ovviamente che le SdC ospitano più raramente prime visioni. Si tratta inoltre, come già accennato, di luoghi polifunzionali oltre che solo parzialmente dediti ad attività commerciali. Dall'analisi emerge che solo il 23% delle SdC ospitano esclusivamente spettacoli cinematografici, a fronte del fatto che perfino negli altri monosala la percentuale sia superiore (40%). Il grado complessivo di polifunzionalità è in ogni caso molto basso, ma anche qui se i multiplex ospitano praticamente solo film, e i monosala solo il 3% di spettacoli diversi, nel caso delle SdC la percentuale sale al 5%, considerando i soli spettacoli che prevedono ingressi a pagamento.

Lo scopo principale di questo volume non è tuttavia restituire valutazioni di ordine generale. L'obiettivo è in primo luogo, come detto, comprendere quanto l'azione delle SdC sia condizionata, sia in positivo che in negativo, dalle caratteristiche del contesto. La prima circostanza cruciale in tal senso è quanto le SdC agiscano in territori caratterizzati da un grado radicalmente diverso di concorrenza. Si evidenzia in questo quadro il ruolo cruciale di "presidio" che le SdC svolgono in aree marginali dove rappresentano spesso l'unica o una delle poche occasioni di fruizione culturale, mostrando quindi un grado molto elevato di capacità attrattiva rispetto al proprio bacino di domanda; attrattività che in zone più "dense" è inevitabilmente minore. È il caso, quest'ultimo, in particolare dell'area di Milano e della Lombardia centrale, dove le SdC sono moltissime ma anche le altre occasioni di fruizione culturale, e la domanda potenziale è d'altronde enorme.

In secondo luogo nel corso dell'analisi si è voluto, di volta in volta, individuare e valorizzare - anche tramite il riferimento a specifiche SdC - quelle che risultano essere le più evidenti "eccezioni" rispetto ai risultati e ai pattern complessivi, in termini di intensità, attrattività, polifunzionalità, efficienza. Sono per esempio molte le SdC che performano poco, nonostante agiscano in contesti non iper-competitivi, ma anche moltissime quelle con risultati incredibili, se rapportati alle difficoltà che sono implicite nel loro contesto di azione. L'efficienza, in particolare, a differenza di tutti

gli altri indicatori, non mostra un particolare pattern territoriale, ovvero dipende più chiaramente dalla capacità delle singole sale. D'altro lato emerge anche quanto le sale più grandi facciano evidentemente più fatica a giustificare le loro dimensioni attraendo un numero sufficiente di spettatori.

In terzo luogo, e soprattutto, l'obiettivo del volume è restituire l'immagine di un territorio caratterizzato da notevolissime differenze, non solo al fine di comprendere, in generale, come tali differenze influiscano sulle "performance medie", ma per mostrare in cosa consistono, dove insistono, quali particolari geografie ne emergono. Al di là dei casi ai quali si è già brevemente accennato, ogni "contesto" mostra caratteri specifici, per il cui dettaglio e approfondimento si rimanda ai capitoli successivi. Nel Capitolo 5, in particolare, si approfondisce in primo luogo quanto agire in contesti caratterizzati da diversi gradi di "centralità" o "perifericità", a diverse scale e da diversi punti di vista, sia sostanziale a ciascuna delle dimensioni di analisi. In secondo luogo si descrivono raggruppamenti e "profili" differenti di SdC, ai fini di una tassonomia utile a comprendere e sostanziare l'eterogeneità che le caratterizza. Infine, i medesimi profili sono analizzati sulla base della suddivisione del Paese in 19 specifiche "regioni" geografiche, per sintetizzare e restituire a questa scala i risultati di tutte le analisi. L'obiettivo in tutti i casi è generalizzare i risultati senza sacrificare la loro variabilità, individuando una scala intermedia tra la singola sala e il "sistema" delle SdC nel suo complesso. Una scala intermedia nella quale queste si possano ritrovare, identificare e riconoscere, anche per comprendere la "missione", per così dire, inevitabilmente diversa da esse svolta nei diversi contesti.

Parlare di questi temi in uno scenario post-pandemico è chiaramente complicato. Rispetto ai problemi che questo scenario implica, l'analisi ha inteso volutamente guardare oltre, in tutti i sensi, anche perché la gran parte di questi problemi non nasce con la pandemia. Per ovvi motivi, anche pratici, la fotografia che il volume restituisce, l'unica che è d'altronde sufficientemente "stabile" e leggibile, è relativa al periodo immediatamente precedente la pandemia. Nell'ultimo capitolo si entra tuttavia direttamente nel merito degli esiti che l'attuale "crisi" comporta, o meglio potrebbe comportare. Quello che emerge è che, dal punto di vista prettamente territoriale la "infrastruttura" complessiva del sistema delle sale cinematografiche italiane mostra in verità notevoli elementi di resilienza. Ipotizzando, in particolare, la chiusura selettiva di un numero di sale che - a seconda dei diversi scenari del tutto ipotetici prefigurati - va dall'8% al 33% dei cinema attivi nel 2019, il grado di "copertura territoriale" del servizio si ridurrebbe tutto sommato di poco - il "pubblico perduto" sarebbe tra il 3% al 6% - a conferma dell'elevata efficienza spaziale del servizio.

D'altro lato il pubblico coinvolto in una riduzione, anche sostanziale, del numero di sale accessibili, oscillerebbe - a seconda dei summenzionati scenari - da un terzo ai tre quarti della popolazione italiana. È bene sottolineare che da questo punto di vista, appunto, territoriale, un calo degli spettatori non comporta solo la chiusura selettiva di alcune sale, ma determina effetti a catena: si riduce la varietà dell'offerta

in ampissima parte dell'Italia, determinando un'ulteriore riduzione dell'attrattività dei cinema. E in alcune aree la perdita di domanda effettiva (persone che vanno al cinema) determinerebbe anche una perdita di domanda potenziale (persone che magari al cinema ci andrebbero, ma non avendone a disposizione un numero sufficiente vicino casa, non ci andranno). Per questo la variabile territoriale è essenziale a tutto il sistema cinema, e non solo per le sale cinematografiche.

In questo quadro, le Sale della Comunità, che per natura, storia, missione istituzionale, modalità di gestione, promettono un grado maggiore di “resilienza” rispetto alle sale *for-profit*, potranno giocare un ruolo importante di “resistenza” alla crisi? Potranno anche contribuire a un ripensamento complessivo della sala? Potranno indicare, ad esempio, nella polifunzionalità, una possibile strategia di risposta? Potranno rappresentare presidi fondamentali in aree, a questo punto non solo periferiche, che nel frattempo si “desertificano”? A queste domande il volume non fornisce risposte dirette e definitive, ma spunti di riflessione, basati su solide evidenze empiriche, invitando a ulteriori riflessioni sia interne al mondo delle Sale della Comunità, che esterne. Il volume tratta un caso specifico, ma anche peculiare e paradigmatico, nel bene e nel male, di tutto il sistema italiano della produzione e della fruizione culturale, delle sue specificità, della sua elevata varietà e del suo valore.



## L'ITALIA AL CINEMA E L'ITALIA SENZA CINEMA

In questo capitolo presentiamo un'analisi della distribuzione territoriale delle sale cinematografiche italiane e, all'interno di questo vasto insieme, delle diverse tipologie di cinema, nonché delle Sale della Comunità.

Gli obiettivi sono in primo luogo strettamente strumentali a tutte le analisi più approfondite che presenteremo nei capitoli successivi. Il prerequisito in questo ambito, al quale si è fatto riferimento nel capitolo precedente, è non solo localizzare le sale cinematografiche, ma identificare quello che è il loro bacino di domanda, il che come vedremo nei capitoli successivi è indispensabile per analizzare il comportamento territoriale di queste sale, i problemi e i vincoli che queste incontrano nei diversi contesti, e gli esiti che tutto questo produce.

L'occasione è in secondo luogo utile per presentare alcune evidenze rispetto al grado di "copertura" del territorio nazionale da parte dell'offerta attuale di luoghi che ospitano proiezioni cinematografiche. Questa analisi ha anche un valore in sé perché risponde ad alcuni interrogativi cruciali che, crediamo, abbiano avuto fino ad ora risposte parziali se non fuorvianti.

Quanti sono in Italia, in altre parole, coloro che hanno effettivamente la possibilità di recarsi al cinema? Per rispondere a questa domanda si cita a volte il numero di Comuni nei quali è presente almeno una sala cinematografica o la quota di popolazione che abita in questi Comuni. È un dato fuorviante perché è molto frequente il caso di Comuni di dimensioni magari modeste nei quali non è presente nessuna sala ma i cui abitanti hanno a disposizione cinema anche molto vicini nei Comuni limitrofi. È anche possibile che invece in Comuni relativamente grandi alcuni cinema ci siano, ma che non tutti gli abitanti ne abbiano a disposizione uno nelle vicinanze.

Per rispondere adeguatamente a questa domanda è quindi necessario adottare un metodo più complesso rispetto a una semplice statistica per Comuni, che consenta di identificare le aree dove sussistono condizioni di accessibilità adeguata ad almeno una sala cinematografica, a prescindere dalla suddivisione dell'Italia in entità amministrative la cui delimitazione e ampiezza è spesso arbitraria, fortemente variabile e

quindi inutilizzabile ai fini di un'analisi spaziale propriamente detta.<sup>1</sup>

Inoltre, e questo è il secondo interrogativo, l'analisi consentirà di comprendere quale è il ruolo, ai fini di garantire questa copertura territoriale, di diverse tipologie di cinema, non solo per individuare il contributo specifico delle SdC, ma più in generale per riflettere sulla differente distribuzione spaziale di, soprattutto, multiplex da un lato e cinema monosala dall'altro. Ci concentreremo in particolare sul ruolo e sul "valore" dei monosala, perché nella quasi totalità dei casi le SdC hanno un'unica sala, e perché i monosala – che siano SdC o cinema commerciali – hanno caratteristiche simili.

Il tema è rilevante da diversi punti di vista. In primo luogo in termini prettamente descrittivi è interessante evidenziare dove in Italia sussistono condizioni migliori o peggiori di accessibilità alle sale cinematografiche. In secondo luogo è evidente che tale distribuzione è il risultato di specifiche dinamiche le quali, negli ultimi anni, hanno agito soprattutto nel senso della chiusura di molti cinema. In che modo questa infrastruttura ha in qualche modo "resistito" a tali dinamiche, o quali sono i loro effetti dal punto di vista territoriale? Inoltre, l'esistenza e l'eventuale espansione di aree dove invece non sussistono condizioni minime di accessibilità ad alcun cinema non è un problema solo per chi abita quelle aree, ma agisce anche complessivamente nel senso di ridurre la domanda potenziale per spettacoli cinematografici, alimentando quindi gli stessi problemi dalle quali si originano le dinamiche summenzionate.

Per questo motivo in questo capitolo si offrirà una caratterizzazione sia della "Italia al cinema" - ovvero delle aree dove i cinema sono effettivamente presenti – che della "Italia senza cinema" – ovvero dove questi proprio non ci sono. Successivamente, nel Capitolo 6, si tornerà su questi temi attraverso una stima di come alcuni potenziali scenari di "crisi" delle sale cinematografiche possano – tra le altre cose – modificare le mappe e le evidenze presentate in questo capitolo, per riflettere ulteriormente su questi temi.

---

1 L'inadeguatezza delle partizioni amministrative ai fini di una corretta analisi territoriale e spaziale è in genere discussa nell'ambito di un problema più ampio, detto 'problema dell'unità d'area modificabile', in inglese *modifiable areal unit problem* (MAUP). Si veda ad esempio Buzzelli 2020. Il MAUP è un problema noto ma spesso sottovalutato nell'analisi e nella rappresentazione dei fenomeni geografici. Il problema è che qualsiasi discontinuità geografica è più o meno "artificiale", arbitraria, e modificabile. La scala e la partizione territoriale adottata, quindi, influenzano in misura determinante i risultati dell'analisi e la loro interpretazione. Il problema è particolarmente evidente quando si utilizzano le partizioni amministrative, perché sono areali spesso arbitrari (ovvero non ricalcano la forma effettiva che i fenomeni geografici assumono nello spazio) oltre che fortemente disomogenei e irregolari (hanno forme e dimensioni molto diverse).

## 2.1. LA DISTRIBUZIONE TERRITORIALE DELLE SALE CINEMATOGRAFICHE IN ITALIA

In Italia, come altrove, esistono moltissimi luoghi che possono essere definiti “cinema” in quanto potenzialmente attrezzati o attrezzabili per ospitare proiezioni cinematografiche. D’altro lato molti di questi non sono effettivamente attivi o lo sono molto poco, mentre altri luoghi che non si presentano “formalmente” come veri e propri cinema, ospitano proiezioni cinematografiche. Qualsiasi analisi non può quindi che riferirsi all’insieme delle sale cinematografiche che si possono in qualche modo definire “attive”. Non esiste una definizione univoca, formale, di cosa si debba intendere per sala cinematografica “attiva”. Il Ministero della Cultura utilizza in questo senso criteri più o meno stringenti. Ai fini dell’assegnazione dei contributi previsti dall’art. 28 della legge 220/2016 ad esempio, il DPCM del 4 agosto 2017 definiva “attive” le sale che ospitano almeno 350 spettacoli l’anno; 140 nei comuni sotto i 15.000 abitanti. È una soglia molto restrittiva: si consideri che nel 2019 le Sale della Comunità che hanno venduto biglietti per spettacoli cinematografici sono state in totale 428. Di queste, solo 58 sono in Comuni che al primo gennaio 2022 avevano meno di 10.000 abitanti. Di questi 58, solo 28 hanno registrato più di 100 spettacoli.

Più recentemente, il DI 1/2023 ha stabilito che la programmazione minima per l’accesso al credito d’imposta nell’anno precedente fosse di un numero minimo di 100 spettacoli l’anno, ridotto a 60 spettacoli per i primi 9 mesi del 2022 e ulteriormente ridotto per le sale all’aperto e per quelle di nuova apertura o chiuse per ristrutturazione. Sebbene il fine fosse probabilmente ampliare la platea di beneficiari e adeguare la soglia a un periodo di scarsa attività delle sale cinematografiche, il parametro che utilizziamo in questo studio è in linea con questa nuova definizione.

Consideriamo “attive”, in particolare, i cinema dove il numero annuale di spettacoli per sala è superiore a 90 almeno una volta tra 2017, 2018 e 2019, ovvero che ospitano in media almeno un paio di spettacoli per weekend, considerando i periodi di chiusura. Ne risulta, peraltro, un numero totale di cinema che è più o meno in linea con il numero di cinema che l’AgCOM rileva in Italia.

Per analizzare la distribuzione di questi cinema si presentano innanzitutto alcune semplici mappe di densità, confrontando l’esito per quel che riguarda le SdC – la figura 2.1 – con quello che risulta considerando tutti i cinema italiani (figura 2.2).

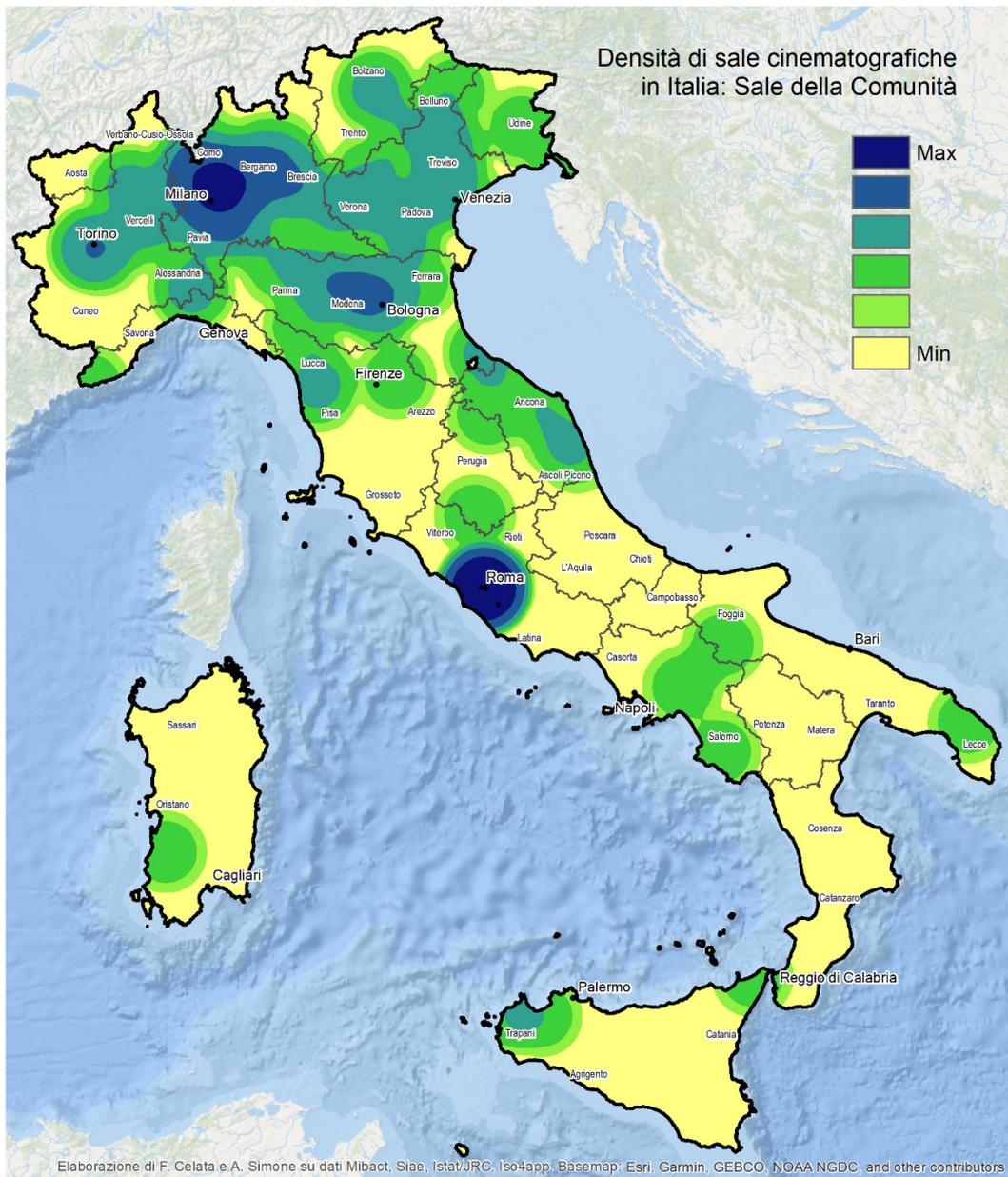
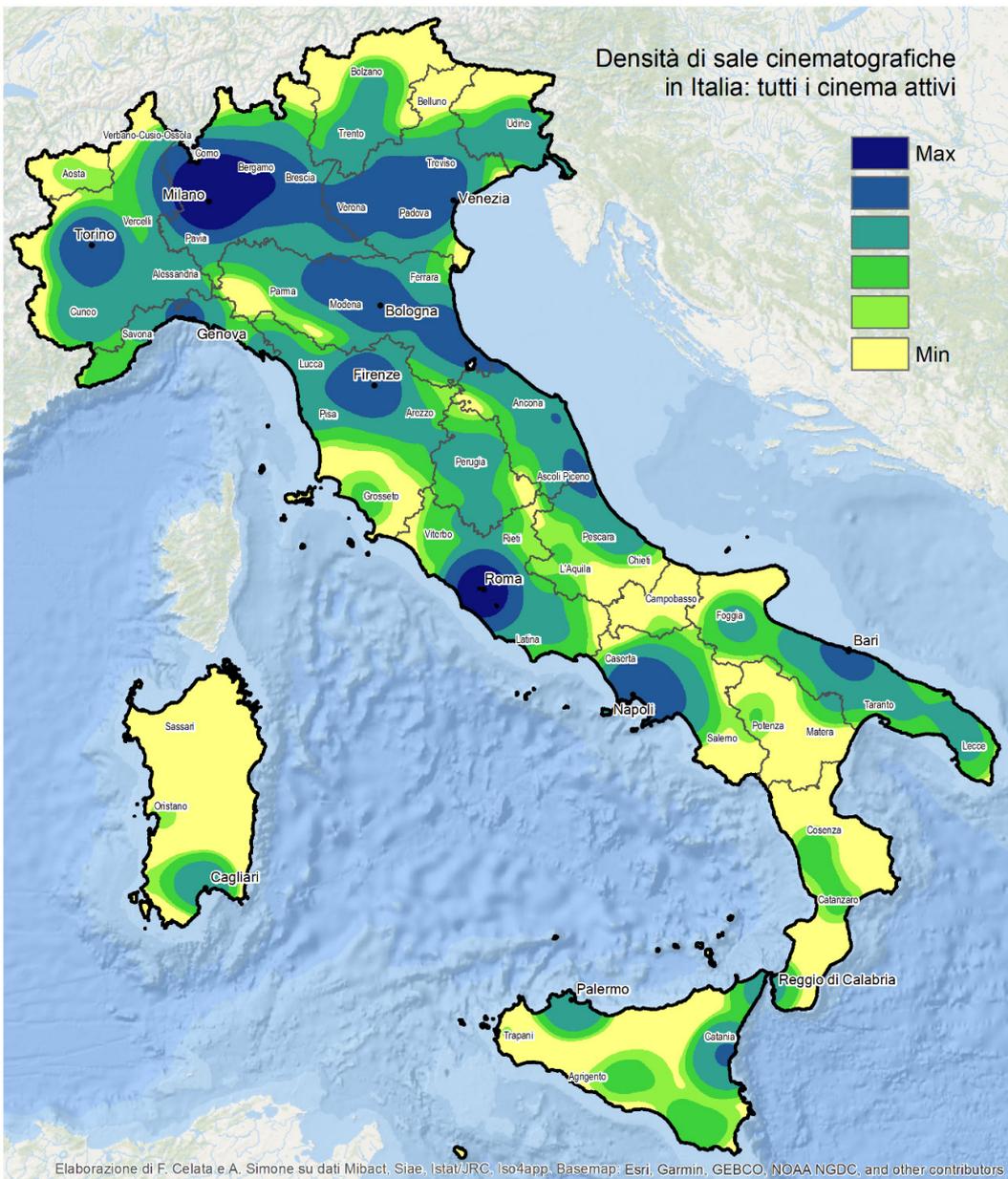


Fig. 2.1. Densità delle Sale della Comunità in Italia (Kernel density, raggio: 50 km)



**Fig. 2.2.** Densità delle sale cinematografiche in Italia (Kernel density, raggio: 50 km)

Si vede bene già in questo modo, ma si approfondirà ulteriormente nelle prossime pagine, come si tratti di una rete estremamente diffusa, ma in modo disomogeneo. Nel caso delle SdC, si nota chiaramente una concentrazione prevalente in alcune delle regioni settentrionali del Paese (Fanchi/Mosconi 2002). Nelle regioni meridionali sono rare, sia in assoluto che nel confronto con la distribuzione complessiva dei cinema, nonostante quest'ultima premi anch'essa le aree settentrionali. Le regioni settentrionali sono d'altronde più densamente urbanizzate, ed è normale che la distribu-

zione di questo come di qualsiasi altra attività analoga premi le aree dove sia possibile raggiungere una soglia minima di utenti e garantire efficienza ed economicità nell'erogazione di un servizio che si rivolge a una domanda localizzata. D'altro lato nei prossimi paragrafi si approfondirà quanto effettivamente questa distribuzione territoriale sia efficiente, quali siano le aree scoperte, e se lo siano perché non consentono di raggiungere un bacino di domanda sufficientemente ampio, o per altri motivi.

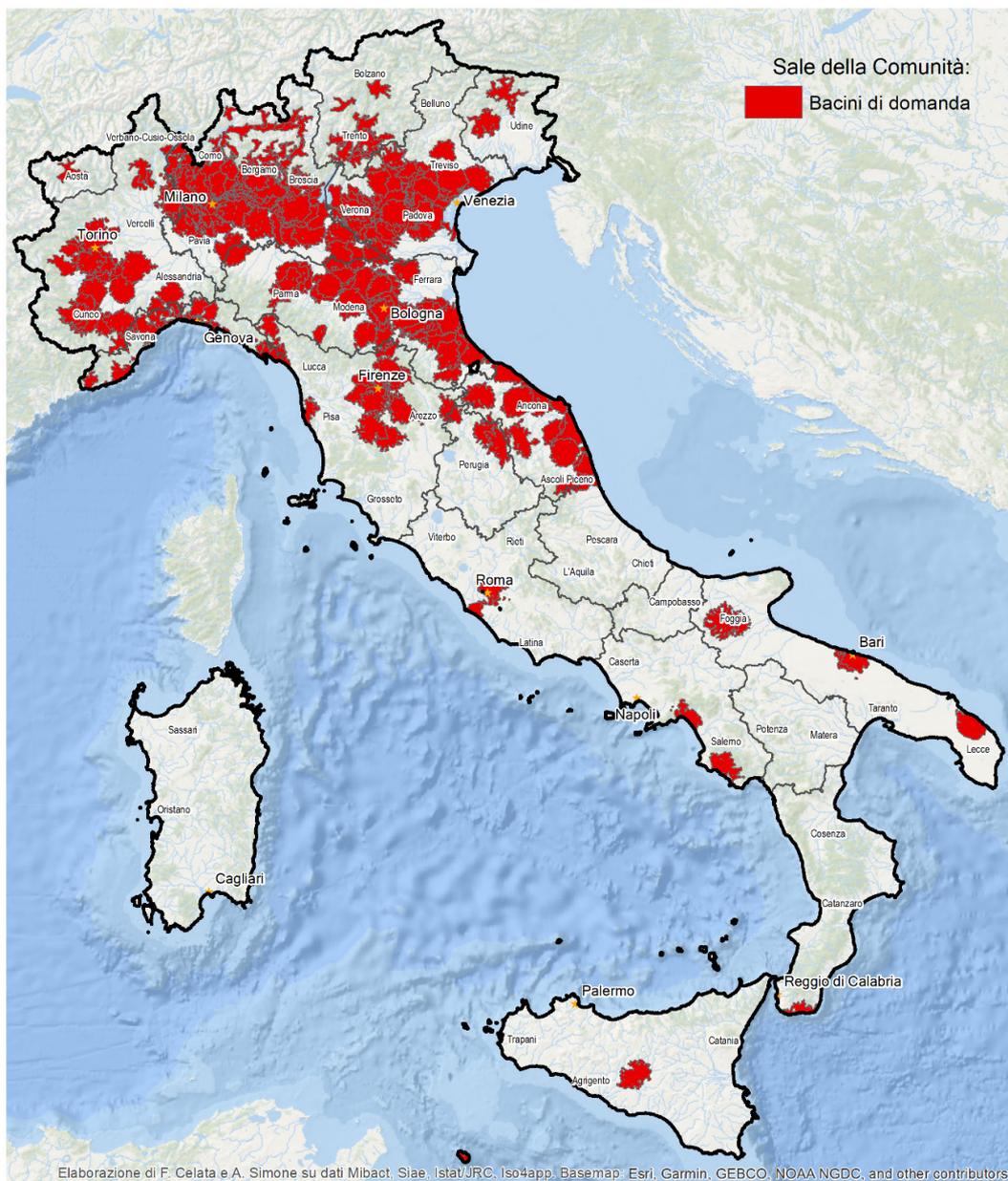
## 2.2. I BACINI DI DOMANDA E IL CONTRIBUTO DELLE SALE DELLA COMUNITÀ

Le mappe di densità presentate nel paragrafo precedente sono efficaci per mostrare la distribuzione complessiva dei cinema in Italia nonché la notevole eterogeneità relativa al numero di sale disponibili, ma risentono inevitabilmente del raggio – tendenzialmente arbitrario – sulla base del quale sono calcolati i coefficienti di densità. È per questo necessario identificare più precisamente gli effettivi bacini di domanda, ovvero la zona di provenienza degli utenti abituali del servizio, adottando come parametro i tempi di viaggio massimi che generalmente un potenziale spettatore può essere disposto a percorrere per fruire di uno spettacolo cinematografico.

Ciascuna sala - grande o piccola - fa infatti riferimento a uno specifico bacino di domanda potenziale più o meno grande, che dipende da due fattori: l'accessibilità e raggiungibilità della sala attraverso, in particolare, la rete dei trasporti esistenti, e la densità della popolazione negli immediati dintorni. Il concorso di questi due fattori è in genere definito "accessibilità potenziale". Vi sono tuttavia innumerevoli possibilità di definizione dei bacini di domanda, a seconda di come si identificano e si calcolano l'accessibilità e la distanza, della disponibilità e del livello di dettaglio dei dati demografici, dei modelli di analisi spaziale utilizzati, delle caratteristiche della popolazione di cui si vuole tener conto (dati anagrafici, titolo di studio, abitudini di consumo, ecc.). Ai fini di questo studio è stata considerata come bacino di domanda di una sala l'area compresa all'interno di una specifica isocrona, ovvero quella linea dalla quale si può raggiungere in un dato lasso di tempo un dato punto di arrivo (in questo caso la singola sala) utilizzando la via più breve e uno specifico mezzo di trasporto. Nello specifico si è deciso di calcolare un'isocrona di 20 minuti sulla base dei tempi di percorrenza in automobile alle 20 del sabato sera, integrando quindi anche dati sul livello medio di traffico.<sup>2</sup> Gli esiti per quel che riguarda le Sale della Comunità sono presentati nella figura 2.3.

---

<sup>2</sup> Le isocrone sono state calcolate con l'ausilio dell'algoritmo "Driving Model" sviluppato dalla piattaforma TravelTime. Le note metodologiche del modello sono disponibili al seguente link: <https://traveltime.com/data/driving-model>.



**Fig. 2.3.** Bacini di domanda delle Sale della Comunità

La soglia dei 20 minuti di percorrenza può sembrare un criterio eccessivamente restrittivo, ma si è ritenuto che nell'ambito di quella che è a volte definita "economia dell'attenzione" (ovvero considerate tutte le alternative che un potenziale spettatore ha oggi a disposizione, a casa e fuori), sia difficile attrarre clienti da aree che sono a più di, tutto sommato, circa un'ora di viaggio andata e ritorno. A tal proposito, nel 2019 l'ISTAT rilevava ad esempio che circa la metà della popolazione non è mai andata al cinema nel corso dell'anno, e la seconda causa più rilevante è l'indisponibilità

di un cinema nei pressi dell'abitazione, che diventa ovviamente la causa principale e in qualche modo “tombale” laddove di cinema non ce ne sono affatto.

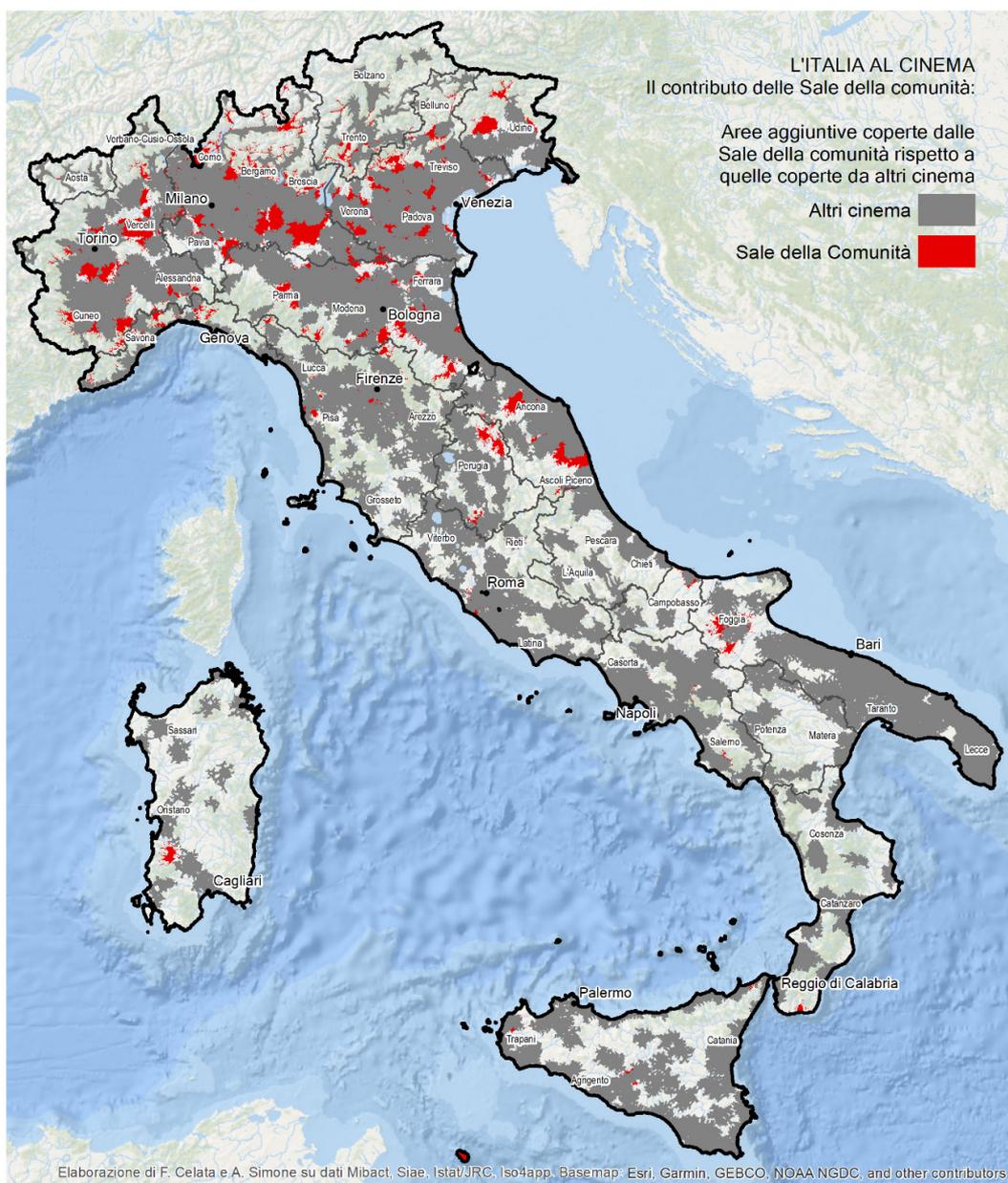
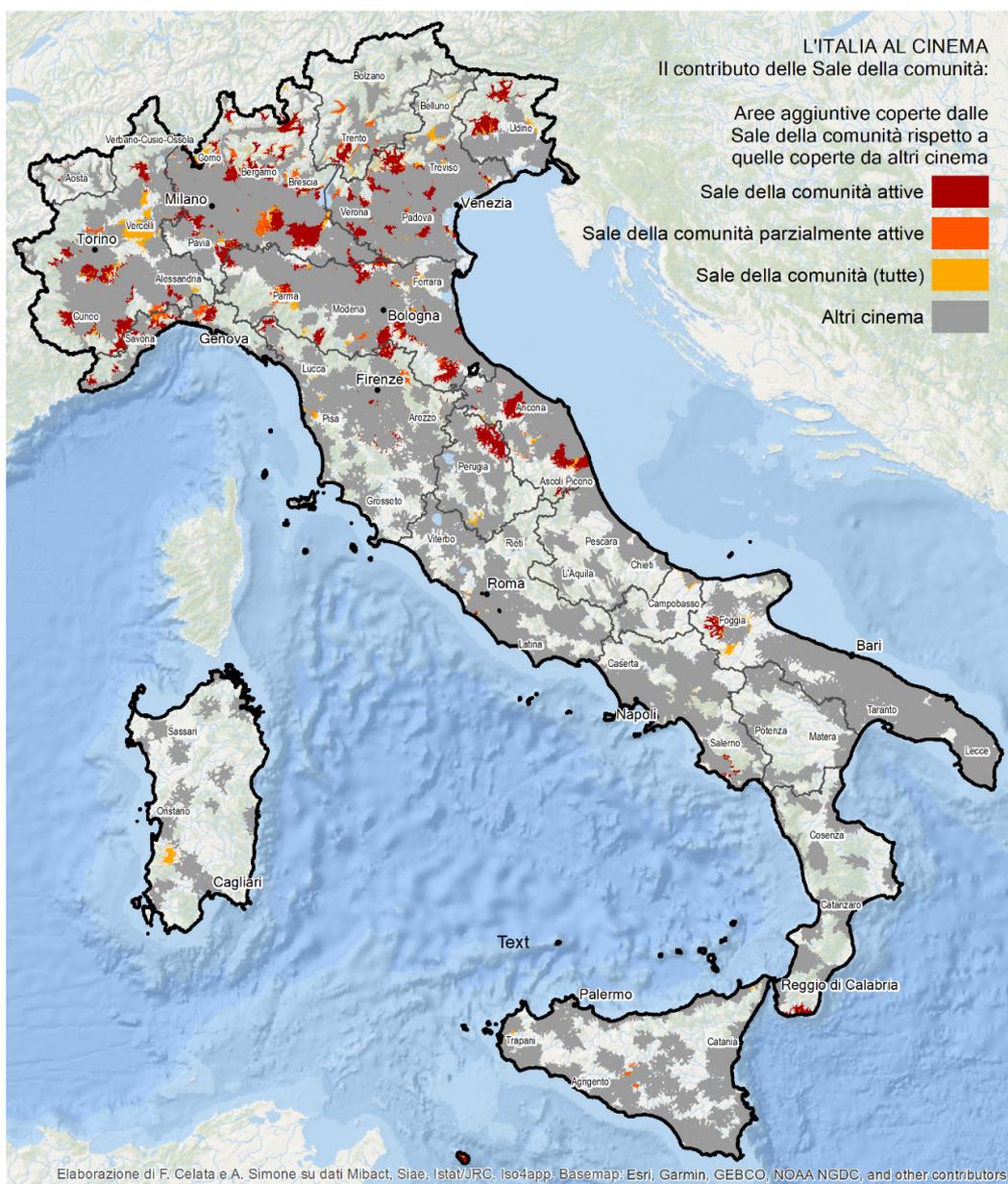


Fig. 2.4. *L'Italia al cinema: il contributo aggiuntivo delle Sale della Comunità*

La popolazione residente nei bacini di domanda così calcolati rappresenta la domanda potenziale con la quale si interfaccia ciascuna sala. Come “popolazione” è stato considerato il totale dei residenti, senza distinzioni ad esempio per età, perché come detto sono stati usati dati demografici molto disaggregati, ovvero ad una scala alla quale è disponibile soltanto questo dato. La mediana è di 240.000 residenti, e

quindi di circa 100.000 clienti potenziali, considerando che la metà delle persone al di sopra dei 6 anni va al cinema almeno una volta l'anno.



**Fig. 2.5.** *L'Italia al cinema: il contributo potenziale delle Sale della Comunità*

Il parametro utilizzato - 20 minuti di distanza - può essere anch'esso ritenuto più o meno arbitrario, e modificabile, e quindi per esempio estendibile. Ai nostri fini ciò che conta è però soprattutto applicare ovunque lo stesso parametro, al fine di consentire comparazioni tra aree del Paese nelle quali il medesimo raggio - i suddetti 20 minuti - può dare luogo a bacini di domanda molto diversi in termini di forma e

estensione.

L'analisi consente non soltanto di individuare quello che è effettivamente il “territorio” nel quale le SdC insistono e al quale si rivolgono, ma anche di identificare – si veda la figura 2.4 - quello che è il contributo “aggiuntivo” delle SdC, ovvero la porzione di territorio che, laddove non esistessero le SdC, risulterebbe del tutto priva anche solo della possibilità di andare al cinema entro un raggio ragionevole di distanza.

Si possono su questa base, infine, restituire alcune evidenze. In primo luogo le SdC che risultano “attive” servono complessivamente 25,8 milioni di potenziali clienti. Sebbene quindi si concentrino in determinate aree del Paese, servono di fatto, potenzialmente, quasi la metà della popolazione italiana (circa il 45%).

Nella gran parte delle aree nelle quali agiscono SdC attive, sono tuttavia presenti anche altri cinema. La porzione di territorio che risulterebbe del tutto “scoperta” in assenza di SdC è rappresentato nella figura 2.4, e il loro contributo aggiuntivo è quantificabile in 1,5 milioni di residenti.

Se infine consideriamo anche le diverse SdC che risultano parzialmente attive ma non tanto da rientrare nella definizione di “sala attiva” adottata, così come le diverse SdC che sono attrezzate per ospitare proiezioni cinematografiche ma non risultano averlo fatto nel periodo considerato tramite emissione di biglietti a pagamento, il risultato è rappresentato nella figura 2.5. Il contributo “potenziale” delle SdC è quindi complessivamente un aumento della popolazione italiana servita da sale cinematografiche di circa 1,8 milioni.

Possono sembrare piccoli numeri, ma ciò è dovuto principalmente al fatto che, in primo luogo, come detto, nella gran parte dei “territori” delle SdC agisce almeno anche un altro cinema, e in secondo luogo che il grado di copertura territoriale complessivo del cinema italiani sembra essere nonostante tutto straordinariamente ampio, come vedremo nel prossimo paragrafo.

### 2.3. L'ITALIA AL CINEMA, E IL CONTRIBUTO DI MULTIPLEX, SALE MEDIE E MONOSALA

Qual è più in generale il grado di copertura territoriale del complesso di tutti i cinema italiani? I risultati dell'analisi presentata in queste pagine è per molti versi sorprendente. Nonostante si considerino soltanto cinema il cui grado di attività supera la soglia di 90 spettacoli l'anno, le sale “attive” nell'anno 2019 coprivano più del 90% della popolazione residente: il 91,6% dei residenti, quindi, ha a disposizione almeno una sala a meno di 20 minuti in auto dal luogo di residenza.

Parliamo quindi di un servizio che, sebbene non sia un servizio pubblico e venga gestito in modalità generalmente imprenditoriali, rispondendo quindi quasi esclusivamente a dinamiche di mercato, in un settore peraltro in crisi, ha un grado di “efficienza spaziale” di molto superiore a molti servizi pubblici ben più essenziali quali gli ospedali o le scuole.

Il concetto di “efficienza spaziale” di un servizio è appunto il suo grado di co-

pertura: il livello massimo/ottimale di efficienza spaziale è quella situazione in cui chiunque abbia a disposizione il servizio entro una distanza ragionevole, distanza che varia a seconda del servizio. Ma si tratta di un livello massimo/ottimale che non si raggiunge praticamente mai, per nessun tipo di servizio.<sup>3</sup>

Nel caso dei cinema siamo quindi, invece, non molto lontani da un grado ottimale di efficienza spaziale. Ovviamente, all'interno di questa "Italia al cinema" ci sono zone molto ben servite, nelle quali agisce un numero elevato di sale, e quindi un'offerta ampia e differenziata, e aree servite molto meno e molto peggio perché hanno a disposizione una gamma molto limitata di offerte alternative. Per apprezzare tali gradi diversi sia di copertura e di "qualità" del servizio si rimanda alle mappe di densità di cui alle figure 2.1 e 2.2.

L'ampiezza del territorio tuttora comunque coperto dalla presenza di, almeno, una sala, crediamo debba far riflettere su quanto, e quanto bene, la rete dei cinema italiani abbia retto all'impatto delle dinamiche più recenti. Queste dinamiche sono relative alla chiusura di molti cinema, per il combinato disposto di due differenti processi: da un lato la riduzione del numero di spettatori, e d'altro lato la tendenza a una forte concentrazione dell'offerta in cinema multisala. Nel Capitolo 6 si tornerà su questo tema, e si vedrà in particolare quanto questa "infrastruttura" possa ulteriormente trasformarsi e modificare il proprio grado di copertura territoriale, con le implicazioni che sono state già menzionate, alla luce di possibili scenari di ulteriore crisi che si prospettano in questi anni - soprattutto per via della pandemia di Covid-19 - e negli anni futuri.

Le analisi e le mappe presentate in questo paragrafo consentono invece, sempre da questo punto di vista, di isolare il contributo in termini di copertura territoriale offerto dalle diverse categorie di cinema: multiplex, cinema medi con 2-4 sale, fino ai numerosi monosala che sono tuttora attivi.

L'analisi - si veda in particolare la figura 2.6 - consente in particolare di identificare il contributo aggiuntivo di cinema medi e monosala, di particolare interesse al caso specifico delle SdC. Nella figura si vede in particolare l'ampia porzione di territorio italiano che risulterebbe del tutto scoperta se in Italia agissero soltanto i multiplex. Se riletta in questi termini, e in particolare in termini di "efficienza spaziale", il fenomeno della diffusione di multiplex agisce da un lato nel senso di aumentare la gamma di opzioni per i propri clienti, e quindi di aumentare l'attrattiva dei cinema rispetto a una domanda che sempre di più esige e si rivolge a un'offerta il più possibile differenziata. Ma d'altro lato la forte concentrazione dell'offerta che la diffusione dei multiplex inevitabilmente prescrive, agisce nel senso di rendere più rarefatta l'offerta da un punto di vista territoriale, riducendo il suo grado complessivo di accessibilità,

---

3 Il concetto di efficienza spaziale è in genere utilizzato nell'ambito dell'analisi della copertura territoriale di servizi essenziali quali ad esempio gli ospedali. Si veda ad esempio Rahman/Smith 2000.

e restringendo quindi fortemente le aree dove i cinema sono disponibili e, per questa via, anche la domanda potenziale complessiva di spettacoli cinematografici.

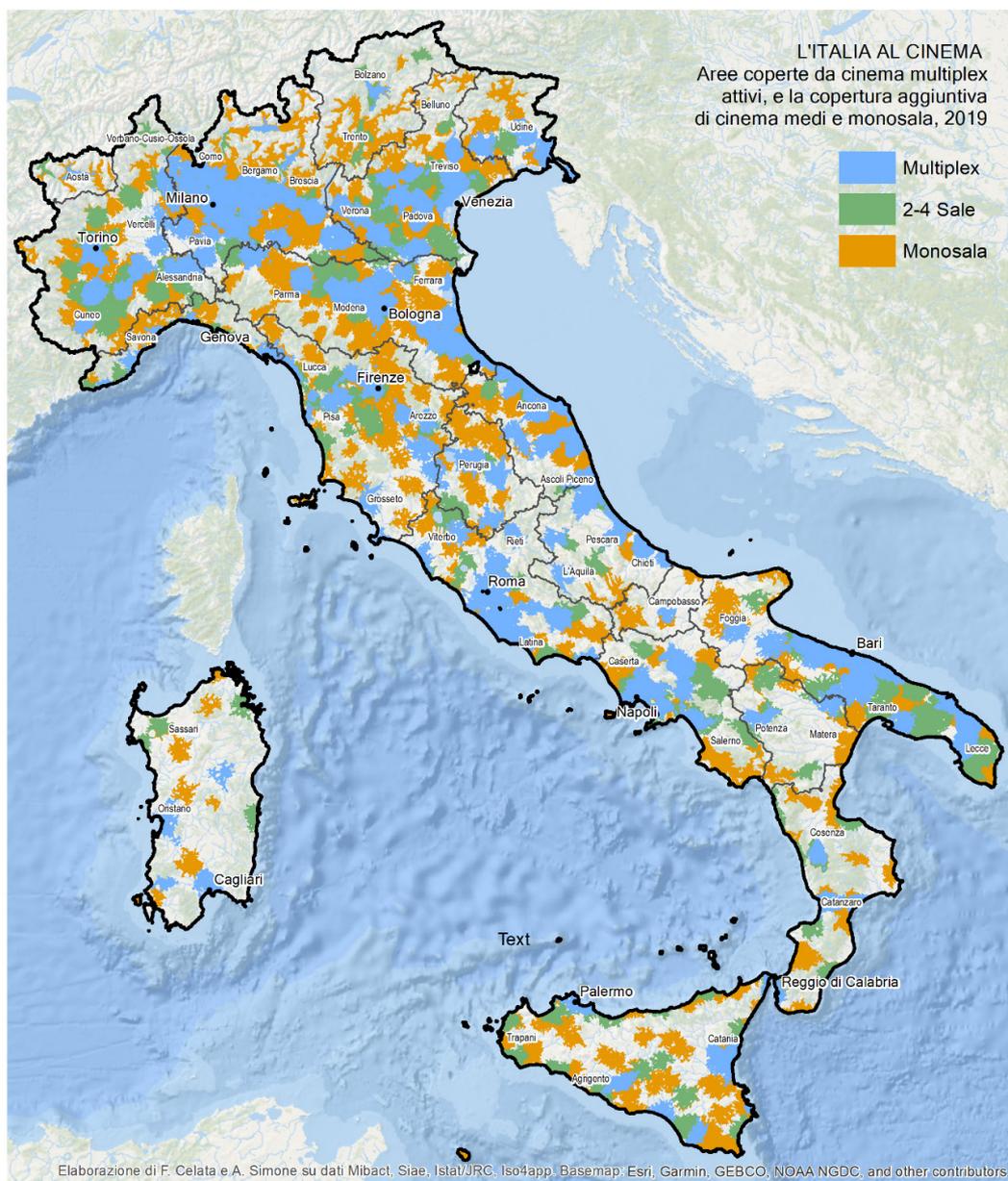


Fig. 2.6. *L'Italia al cinema: il contributo aggiuntivo di cinema medi e monosala*

Nella figura 2.6 si rappresenta, lo ripetiamo, soltanto il contributo “aggiuntivo” di cinema medi e monosala che, per intenderci, sono anche più o meno frequenti nelle aree dove, nella mappa, risultano essere attivi cinema multiplex. L’analisi consente anche di stimare il grado complessivo di copertura nonché alcune caratteristiche dei territori coperti in Italia dalle diverse tipologie di cinema. I risultati sono presentati nei grafici che seguono.

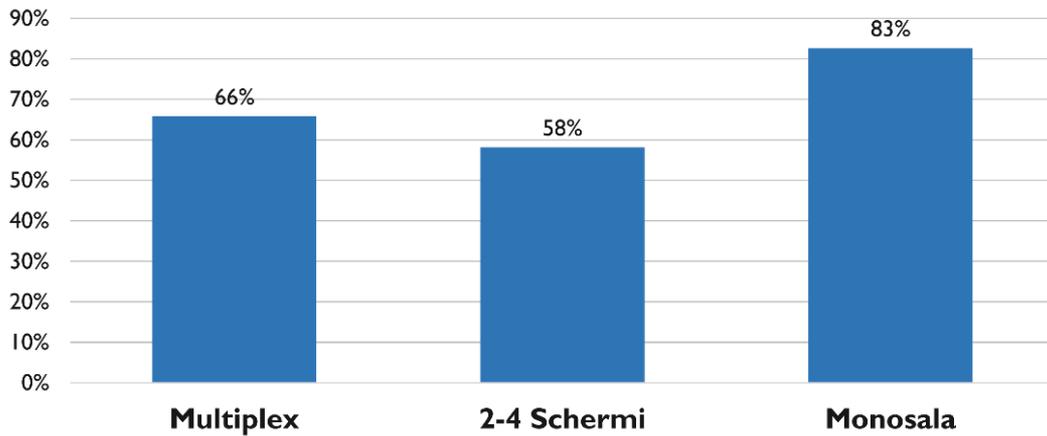


Fig. 2.7. *L'Italia al cinema: popolazione servita per tipologia di cinema*

I multiplex coprono complessivamente circa il 65% della popolazione, tendono a localizzarsi nelle aree più urbanizzate - vale anche per i cinema medi - e relativamente più ricche. I cinema medi, a 2-4 schermi, così come i monosala, sembrano invece concentrarsi in aree relativamente a più basso reddito. I monosala, d’altro lato, hanno una copertura di gran lunga maggiore: da soli, coprono più dell’80% della popolazione italiana, e svolgono inoltre un ruolo fondamentale nelle aree meno urbanizzate, e quindi più interne e marginali.

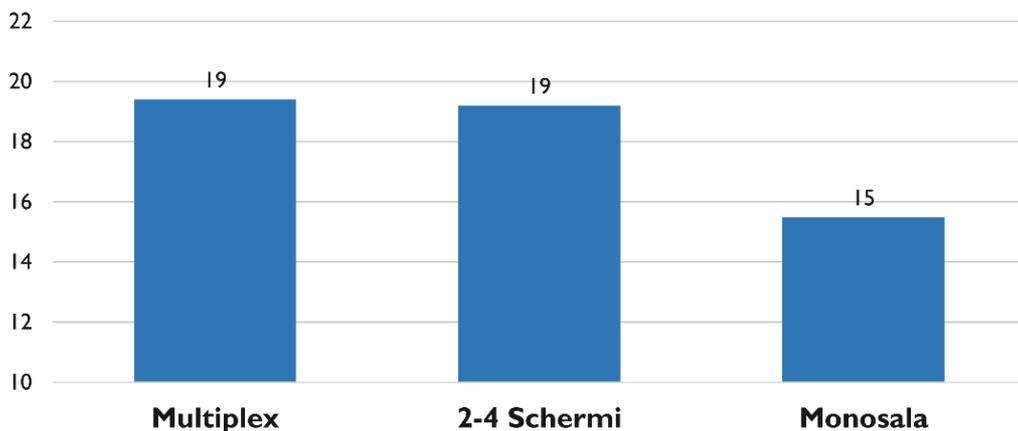
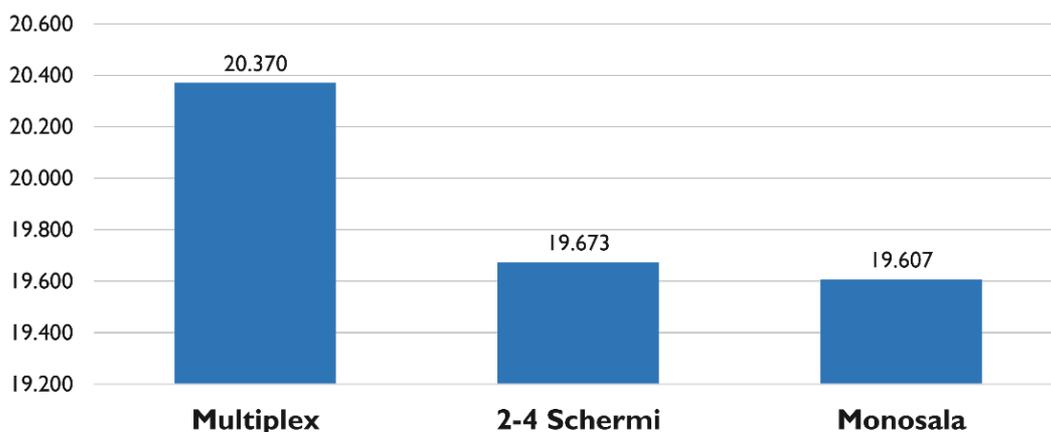


Fig. 2.8. *L'Italia al cinema: indice di densità della popolazione nelle aree coperte dalle diverse tipologie di cinema (abitanti per chilometro quadro, dati di fonte ISTAT)*

In questo quadro le SdC, le quali per ovvie ragioni sono numericamente inferiori, oltre a coprire come detto circa il 45% della popolazione, risultano agire in territori sia relativamente più urbanizzati che tendenzialmente più ricchi rispetto alla monosala “media”: la densità della popolazione nei territori serviti da SdC è inferiore a quella di multiplex e cinema medi ma di circa il 10% superiore a quella dei monosala, mentre il reddito medio pro-capite, di circa 21.150 Euro, è superiore perfino a quello dei Comuni dove insistono multiplex. Tali circostanze sono tuttavia dovute essenzialmente al fatto che, come si è visto, le SdC sono frequenti soprattutto nelle regioni settentrionali, mediamente più urbanizzate e a più alto reddito.



**Fig. 2.9.** *L'Italia al cinema: reddito medio nelle aree coperte da diverse tipologie di cinema (reddito pro-capite in Euro, dati di fonte MEF)*

Si consideri infine che in questa analisi non distinguiamo tra sale che ospitano prime visioni o cinema *d'essai*, in primo luogo per via dell'indisponibilità di dati, e in secondo luogo perché dal punto di vista in qualche modo “infrastrutturale” e della distribuzione territoriale adottato, si tratta in entrambi i casi della visione di uno spettacolo cinematografico e di strutture e luoghi nei quali almeno potenzialmente è possibile ospitare entrambe le tipologie di spettacolo. Sono, in altre parole, due tipologie di servizio abbastanza diverse in termini di caratteristiche e domanda, ma simili da un punto di vista funzionale.

#### 2.4. L'ITALIA SENZA CINEMA

Accanto a questa Italia “che può andare” al cinema, c'è ovviamente anche una “Italia senza cinema”. L'altra importante (sebbene per quanto detto più limitata) metà del cielo. Le analisi effettuate consentono non solo di identificarla con un ragionevole grado di precisione, ma anche di “caratterizzare” queste “zone bianche”.

In sintesi, si tratta di un'ampia zona del Paese nella quale abita l'8,4% della popolazione residente, caratterizzata da una bassa densità della popolazione – quasi un terzo rispetto a quella dei territori che risultano invece serviti (15,2 abitanti per Km<sup>2</sup>),

e con un reddito pro-capite che è in media del 15% più basso.

Nella figura 2.10.a è rappresentata in particolare la densità della popolazione nelle aree “scoperte”. L'obiettivo è anche comprendere dove l'assenza di sale cinematografiche sia effettivamente spiegabile e giustificabile per la scarsità o per l'eccessiva dispersione spaziale dei clienti potenziali. L'obiettivo in altre parole è verificare se “l'Italia senza cinema” corrisponde a quella vasta area del Paese che risulta molto poco urbanizzata, a più bassa densità di popolazione, dove è quindi normale che l'offerta sia minore e al limite del tutto assente. Qualsiasi servizio, infatti, vale perfino per i servizi pubblici, richiede una localizzazione in aree dove insiste un numero minimo di potenziali clienti, requisito indispensabile affinché sia per lo meno economicamente fattibile o efficiente la fornitura del servizio.

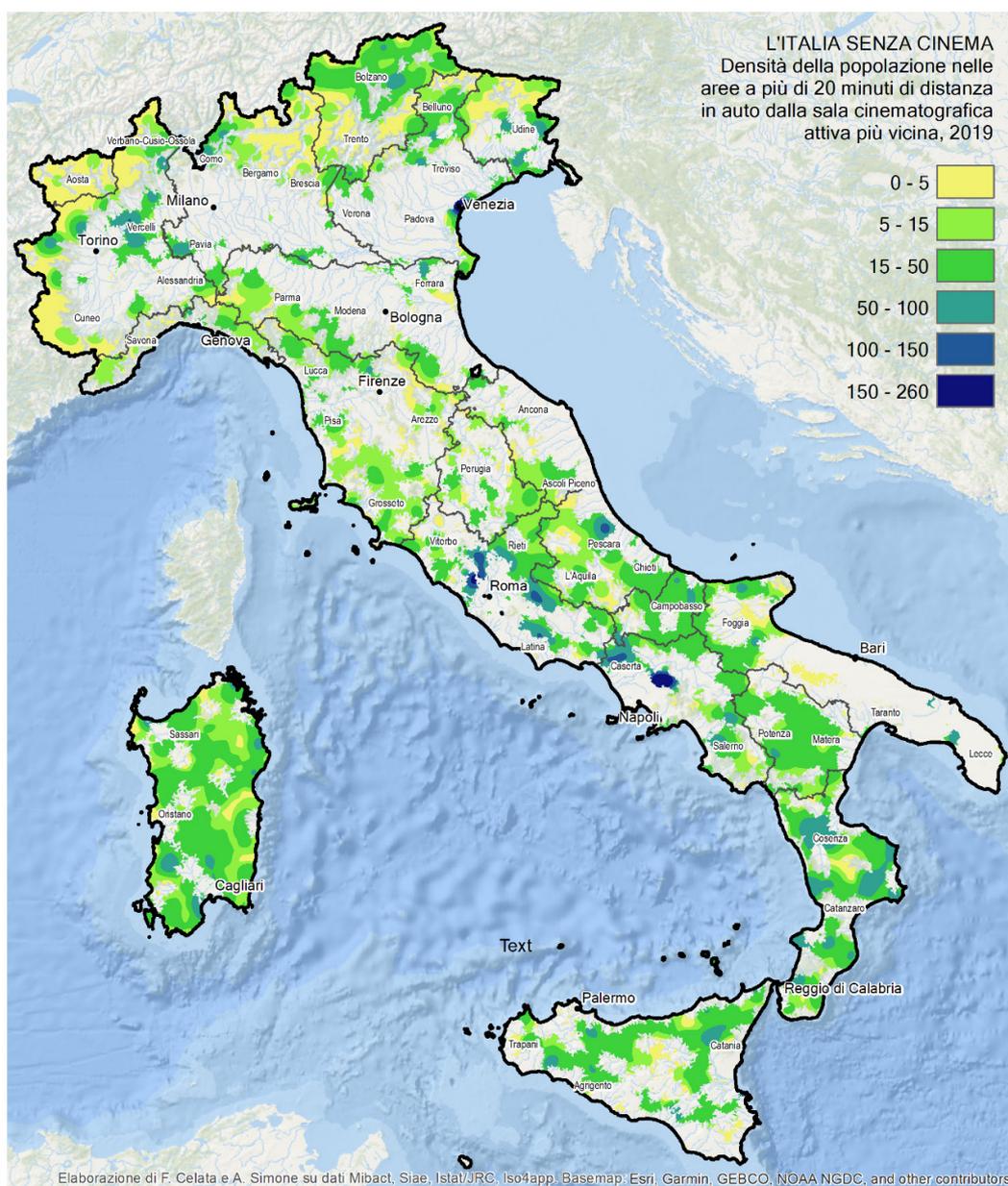
Nelle figure 2.10 si vede come in effetti si tratti in molti casi di aree marginali, scarsamente popolate, nonché a più basso reddito (le due circostanze sono spesso correlate). Ed è normale per quanto detto che i servizi si addensino dove la domanda potenziale è maggiore, sia per quantità, che per capacità di spesa. Ma non è in tutti i casi così.

Nella figura 2.10.b si vede in particolare come al Centro-Nord la copertura sia complessivamente buona, certamente migliore ma non esclusiva delle aree più urbanizzate, nonostante la presenza anche qui di vaste aree scoperte dove però il grado di urbanizzazione è basso e dove sussistono strutturali problemi di accessibilità. Sono comunque presenti anche al Nord aree “scoperte” con densità della popolazione non eccessivamente basse, e in particolare nel Piemonte orientale e nella provincia di Bolzano, dove effettivamente si riscontra un problema di “efficienza spaziale” del servizio. Si veda inoltre il caso particolarmente anomalo di Venezia.

Più interessante, e problematica, la situazione al Centro-Sud, dove risultano “scoperte” ampie zone quasi in tutte le Regioni, tranne quelle più urbanizzate o caratterizzate da una struttura urbana più policentrica - Lazio, Campania, Puglia e parti della Sicilia. Al Centro-Sud si vede tuttavia molto chiaramente dove il servizio mostra le proprie performance peggiori in termini di “efficienza spaziale”. Si tratta in particolare delle zone più scure dove la densità della popolazione è relativamente alta ma i cinema “stranamente” non ci sono. E si tratta in tutti i casi di zone periferiche all'interno di vaste aree urbanizzate dove evidentemente l'offerta di cinema risulta estremamente concentrata in alcuni poli dove agiscono grossi centri di offerta - quali i multiplex - che quindi “desertificano” le aree limitrofe.

Esula dagli obiettivi di questo studio approfondire ulteriormente questa situazione di carattere generale, le sue cause, concause e le possibili strategie di risposta. Nel merito del caso specifico delle SdC, si tratta comunque di zone dove o insistono SdC poco o per nulla attive, o dove comunque sussistono le condizioni migliori per attivarne di nuove.

## SALE CINEMATOGRAFICHE E TERRITORIO



**Fig. 2.10.a.** *L'Italia senza cinema: densità della popolazione nelle aree non coperte dall'offerta cinematografica esistente*

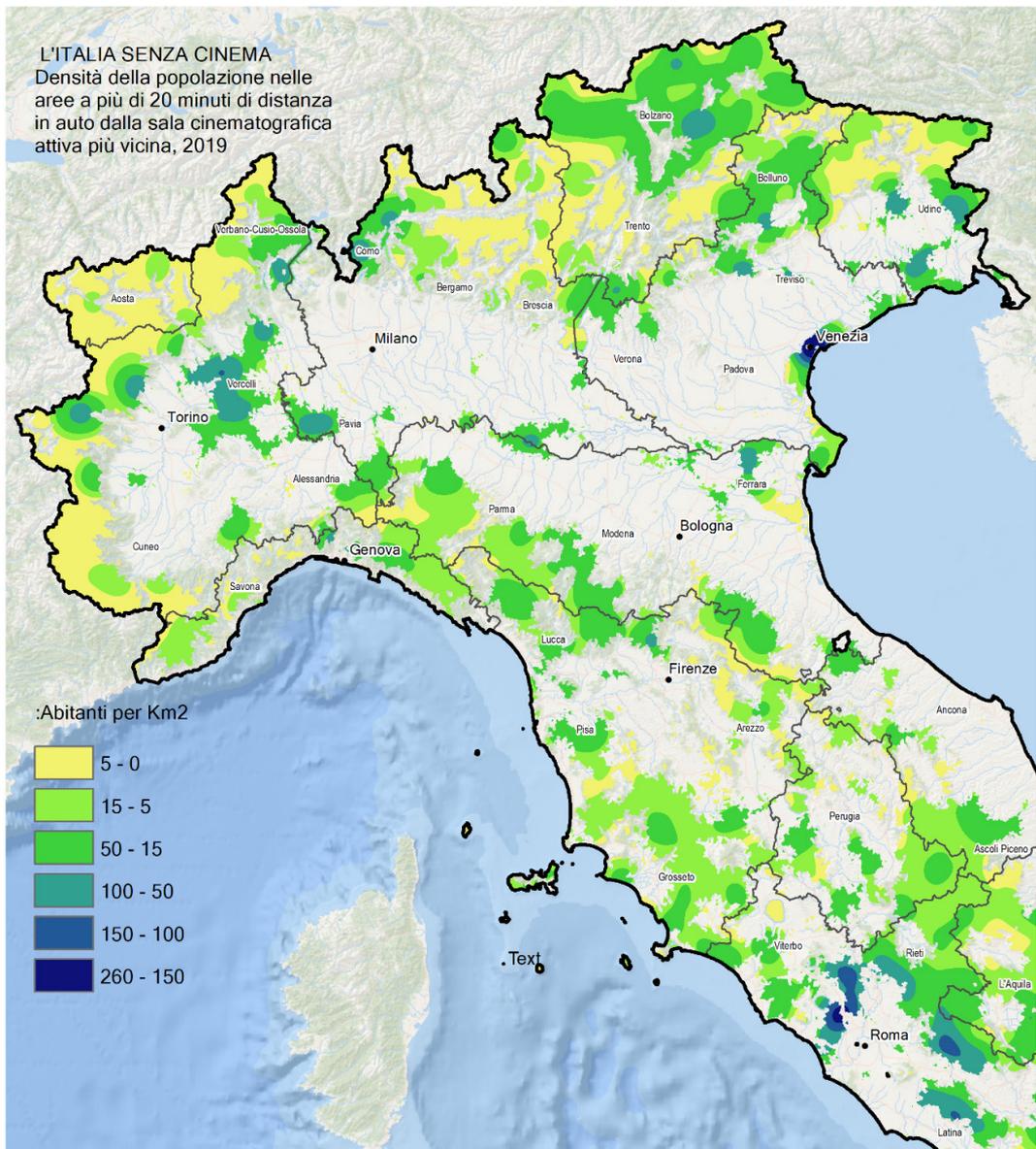


Fig. 2.10.b. *L'Italia senza cinema: il Centro-Nord*

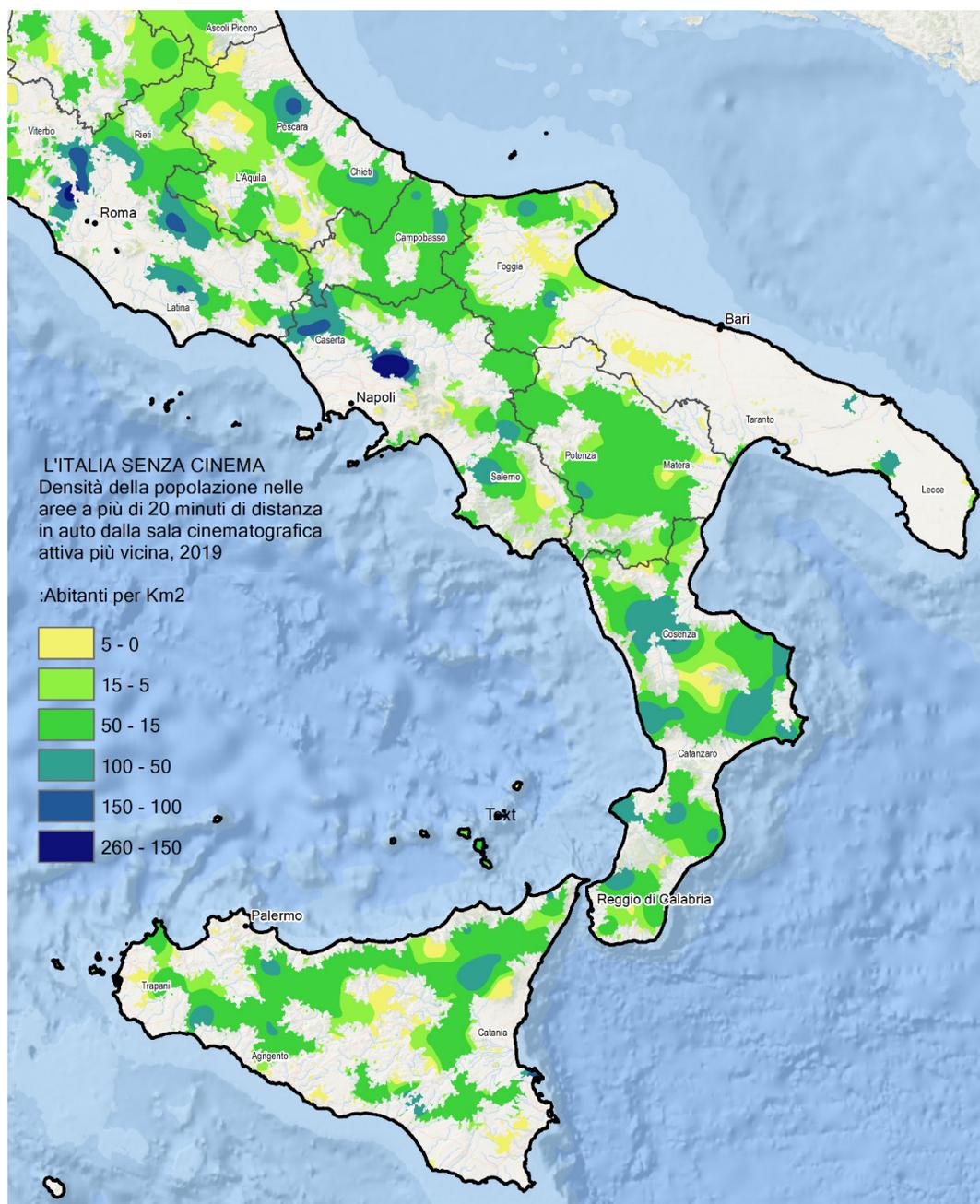


Fig. 2.10.c. L'Italia senza cinema: il Centro-Sud

## PERFORMANCE, SCENARI COMPETITIVI E TERRITORIO

In questo capitolo presentiamo un'analisi delle "performance" delle Sale della Comunità, intesa soprattutto nei termini della loro capacità di "riempire la sala", la loro "efficienza" in tal senso, e con quali esiti queste affrontano la competizione delle altre sale cinematografiche così come delle numerose altre occasioni di fruizione di spettacoli o di impiego del proprio tempo libero.

La logica della "competizione" e lo stesso concetto di "performance" potrebbe essere ritenuto inadeguato al caso delle SdC, le quali hanno certo tutte, chi più chi meno, una propria strategia di mercato, e conoscono bene il contesto estremamente competitivo con il quale in molti casi si confrontano, ma hanno per la loro natura, per la loro storia, per la loro stessa forma organizzativa e gestionale, finalità e scopi diversi, più ampi e in qualche modo più nobili, anche spesso diversi dalla sola attività di proiezione cinematografica, e molto ben esemplificati dal termine stesso "Sale della Comunità".

È però altrettanto vero che per raggiungere questi scopi, le Sale devono sviluppare una propria capacità di rappresentare un luogo di aggregazione e di fruizione culturale più o meno attrattivo e di riferimento per il territorio circostante e per la "comunità" di riferimento. Peraltro nelle analisi che seguono non ci si concentrerà in alcun modo su variabili di natura prettamente economico-finanziaria, ovvero costi, ricavi, profitti, ma semplicemente sul numero di ingressi e di spettatori. D'altro lato, a tali ingressi corrispondono anche vere e proprie entrate, e d'altronde anche le SdC sottostanno a logiche e imperativi di mercato, ovvero devono essere ad esempio in grado di auto-finanziare parte delle proprie attività e di mostrare una propria sostenibilità economica.

Nel merito del tema principale della nostra analisi, inoltre - il rapporto tra sale cinematografiche e territorio - lo scopo specifico di questo capitolo non è solo misurare le performance delle Sale, ma valutare in che misura e quindi mostrare come le suddette "performance" dipendano strettamente dal contesto territoriale di riferimento.

Per intenderci, possiamo immaginare due casi in qualche modo opposti ed esemplificativi, sui quali poi si tornerà più nel dettaglio. Da un lato possiamo immaginarci il caso – ce ne sono diversi, come vedremo – di una Sala della Comunità che agisce in un contesto marginale, periferico, dove magari è l'unica sala cinematografica presente in un raggio più o meno ampio, o perfino l'unico servizio culturale e di intrattenimento. Si tratta di Sale che quindi agiscono in territori più semplici dal punto di vista, per così dire, della “concorrenza” (che appunto è scarsa), ma che sono per altri versi molto difficili perché scarsamente accessibili, poco urbanizzati e spesso in spopolamento o con alti tassi di invecchiamento, e con un bacino di fruizione potenziale – quindi – inevitabilmente piccolo, spesso disperso, nel quale “attivare” questa domanda potenziale è per questo più difficile.

D'altro lato molte SdC agiscono in grandi città o territori densamente urbanizzati, più semplici, dinamici, e con un'elevata domanda potenziale, ma che inevitabilmente fanno più fatica a convogliare, a “farsi notare” tra tante altre offerte concorrenti – sia cinematografiche che di altro tipo.

Tra questi due estremi ci sono ovviamente molte situazioni intermedie e differenti. Ma come si posizionano le diverse SdC e i diversi territori dove agiscono le SdC da questi punti di vista? Non si tratta di stabilire quale “contesto” sia preferibile, ma di cercare di capire in che modo esso incide su quanto le Sale fanno o non fanno, o potrebbero eventualmente fare, tema che verrà poi approfondito anche nel prossimo capitolo.

Un aspetto preliminare, nonché una dimensione di per sé rilevante per caratterizzare le SdC, è relativa alla dimensione delle sale, ovvero la loro capienza. Le figure 3.1 riportano i valori della variabile dimensione per ciascuna sala.

Si può notare un'elevata variabilità territoriale, ma anche che le sale più grandi tendono prevalentemente a concentrarsi in due aree: da un lato l'intera Lombardia (centrale), e d'altro lato in Veneto, nell'area tra Verona, Padova e Treviso. Tale circostanza è ancora più evidente nello “zoom” dedicato alle aree settentrionali (figura 3.1.b). Si possono infine apprezzare, nella figura 3.1.c, i cluster di SdC che hanno dimensioni particolarmente alte o basse.

A fronte della Lombardia e del Veneto dove, come detto, le SdC sono di dimensioni relativamente grandi, le aree della Romagna, delle Marche settentrionali, della Liguria e del Piemonte meridionale si caratterizzano per capienze generalmente piccole.

Nonostante quindi le SdC abbiano, come accennato, la metà degli ingressi annuali in media rispetto ai loro diretti concorrenti, hanno caratteristiche in termini in particolare di capienza simili. Le loro potenzialità sono quindi, d'altro lato, di gran lunga maggiori, perché nulla esclude che possano raggiungere livelli di intensità comparabili a quelli medi dei cinema italiani.

### 3.1. DIMENSIONE E CAPACITÀ DELLE SALE DELLA COMUNITÀ

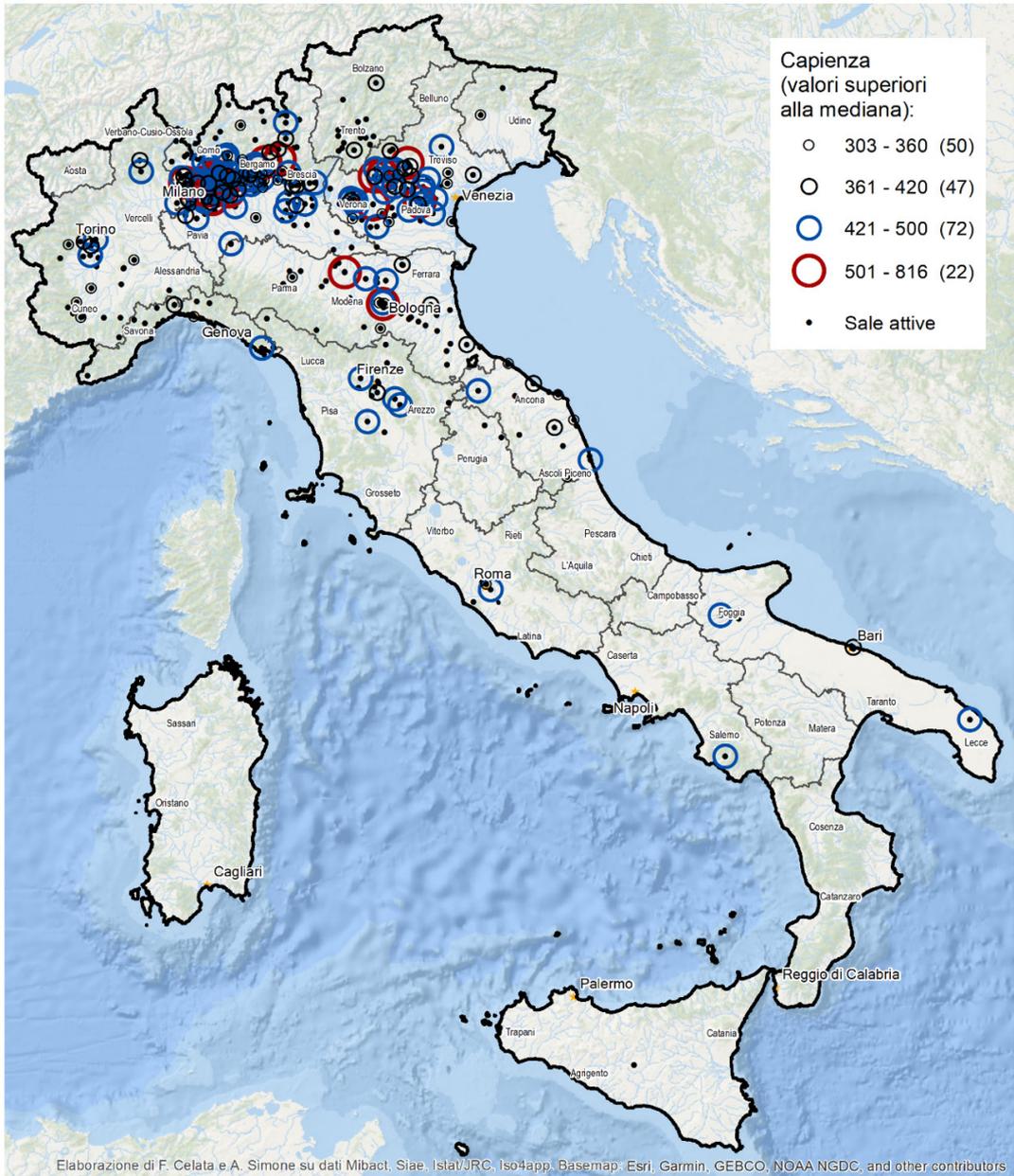


Fig. 3.1.a. Dimensione delle Sale della Comunità

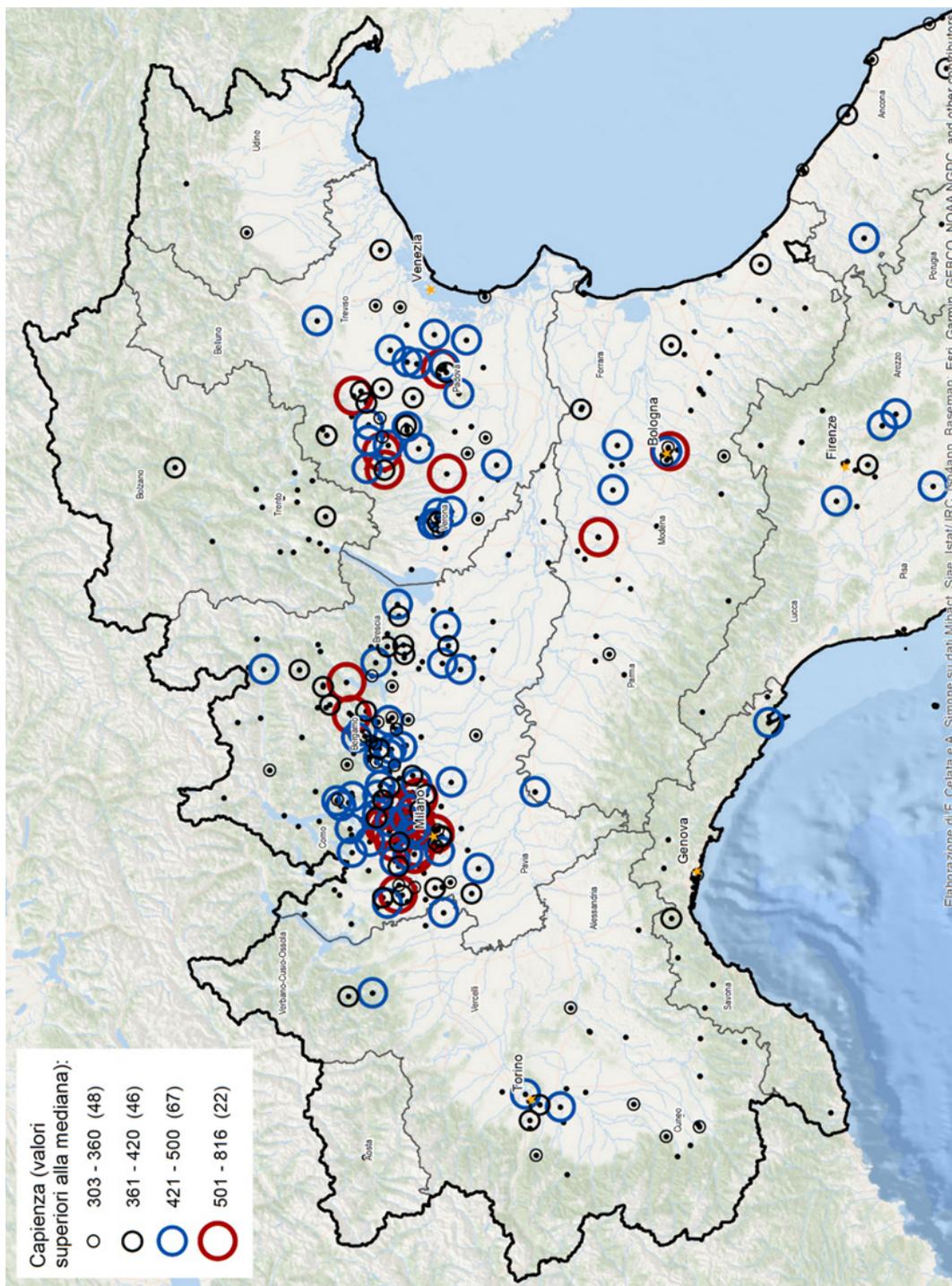


Fig. 3.1.b. Dimensione delle Sale della Comunità: le regioni settentrionali

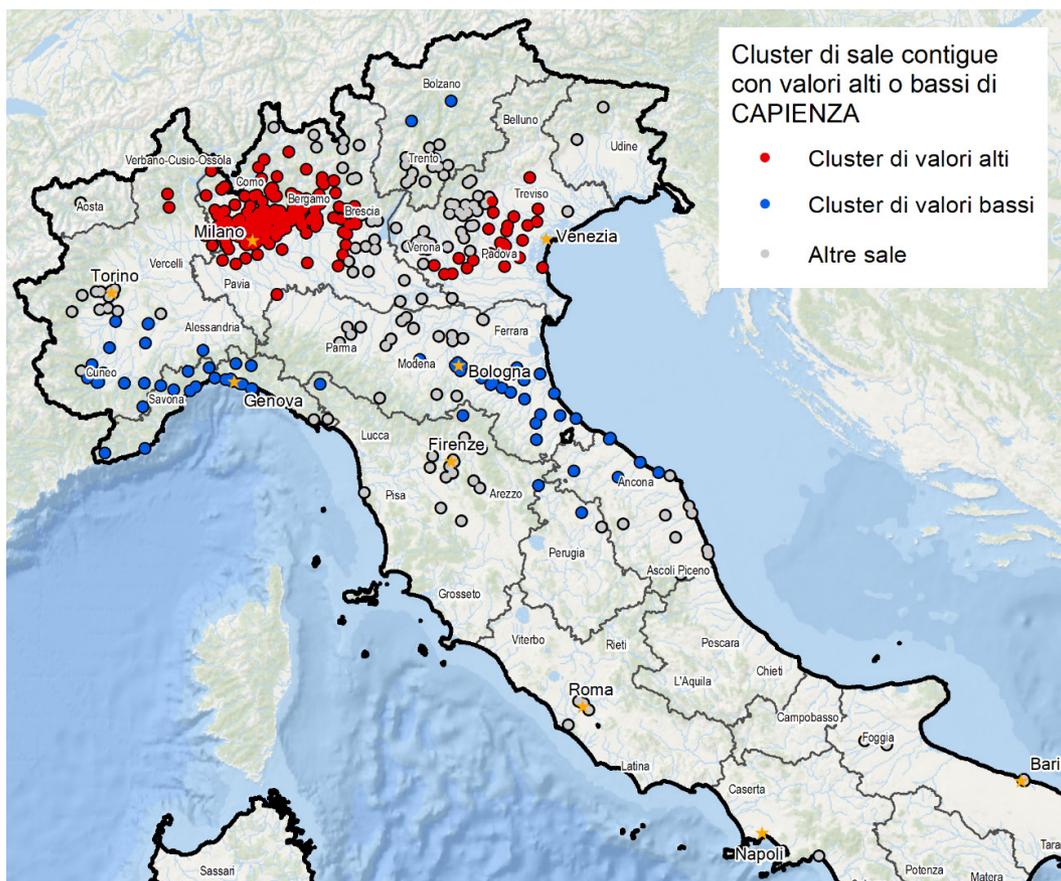


Fig. 3.1.c. Dimensione delle Sale della Comunità: i cluster

Nel Capitolo 4 si vedrà in verità come tale minore intensità delle SdC sia in alcuni casi positivamente spiegabile da quella che è la loro maggiore propensione alla polifunzionalità, ovvero a ospitare spettacoli e/o iniziative diverse dalle proiezioni cinematografiche. Tutti i risultati presentati in questo capitolo devono per questo essere letti considerando che, qui, ci si concentra esclusivamente sulle performance delle SdC in termini di quella che è, in ogni caso, la loro principale funzione e attività.

### 3.2. L'INTENSITÀ CINEMATOGRAFICA

Il primo aspetto della “performance” che è stato valutato è quanto le SdC siano attive dal punto di vista della proiezione cinematografica, in termini di ingressi e spettacoli ospitati, rispetto a quanto sia potenzialmente fattibile considerata la capienza della sala. L'analisi misura quindi il livello di utilizzazione delle Sale, ovvero il grado di “intensità cinematografica” - una dimensione della loro *performance* per così dire “interna”: quanto sono attive in questo ambito e in quale grado utilizzano al massimo la loro capienza. Quest'ultima - la capienza - è in media abbastanza simile alla capienza media delle sale cinematografiche italiane - circa 300 posti - sebbene come

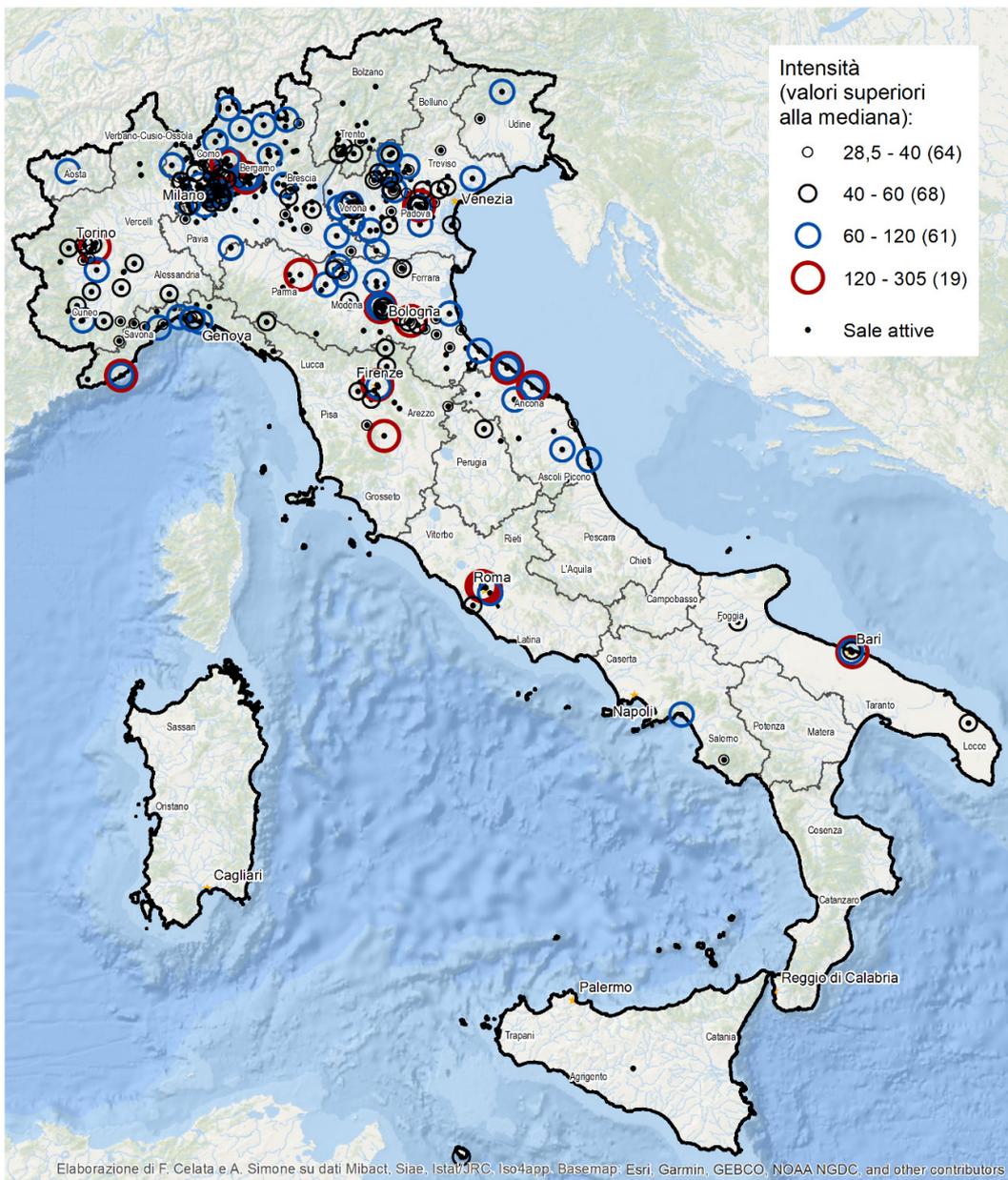
discuteremo più avanti le SdC siano molto più frequentemente mono sala.

Si può innanzitutto riscontrare che le SdC mostrano un grado di intensità che è in generale relativamente basso: in media, gli ingressi medi annuali per le SdC (circa 9.500 spettatori) sono circa la metà di quelli registrati dalle altre sale cinematografiche italiane.

È bene però sottolineare che parliamo di mera intensità “cinematografica”; di quanto le Sale siano attive in quella che è spesso la loro principale funzione, ma non l'unica. L'indicatore di intensità prescinde quindi da quanti giorni la sala è effettivamente destinata ad attività cinematografica, che può essere limitato. In questo, in primo luogo il fatto che in alcuni giorni la Sala sia poco utilizzata o non lo sia per nulla non dipende necessariamente dalla Sala, ma dal fatto che la domanda potenziale è strutturalmente scarsa, o da problematiche di natura organizzativa. In secondo luogo una scarsa intensità cinematografica può dipendere dal fatto che la sala sia utilizzata anche per altre attività. Questa circostanza, che è sicuramente più interessante e perfino positiva, oltre che tipica delle SdC rispetto alla gran parte delle altre sale cinematografiche, sarà oggetto di un approfondimento specifico nel capitolo dedicato alla polifunzionalità, dove si vedrà che a conferma di quanto detto sopra l'indicatore di intensità è correlato a quello di polifunzionalità.

I risultati dell'analisi sono riportati nelle pagine che seguono. In queste mappe (e anche nelle mappe simili che seguiranno) i cerchi corrispondono alla “metà” delle sale con l'indice più alto. I puntini neri quindi sono la metà delle sale che risulta avere l'intensità minore. Non è semplice, dalle carte, riconoscere un chiaro pattern geografico. Le intensità più alte, in altre parole, si distribuiscono in maniera abbastanza variegata. Si possono però identificare le aree “a bassa intensità”, dove le sale sono usate relativamente poco per proiezioni cinematografiche: sono le aree dove prevalgono i punti più piccoli.

In questo come negli altri casi si presenta anche uno “zoom” relativo alle Regioni settentrionali, dove la densità di SdC è più alta e quindi è più difficile leggere la distribuzione territoriale dell'indicatore. Anche in questo modo emerge a prima vista un'elevata variabilità. Complessivamente, la mediana - ovvero la performance, in questo senso, della sala “media” - è di circa 25 ingressi annuali per ogni posto in sala. La media per gli altri cinema italiani che non sono SdC è circa tre volte tanto. Ma come detto, e come vedremo meglio in seguito, si tratta di sale che, oltre che gestite con modalità e finalità più imprenditoriali, ospitano (quasi) esclusivamente proiezioni cinematografiche.



**Fig. 3.2.a.** *Indice di intensità cinematografica: quanto le sale sono attive in termini di ingressi e proiezioni cinematografiche ospitate.*

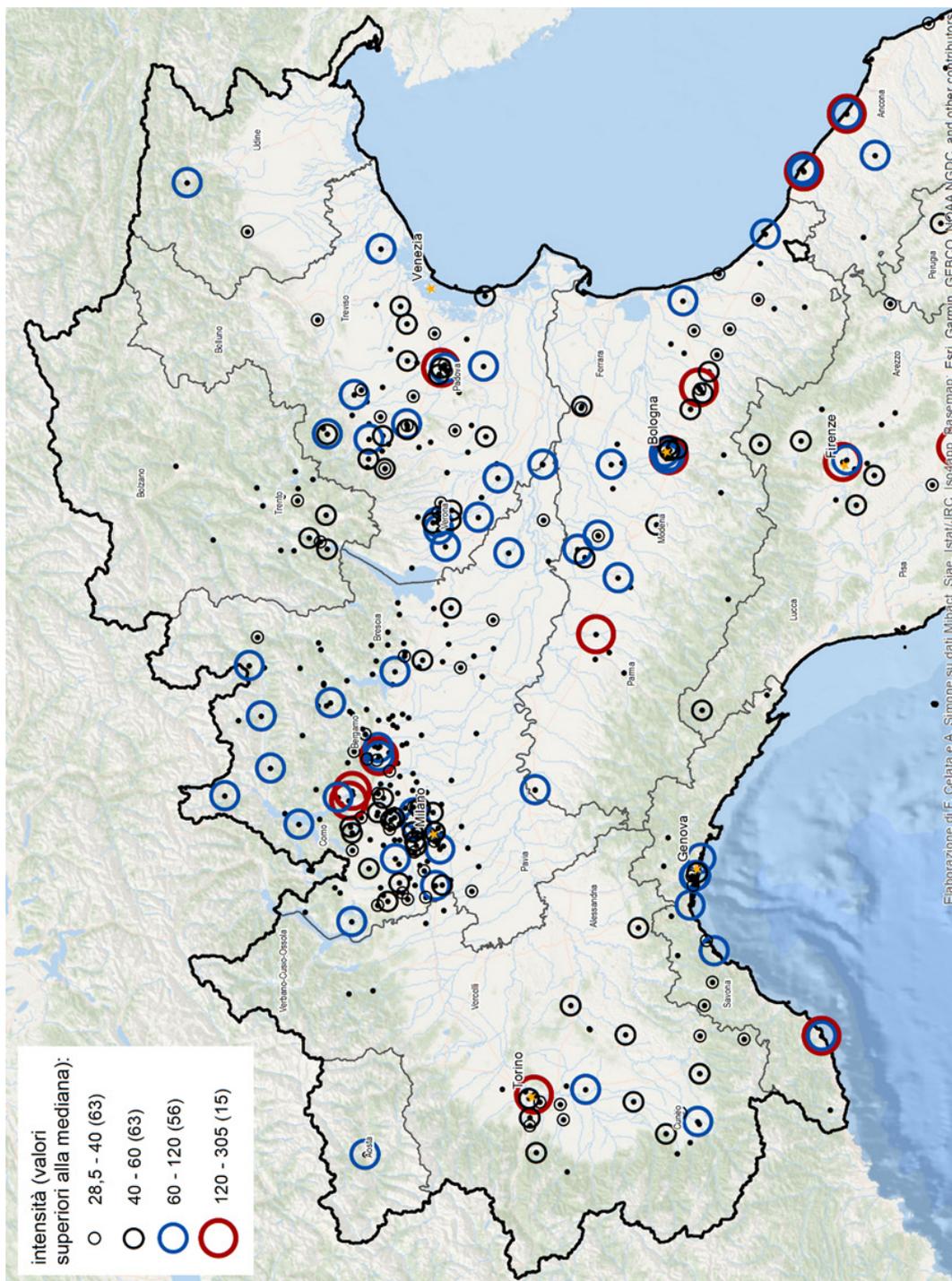


Fig. 3.2.b. *Indice di intensità cinematografica: le regioni settentrionali.*

Si nota in ogni caso nell'area milanese la concentrazione di SdC le quali, nonostante diverse e notevoli eccezioni che saranno discusse nei prossimi capitoli, sono

complessivamente a bassa intensità. Tale circostanza emerge ancora più chiaramente isolando i relativi cluster di hot-spot e cold-spot ovvero, come anticipato in sede di descrizione del metodo di analisi, raggruppamenti di sale vicine le une alle altre che mostrano in genere valori particolarmente alti e bassi di intensità. Emerge in particolare un notevole cluster di Sale a bassa intensità che corrisponde proprio a Milano, ai suoi dintorni e a tutta la Lombardia centrale – a fronte delle intensità maggiori che invece si riscontrano in molte aree più “interne” della Regione. Il problema è evidentemente relativo all’elevata competitività che si registra in quell’area, come si vedrà, e anche al fatto che nell’area milanese si riscontrano sale relativamente grandi e quindi difficili da riempire. A conferma di questo basti pensare che tra tutti gli indicatori considerati, quello di intensità mostra la correlazione più significativa proprio con la capienza delle Sale (-0,28\*\*). Gli hot spot – i raggruppamenti di Sale ad alta intensità - sono meno evidenti: le sale romane sembrano avere complessivamente una buona intensità, nonostante anche lì il contesto sia molto competitivo. E anche l’Emilia.

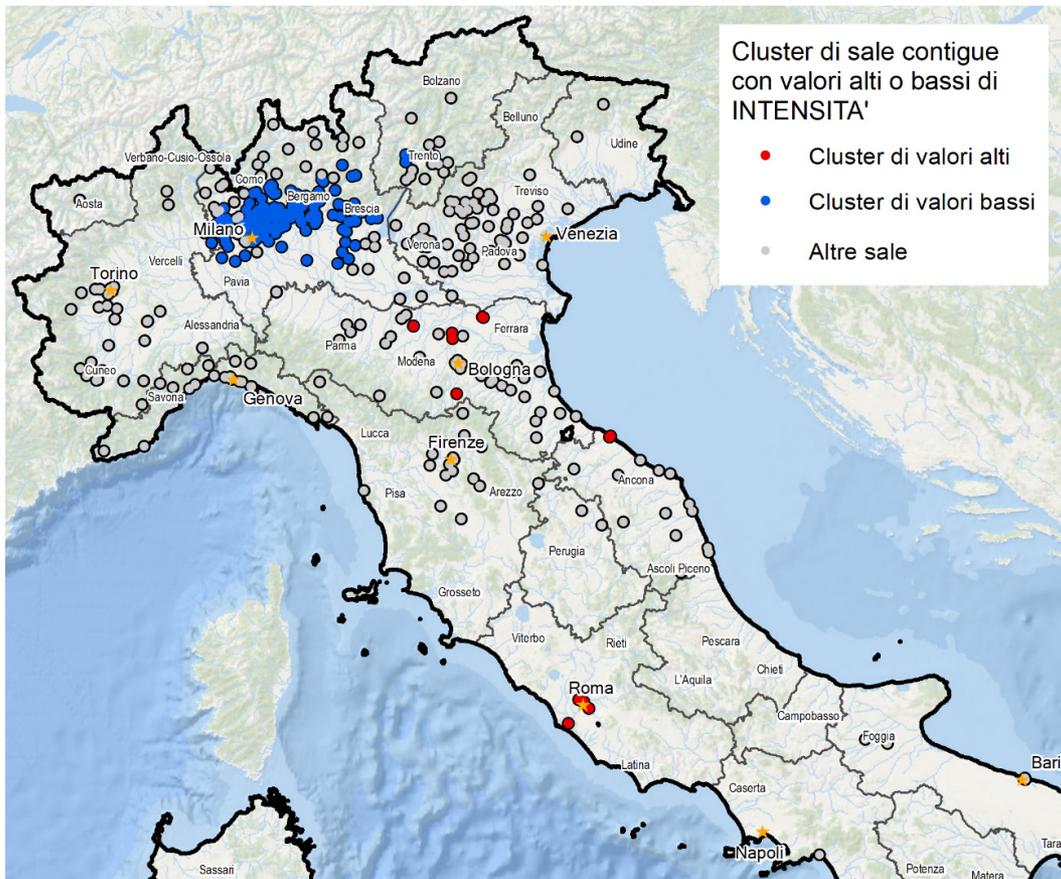


Fig. 3.2.c. Cluster di Sale della Comunità ad alta e a bassa intensità cinematografica

Nel box che segue si evidenziano le Sale della Comunità che, in ordine alfabetico, negli anni pre-pandemia hanno ottenuto i risultati migliori in termini di intensità cinematografica. La stessa evidenza verrà data in relazione a tutti gli indicatori di performance discussi nei prossimi paragrafi. L'intenzione non è in alcun modo dare premi o bollini, ma rendere i risultati delle analisi meno astratti e più facilmente leggibili attraverso il riferimento a casi specifici.

Sale della Comunità con le performance migliori in termini di intensità cinematografica (indice di intensità superiore a 125)

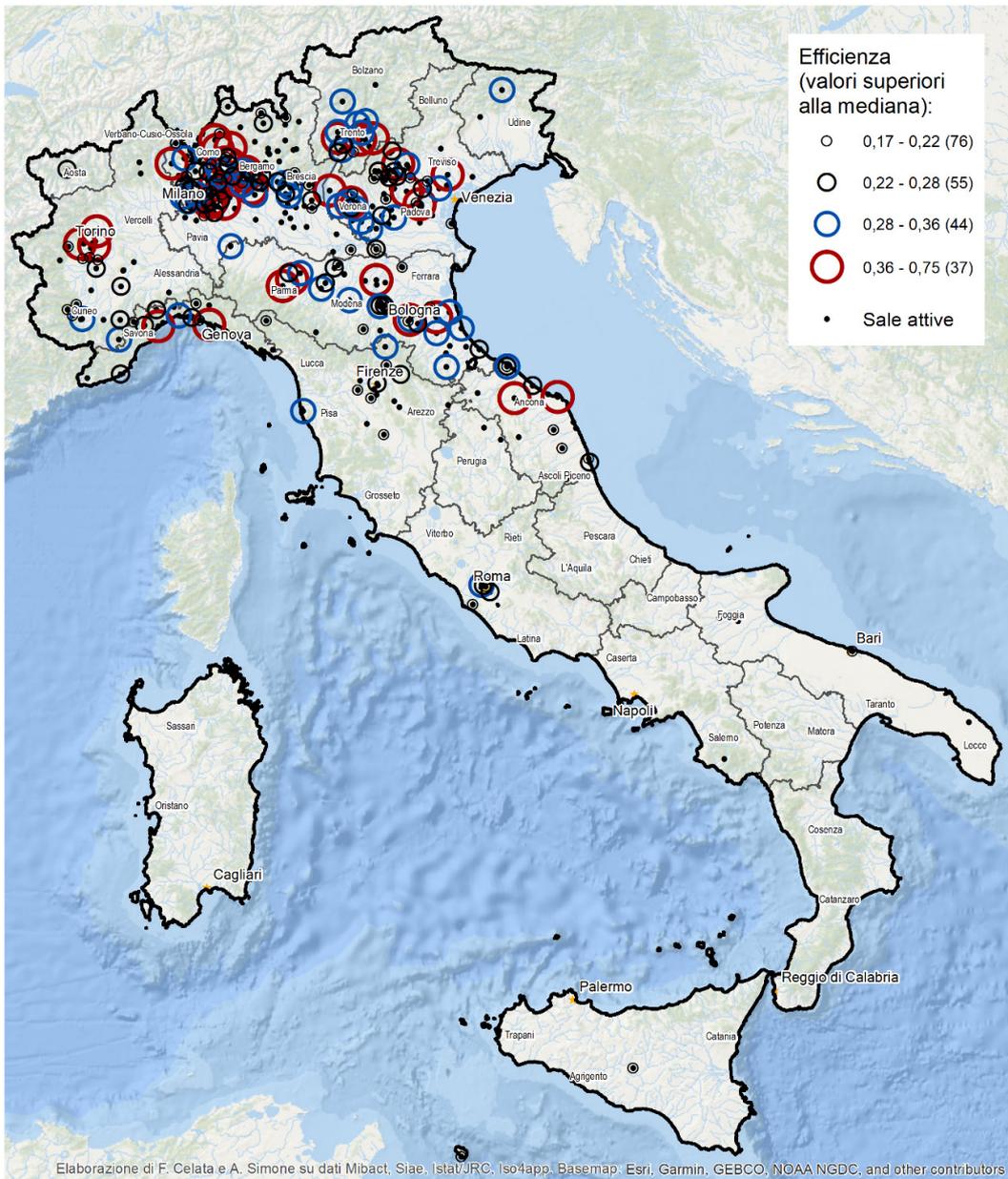
ALESSANDRO VII, SIENA (SI)	DON FIORENTINI CINEMA TEATRO, IMOLA (BO)
AUDITORIUM, CALOLZIOCORTE (LC)	GABBIANO, SENIGALLIA (AN)
CHAPLIN, BOLOGNA (BO)	IL PICCOLO, BARI (BA)
CINETEATRO CARDINAL FERRARI, GALBIATE (LC)	MULTISALA PIO X, PADOVA (PD)
CONCA VERDE, BERGAMO (BG)	SOLARIS, PESARO (PU)
D'AZEGLIO, PARMA (PR)	STENSEN, FIRENZE (FI)
DELLE PROVINCIE, ROMA (RM)	TIZIANO, ROMA (RM)

### 3.3. L'EFFICIENZA DELLE SALE DELLA COMUNITÀ

L'indicatore di intensità non è, per quanto detto, un vero e proprio indicatore di efficienza, che è invece relativo a quanto le Sale siano capaci di “viaggiare a pieno carico”, ovvero di riempire la sala quando effettivamente ospitano spettacoli cinematografici. A prescindere da una maggiore o minore intensità complessiva, infatti, un buon grado di riempimento è necessario a una buona gestione. È anche vero che i due indicatori mostrano una qualche correlazione (0,18\*\*), la quale indica che un'elevata efficienza si associa anche a un'elevata intensità, ma non sempre, né necessariamente (la correlazione è significativa, ma bassa).

L'indicatore che è stato utilizzato per misurare il grado di saturazione della sala, e quindi il suo utilizzo più o meno “efficiente” quando questa è attiva, è semplicemente il rapporto tra ingressi medi per spettacolo e capienza massima della sala.

In questo caso, più ancora che nel caso dell'indicatore di intensità, è molto difficile rinvenire un pattern, in particolare nel caso delle performance migliori, mentre si possono vedere un paio di zone dove il grado di riempimento della sala è complessivamente basso, a cominciare da quasi tutta la Lombardia orientale. Tuttavia in questo caso la variabilità è talmente alta che dall'analisi di autocorrelazione spaziale non emergono affatto cluster significativi, ed è l'unico indicatore tra tutti quelli che sono stati stimati a non restituire alcun hot-spot e cold-spot.



**Fig. 3.3.a.** *L'efficienza delle Sale della Comunità: tasso medio di riempimento della sala durante le proiezioni cinematografiche.*

Ne possiamo quindi dedurre che il grado di “efficienza” sembra dipendere poco dal “contesto”, e più dalla capacità delle singole sale, che a sua volta non mostra un chiaro pattern territoriale. Anche in Lombardia la situazione appare comunque fortemente variabile, sebbene se ci focalizziamo su alcune zone, quali ad esempio Milano, la situazione appare relativamente più problematica. D'altronde, come si è detto, è lì che la capienza media è più elevata.

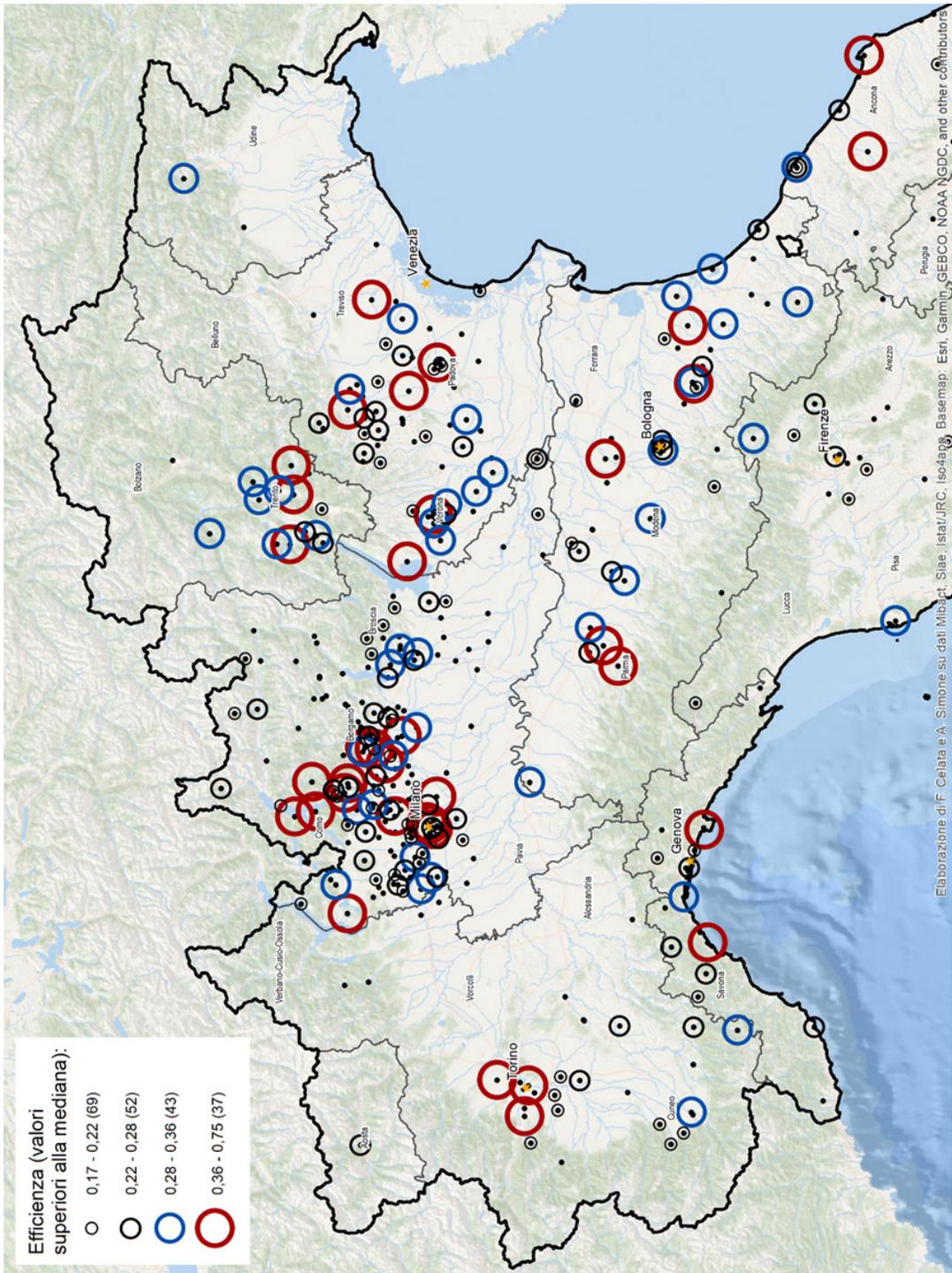


Fig. 3.3.b. L'efficienza delle Sale della Comunità: le regioni settentrionali

D'altro lato l'efficienza mostra una correlazione negativa molto significativa e relativamente molto alta con la capienza della Sala (-0,47\*). Ne possiamo dedurre che le Sale relativamente più grandi fanno evidentemente molta fatica, a prescindere dal contesto nel quale si trovano, a “viaggiare a pieno carico” ovvero a giustificare le loro stesse dimensioni con un numero sufficiente di spettatori.

Anche nel caso dell'indicatore di efficienza si evidenziano nel box che segue le Sale della Comunità che mostrano le performance migliori.

Sale della Comunità con le performance migliori in termini di efficienza (indice di efficienza superiore a 0,45)

ARENA ESTIVA, MADONE (BG)	GIOVANNI PAOLO II, CASTELLEONE DI SUASA (AN)
CENTRALE, PANTIGLIATE (MI)	MICROPOLIS - SALA POLIFUNZIONALE, MAROSTICA (VI)
CINETEATRO CARDINAL FERRARI, GALBIATE (LC)	SANTAMANZIO, TRAVEDONA-MONATE (VA)
CINETEATRO STIMATE, VERONA (VR)	TEATRO BARETTI, TORINO (TO)
CORALLO, BARDOLINO (VR)	TEATRO GRIGNA, BELLAGIO (CO)
CORTILE BARBARIGO, PADOVA (PD)	
DON ZUCCHINI, CENTO (BO)	
DORICO, ANCONA (AN)	

### 3.4. LE SALE E LA LORO COMUNITÀ: IL GRADO DI ATTRATTIVITÀ

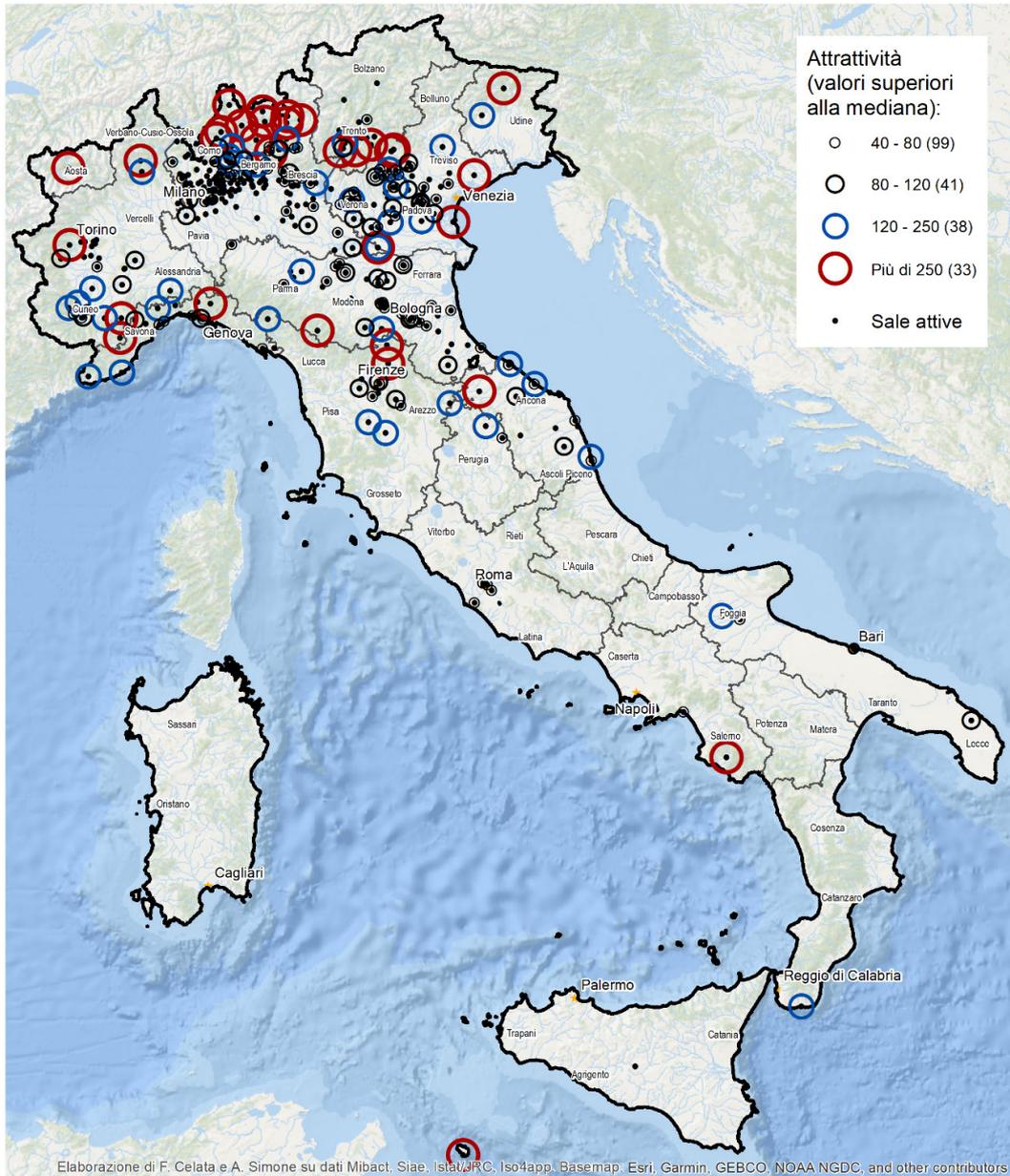
Una dimensione importante e, al contrario di quanto mostrato fin qui, prettamente “esterna” della performance delle Sale della Comunità è il loro grado di attrattività rispetto al proprio bacino di domanda potenziale. L'indicatore utilizzato in questo ambito è semplicemente il rapporto tra il numero di ingressi e quindi di biglietti per spettacoli cinematografici, e il totale della popolazione servita ovvero il numero di abitanti che insistono all'interno di quello che nel capitolo precedente abbiamo visto essere il bacino di domanda delle Sale considerato ai fini di questo studio. Per intenderci, la Sala della Comunità “mediana” ha circa 35 ingressi annuali ogni 1.000 abitanti. Come poi tale indice si distribuisce nei diversi territori è riportato nelle figure che seguono.

Il grado di attrattività è come detto un indicatore di performance “esterna” molto importante perché misura in qualche modo quanto la sala è “di riferimento” nel territorio nel quale agisce, ovvero se è frequentata più o meno abitualmente da chi abita in questo territorio. Rispetto a indicatori di natura più prettamente gestionale, come quelli presentati nei paragrafi precedenti, questo rispecchia più da vicino quella che è l'effettiva “missione” delle Sale rispetto, appunto, alla propria “comunità”.

In questo caso il pattern di distribuzione geografica dell'indicatore emerge più chiaramente. Le sale più attrattive e maggiormente “di riferimento” tendono infatti inevitabilmente ad essere quelle più isolate, e tipiche di aree dove il basso numero di sale sottintende una più generale scarsità di offerte simili o alternative.

Tale circostanza emerge ancora più chiaramente facendo uno zoom sulle regioni

setentrionali. Il pattern che emerge è molto chiaramente, sebbene con qualche interessante eccezione, quello tra aree più urbanizzate e aree interne o marginali, dove le poche occasioni di consumo culturale disponibile portano molte Sale della Comunità a essere molto attrattive e a svolgere un vero e proprio ruolo di “presidio”. Si vedano le Province di Trento e Bolzano, il nord delle Regioni Lombardia e Veneto.



**Fig. 3.4.a.** Il grado di attrattività delle Sale della Comunità: numero di ingressi per spettacoli cinematografici sul totale della domanda potenziale

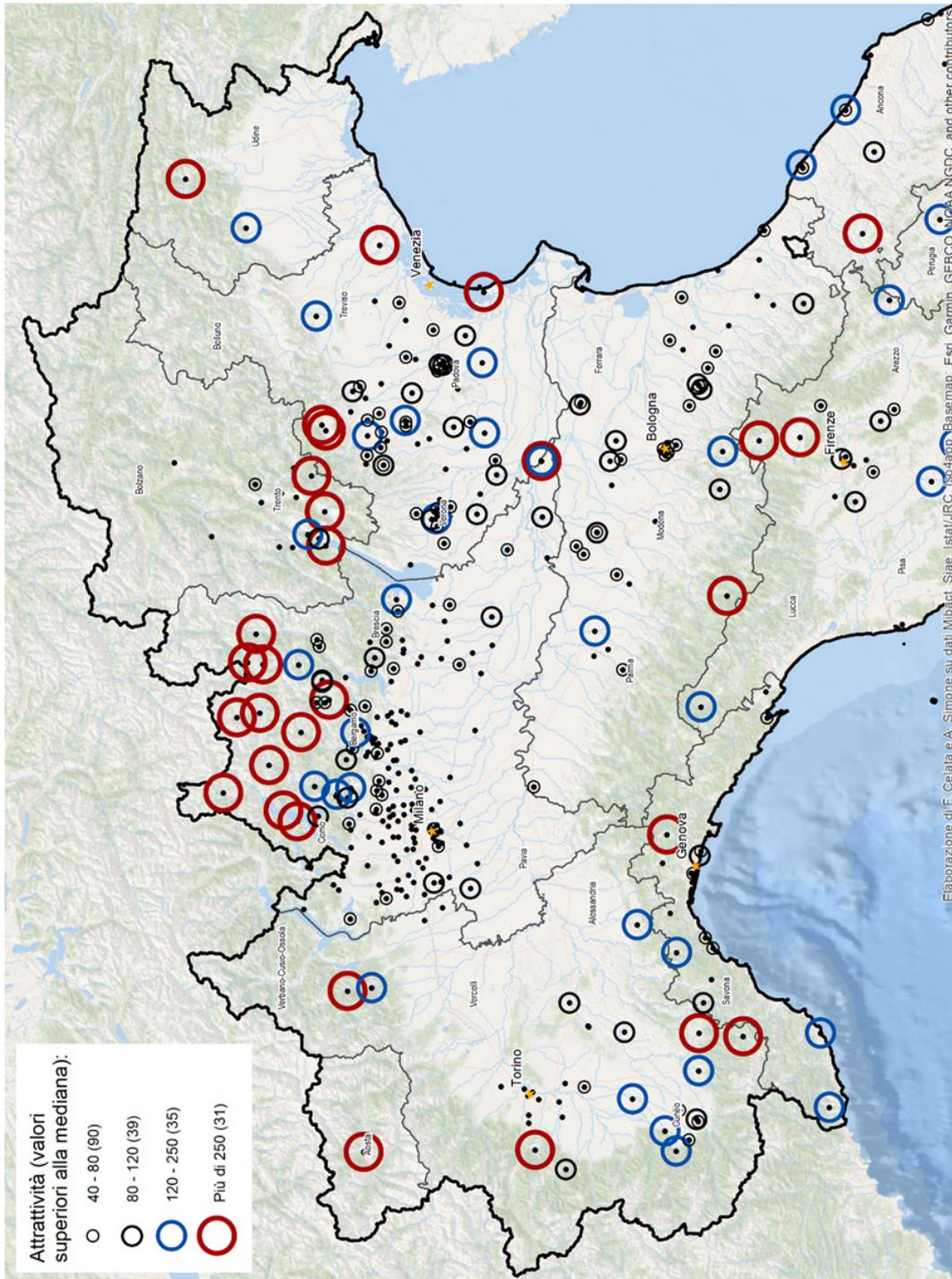
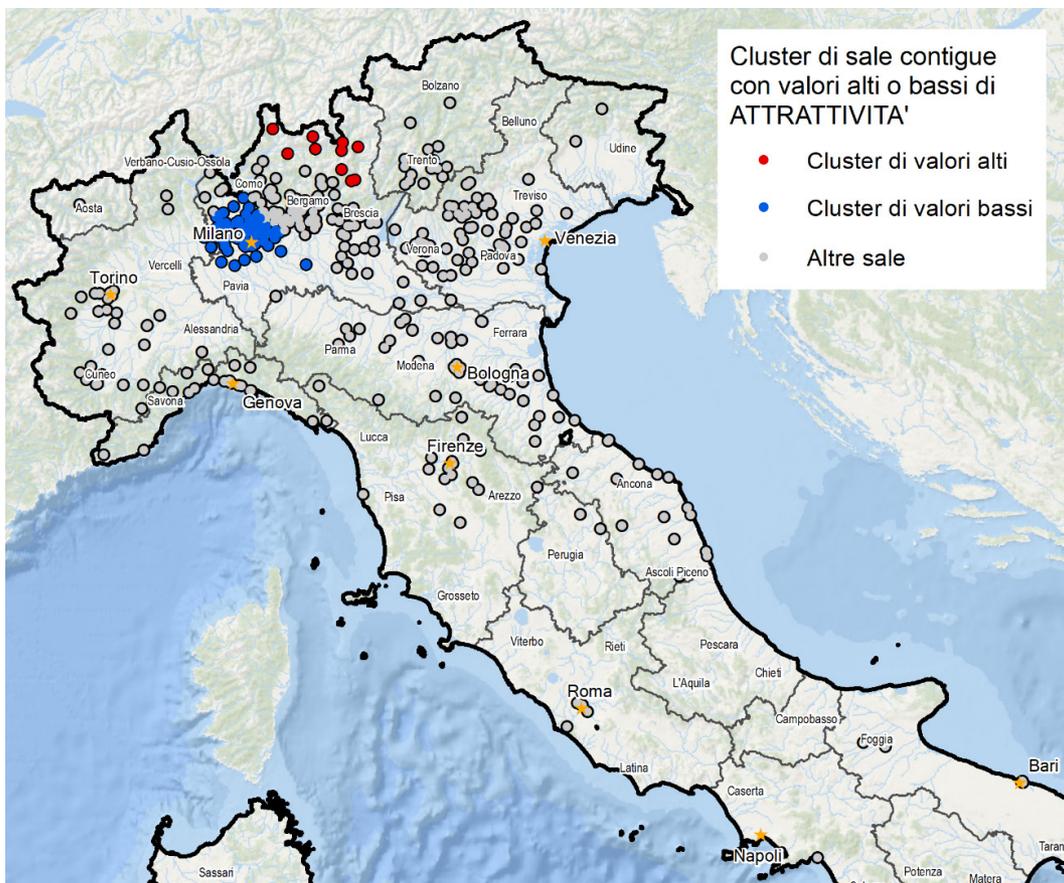


Fig. 3.4.b. Il grado di attrattività delle Sale della Comunità: le regioni settentrionali

D'altro lato le zone più urbanizzate e metropolitane sono aree dove la domanda potenziale è in teoria vastissima, ma la capacità delle sale di “catturarla” è inevitabilmente bassa. Si vedano in particolare i valori complessivamente bassi, di nuovo, in tutta l'area urbana e peri-urbana di Milano, nonostante le diverse eccezioni discusse nei prossimi capitoli. Si vedano d'altro lato le ottime performance della Lombardia interna, alpina e pre-alpina, come la provincia di Sondrio.

Quanto detto emerge anche più chiaramente nelle mappe dove si evidenziano i cluster di valori particolarmente alti (Milano e dintorni) o bassi (la Lombardia settentrionale). Accanto a questi due poli, si veda la buona attrattività dell'arco appenninico settentrionale. E anche le zone al confine tra Veneto e Trentino, così come l'elevata attrattività delle SdC in Toscana centrale e nell'area di Firenze.



**Fig. 3.4.c.** Cluster di Sale della Comunità ad alta e a bassa attrattività

Dal punto di vista statistico una conferma di quanto detto si può ottenere osservando che l'indicatore di attrattività mostra una correlazione significativa non solo con l'ampiezza del bacino potenziale di domanda (-0,26\*\*), ma una altrettanto significativa e anche complessivamente e relativamente alta correlazione con alcuni indicatori di perifericità e di marginalità che saranno discussi nel Capitolo 5.

Le Sale della Comunità che sono risultate maggiormente attrattive nel periodo pre-pandemia sono evidenziate nel box che segue.

**Sale della Comunità con le performance migliori in termini di attrattività (indice di attrattività superiore a 400)**

APRICA CINEMA, APRICA (SO)	GARDEN, CLUSONE (BG)
CINELARIO, MENAGGIO (CO)	GRILLO PARLANTE, ASIAGO (VI)
CINEMA BERNINA, CHIESA IN VALMALENCO (SO)	IRIS, MORBEGNO (SO)
CINEMA LUX, FRASSINORO (MO)	ORATORIO CINEMA BRANZI, BRANZI (BG)
CINEMA MIGNON, TIRANO (SO)	CINEMA PARROCCHIALE, TORRIGLIA (GE)
DAVID, TOLMEZZO (UD)	TEATRO LUX, ASIAGO (VI)
DON OTELLO PUCETTI CINEMA, FIRENZUOLA (FI)	TEATRO SAN GAETANO, PANTELLERIA (TP)
EXCELSIOR, GARESSIO (CN)	TEATRO VICTORIA, CHIAVENNA (SO)

### 3.5. LO SCENARIO COMPETITIVO

Tutte le analisi presentate nei paragrafi precedenti hanno chiamato in causa inevitabilmente, ma implicitamente, quanto le performance delle Sale della Comunità, così come di qualsiasi servizio, dipendano più o meno strettamente da scenari competitivi molto diversi nei diversi contesti nei quali esse agiscono. In questo paragrafo l'obiettivo è rendere esplicita questa dimensione cruciale, in primo luogo misurandola e mappandola.

Si è deciso in particolare di prendere in considerazione il numero di sale cinematografiche più o meno direttamente “concorrenti” che possiamo riscontrare nei diversi contesti, intendendo per sale “concorrenti” quelle i cui bacini di domanda si sovrappongono a quelli delle Sale della Comunità. In questo caso quindi non solo si sono considerate sia le SdC che le altre sale cinematografiche, ma l'indicatore stimato può anche essere considerato una *proxy* del numero, più in generale, di offerte concorrenti.

Su questo è possibile innanzitutto dedurre una misura sintetica di concorrenzialità, che è espressa dalla densità non tanto complessiva di cinema in Italia, ma quella in qualche modo “percepita” dalle SdC, ovvero – come nella figura 3.5 - la densità di queste “pesata” sulla base del numero di sale concorrenti. È in qualche modo un espediente per mostrare la presenza di due zone ad altissima frequenza di offerte concorrenti, che corrispondono alle aree di Milano e Roma, di una zona intermedia intorno a città relativamente più piccole e in tutta la vasta regione padana, e infine zone relativamente più “tranquille” che in molti casi corrispondono a aree più interne e marginali, ma in altri casi semplicemente a zone, soprattutto meridionali, dove la frequenza di cinema è complessivamente minore.

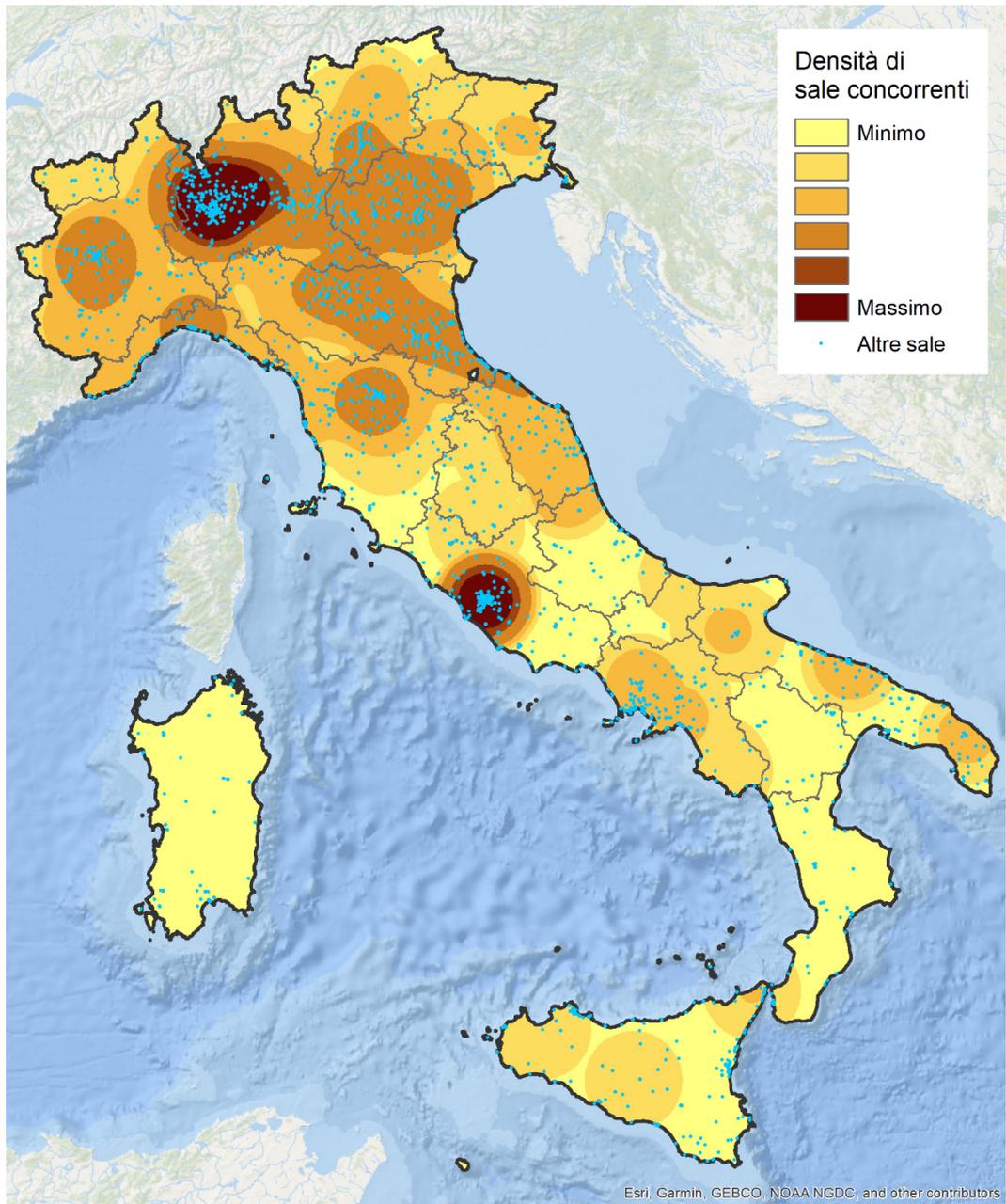
In secondo luogo si può mostrare – nelle figure 3.6 – la stessa dimensione di ana-

lisi, ma riferita individualmente a ciascuna Sala della Comunità e nel formato delle altre carte che compaiono in questo capitolo.

Per la Sala della Comunità “mediana” il numero di altre sale cinematografiche nei dintorni è di circa 55, sebbene ovviamente tra queste si compete in particolare con quelle più vicine, non solo perché è naturalmente così per tutti i servizi che godono di un “vantaggio di prossimità” (i clienti a parità di altre condizioni tendono a scegliere l’offerta più vicina), ma anche perché è una stima in qualche modo in eccesso: abbiamo infatti considerato tutte le sale i cui bacini di domanda si sovrappongono a quello delle Sale della Comunità, e per quelle più lontane il grado di sovrapposizione e quindi di effettiva concorrenza è ovviamente minimo.

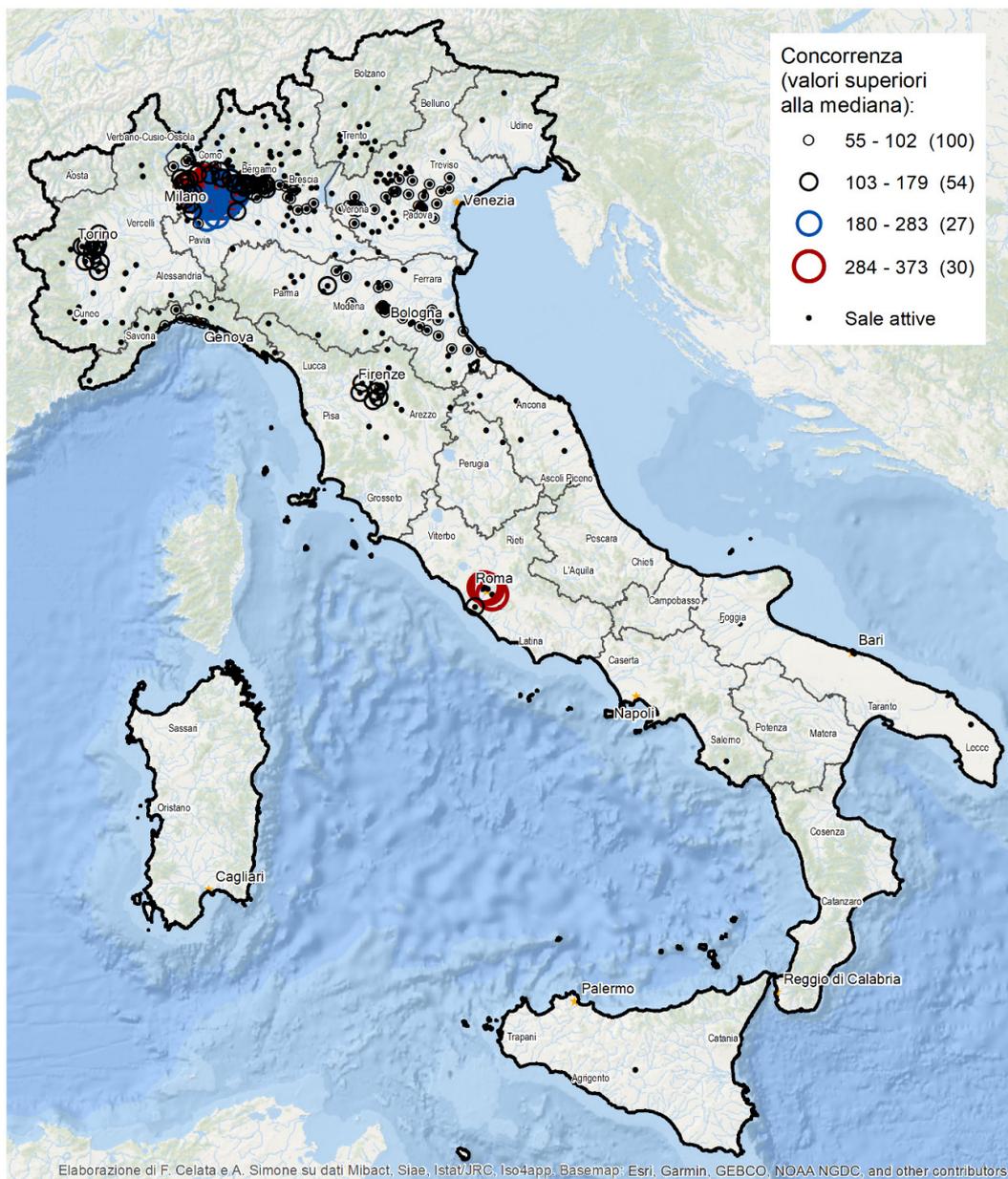
Al di là di questa misura “mediana”, la situazione è ovviamente estremamente variabile nelle diverse aree del Paese. Il pattern geografico è in questo caso fin troppo evidente: si va dai grandi centri metropolitani alle zone suburbane e periurbane, a quelle comunque relativamente urbanizzate fino alle aree più interne e marginali.

Più interessante valutare in che misura e in quali circostanze lo scenario competitivo costituisca o meno una “condanna” per le sale. In che senso? Il primo aspetto riguarda il grado di attrattività ovvero, come detto, la capacità delle sale di essere “di riferimento” per il proprio territorio e di attrarre la maggior quota di domanda potenziale. Associando le due variabili - capacità attrattiva e grado di competitività - si vede molto chiaramente nella figura 3.7 come le SdC siano fortemente schiacciate lungo i due assi. Registrare una capacità attrattiva elevata o anche solo moderata sembra essere quasi del tutto precluso alle sale che agiscono in contesti molto competitivi. E viceversa: quasi tutte le Sale a elevata attrattività agiscono in contesti poco competitivi dove quindi si confrontano con bacini di domanda potenziale più ridotti e soprattutto rappresentano una delle poche occasioni di fruizione cinematografica o culturale.



**Fig. 3.5.** *Lo scenario competitivo: densità di sale cinematografiche che insistono negli stessi bacini di domanda delle Sale della Comunità*

## SALE CINEMATOGRAFICHE E TERRITORIO



**Fig. 3.6.a.** *Lo scenario competitivo: numero di altre sale cinematografiche attive che insistono sui medesimi bacini di domanda*

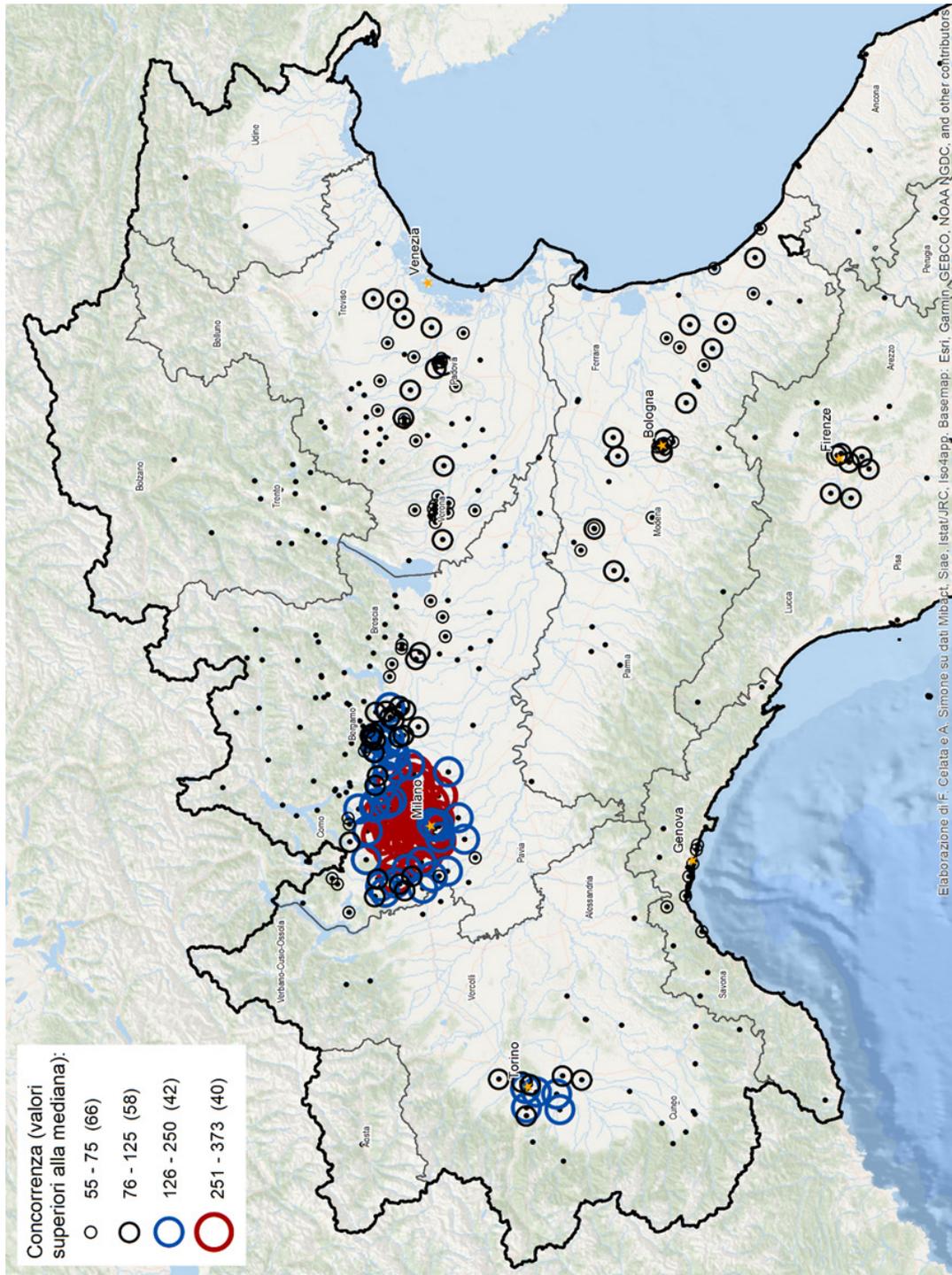


Fig. 3.6.b. Lo scenario competitivo: le regioni settentrionali

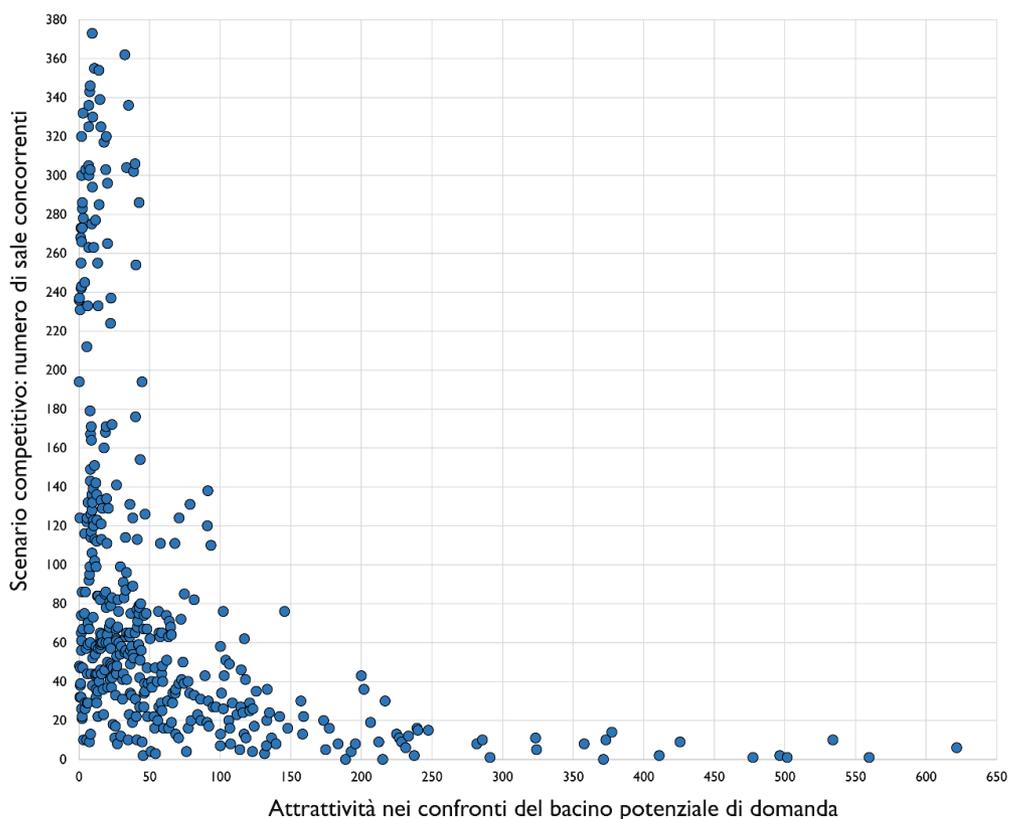


Fig. 3.7. *Grado di attrattività delle Sale della Comunità e scenario competitivo*

Il secondo aspetto è relativo al rapporto tra livello di competitività e grado di intensità, che come detto misura quanto le sale sono “attive” nello specifico ambito della proiezione cinematografica. Il fatto che anche qui la gran parte delle Sale, nella figura 3.8, si riscontrino vicino e lungo i due assi del grafico, mostra che la possibilità di superare un certo grado di intensità dipenda fortemente dallo scenario competitivo. Ma in questo caso le eccezioni e la capacità di affrancarsi da questa “tirannia del contesto” sono di più e più evidenti. In particolare, in alto a sinistra del grafico, si posiziona un gruppo cospicuo di Sale poco attive, ma che d'altronde sono inserite in un contesto competitivo “feroce”. È il caso in particolare della zona centrale della Lombardia. In basso a destra del grafico compare invece un gruppo abbastanza numeroso di sale molto attive, ma anche perché il loro contesto competitivo è relativamente più tranquillo. La capacità di performare bene o male sembra dipendere quindi soprattutto dal contesto. Ma in realtà la correlazione complessiva tra i due indicatori è bassissima. In primo luogo perché in basso a sinistra abbiamo un gran numero di sale poco attive, nonostante agiscano in contesti poco competitivi. D'altro lato, in alto a destra del grafico, e sopra le due linee che corrispondono all'80esimo percentile, compare un numero di Sale contenuto ma di estremo interesse, in quanto risultano molto attive nonostante agiscano in contesti relativamente difficili.

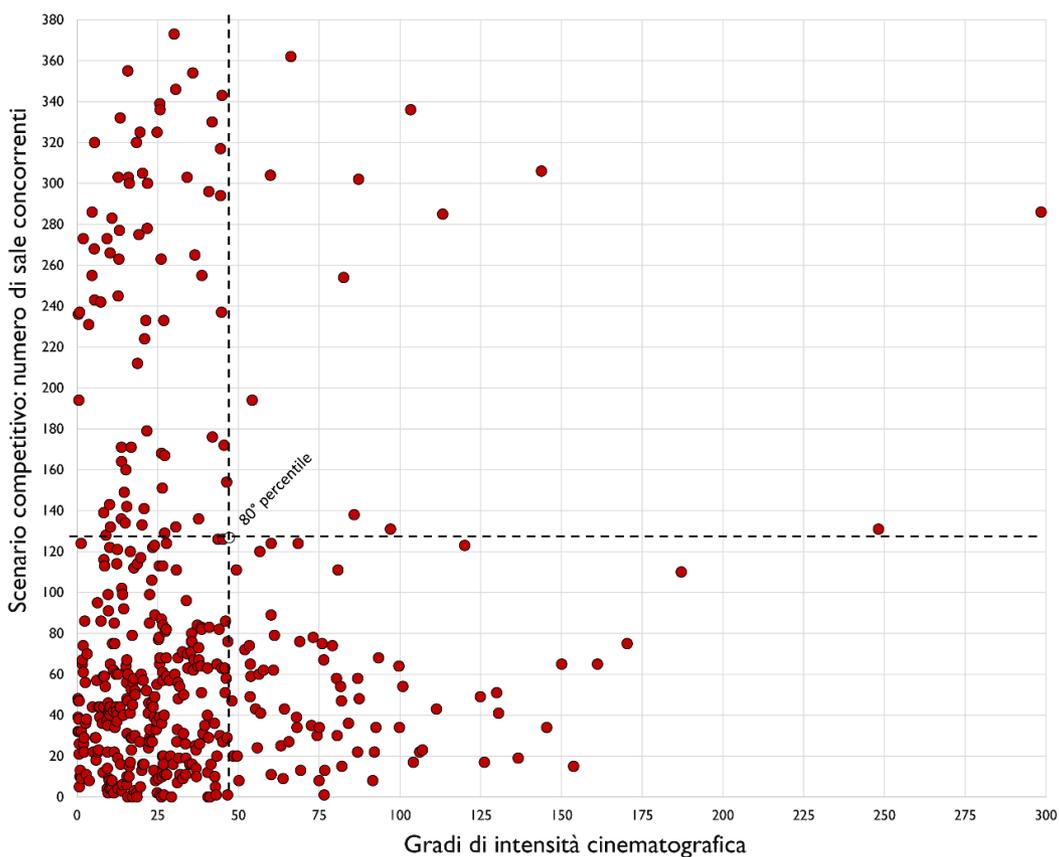


Fig. 3.8. Grado di intensità cinematografica e scenario competitivo

Le Sale della Comunità che rientrano nel gruppo di quelle particolarmente virtuose da questo punto di vista sono riportate nel box che segue.

Nel Capitolo 5 si entrerà nuovamente e maggiormente nel merito di come le diverse aree e regioni del Paese mostrino performance differenziate al fine non solo di caratterizzare ciascuna di queste aree, ma anche di comprendere meglio il rapporto tra le caratteristiche delle Sale, i loro risultati, e il contesto nel quale agiscono.

**Sale della Comunità con le performance migliori per grado di intensità in contesti molto competitivi**

- |   |                              |
|---|------------------------------|
| CINEMA TEATRO RONDINELLA, SESTO SAN GIOVANNI (MI) | SAN GIUSEPPE, BRUGHERIO (MB) |
| CONCA VERDE, BERGAMO (BG)                         | SILVIO PELLICO, SARONNO (VA) |
| CRISTALLO, CESANO BOSCONI (MI)                    | TEATRO DON BOSCO, ROMA (RM)  |
| DELLE PROVINCIE, ROMA (RM)                        | TEATRO NUOVO, MAGENTA (MI)   |
|   | TIZIANO, ROMA (RM)           |



## NON SOLO CINEMA LA POLIFUNZIONALITÀ DELLE SALE CINEMATOGRAFICHE

La polifunzionalità è un carattere costitutivo delle Sale della Comunità (Bourlot/Fanchi 2017): già presente nel disegno dei Padri conciliari (Concilio Ecumenico Vaticano II, 1966), viene ulteriormente rimarcata dalla Nota Pastorale della Commissione Ecclesiale per le Comunicazioni Sociali (1999), che fa esplicito riferimento alla Sala come “struttura polivalente” in grado di offrire molteplici opportunità di intrattenimento, formazione e socializzazione. Tale formulazione è stata poi successivamente ripresa nello Statuto dell’ACEC del 2016 (articolo 2).

Al contempo, negli stessi documenti ecclesiali e associativi, la polifunzionalità viene spesso indicata come un orizzonte di trasformazione per le SdC, chiamate a superare un certo approccio “cinema-centrico” che ha a lungo legato le Sale a un solo tipo di esperienza mediale<sup>4</sup> e a proporsi come poli culturali e piattaforme di incontro al servizio della comunità per attività diverse. La polifunzionalità è inserita, quindi, in una tensione ideale tra premessa e traguardo dell’azione sociale, come efficacemente espresso da Balzarotti/Fabris (2018: 32):

Il futuro della Sala passa in un certo senso dalla riscoperta più profonda del proprio passato. Se le attività commerciali cercano di trasformarsi da nonluoghi a luoghi, le Sale della Comunità hanno sempre avuto questa caratteristica e mai come oggi è opportuno sfruttarla e implementarla.

A partire dagli anni Novanta, le SdC hanno sempre più ampliato e differenziato la propria offerta culturale. Le ragioni che hanno spinto in questa direzione sono anche, senza dubbio, di ordine economico: da un lato la «necessità di sfruttare nel modo più completo le risorse che si riusciva (spesso faticosamente) a reperire» (Bourlot/Fanchi 2017: 29), dall’altro l’opportunità di diversificare e rafforzare la propria offerta cul-

---

4 Sul tema si rimanda al contributo di Mariagrazia Fanchi “Li chiamavano cinema parrocchiali”, prefazione al volume *La Sala del Futuro: linee guida per la rigenerazione delle Sale della Comunità* di Balzarotti/Fabris 2018.

turale per smarcarsi da uno scenario competitivo sempre più complesso, con la crisi delle piccole sale e l'ascesa dei multiplex.

Il tema non è ovviamente rilevante solo per le Sale della Comunità, ma riguarda più in generale le sale cinematografiche in Italia e altrove, per le quali la polifunzionalità è una delle strategie più spesso proposte per adattarsi a uno scenario critico dal punto di vista della capacità di attrarre spettatori. In questo le SdC e in particolare quelle Sale che mostrano già una più spiccata propensione e una più lunga esperienza possono essere perfino di esempio per chi, come molte sale cinematografiche, pratica la polifunzionalità in misura molto minore, meno sistematica e spesso occasionale.

#### 4.1. POLIFUNZIONALITÀ E SALE CINEMATOGRAFICHE IN ITALIA

Qual è il livello di polifunzionalità delle SdC e, più in generale, delle sale cinematografiche italiane? I dati utilizzati in questo studio consentono di estrarre diverse misure e indicatori in tal senso, sebbene fotografino solo in parte la varietà dell'offerta culturale delle sale, in particolare quelle della Comunità, perché tengono conto solo di quegli usi per i quali è richiesta l'emissione di biglietti. Restano in molti casi esclusi dall'indagine, quindi, gli utilizzi delle sale per eventi aziendali e presentazioni, conferenze, attività benefiche di organizzazioni no-profit, alcune tipologie di spettacoli dal vivo, celebrazioni, eventi privati e incontri vari che non prevedono l'emissione o il pagamento di un biglietto di ingresso. Si consideri che queste attività "extra" hanno, in alcuni casi, un peso rilevante: ad esempio, l'87,45% delle SdC intervistate da Bourlot e Fanchi (2017) dichiara che le conferenze rientrano spesso/qualche volta tra le attività. Pertanto il grado effettivo di polifunzionalità è senz'altro maggiore di quanto emerge dal quadro che qui si presenta.

Innanzitutto, quanti cinema ospitano spettacoli diversi dalla proiezione cinematografica? Non pochi: il 30% dei multiplex, ma soprattutto i monosala (60%) e – ancora di più – le Sale della Comunità (77%) hanno inserito nella loro programmazione altre tipologie di spettacolo almeno una volta nel corso dell'anno, come si deduce dalla figura 4.1.

Ma quanto sono polifunzionali? Complessivamente poco: affidandosi al dato percentuale grezzo (percentuale di spettacoli diversi dalla proiezione cinematografica sul totale degli spettacoli nel corso dell'anno solare), i multiplex ospitano quasi esclusivamente proiezioni cinematografiche e solo nello 0,05% dei casi attività diverse. Valori sostanzialmente simili si registrano per i multisala di medie dimensioni (0,49%). Nei monosala gli "altri" spettacoli non superano il 3% del totale degli spettacoli ospitati; nel caso delle SdC il dato è positivamente superiore, ma comunque basso (5%) come si vede nella figura 4.2.

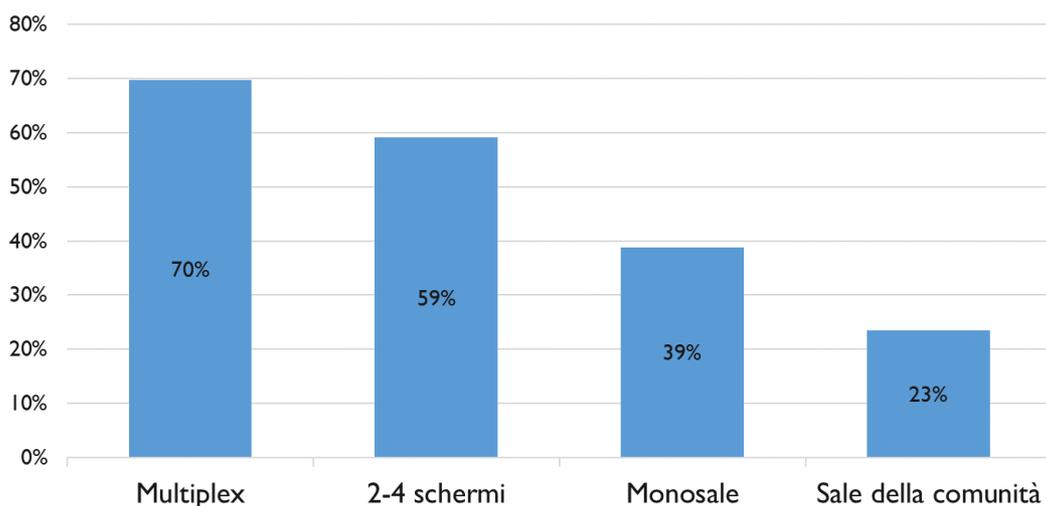


Fig. 4.1. Cinema che ospitano solo proiezioni cinematografiche, 2018

Lo scarso ricorso ad attività diverse dalla proiezione cinematografica non sembra essere motivato da una loro minore remuneratività. Al contrario, le attività cinematografiche risultano sensibilmente meno remunerative rispetto alle altre attività: la spesa per ingresso equivale a circa la metà. Così come il numero di ingressi per spettacolo è sensibilmente inferiore nel caso delle attività cinematografiche rispetto alle altre attività. Queste due evidenze, ovviamente, non tengono conto da un lato che i costi sostenuti per allestire altre tipologie di spettacolo sono evidentemente maggiori che nel caso di “semplici” proiezioni cinematografiche; dall’altro si deve tenere conto che le sale più attive in ambiti diversi dal cinema sono generalmente quelle con maggiore capienza, il che spiega il numero più alto di ingressi per spettacolo.

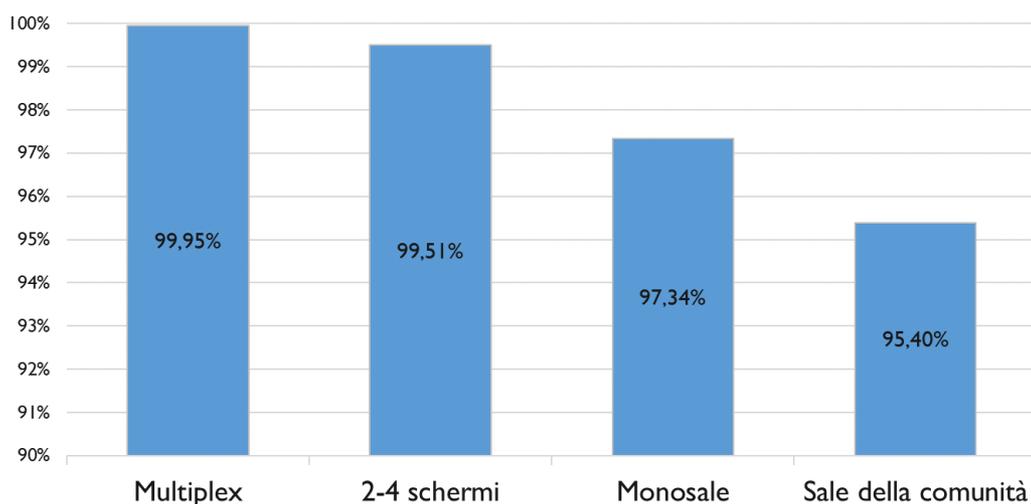


Fig. 4.2. Proiezioni cinematografiche sul totale degli spettacoli, 2018

In cosa consistono le altre attività organizzate dalle Sale? Se si considera complessivamente il totale degli spettacoli per i quali è prevista l'emissione di biglietti a pagamento, l'attività cinematografica copre comunque la gran parte degli spettacoli e l'84% degli ingressi. La seconda tipologia prevalente è lo spettacolo teatrale variamente inteso – teatro di prosa e simili (circa il 14%). Più di due terzi delle Sale (67,29%) ha inserito in programmazione almeno uno spettacolo teatrale nel corso del 2018; per 16 Sale della Comunità rappresenta addirittura l'attività prevalente, se non esclusiva. Seguono il balletto, la concertistica contemporanea e classica, e perfino la lirica, e altre attività del tutto marginali. Il quadro che emerge è quello di una forte specializzazione nell'attività cinematografica, che resta al centro della proposta culturale delle SdC, ma anche una chiara tendenza verso la diversificazione delle attività. Ciò si pone in continuità con quanto emerso negli studi di Bourlot e Fanchi del 2004 e del 2017, dove però rileva anche la parte della programmazione senza “sbigliettamento” (conferenze, feste, incontri vari) che invece, come detto, non è considerata ai fini di questa analisi.

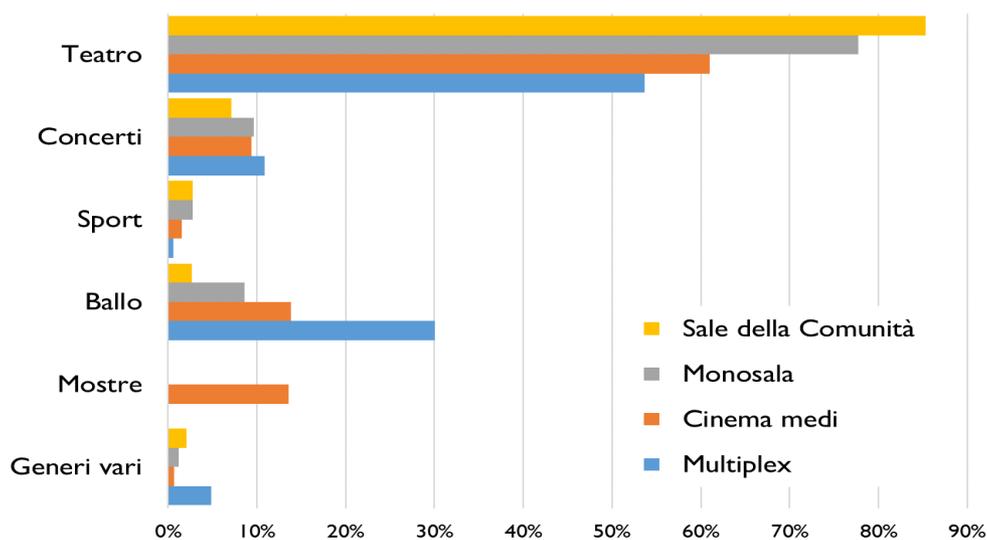


Fig. 4.3. Spettacoli non cinematografici ospitati nei cinema italiani (sul totale degli spettacoli non cinematografici), 2018

#### 4.2. L'ANALISI DELLA POLIFUNZIONALITÀ ATTRAVERSO L'INDICE DI ENTROPIA

La presenza di attività diverse dalla proiezione cinematografica, benché indicativa di una maggiore varietà della programmazione, non è di per sé un indicatore di polifun-

zionalità. È necessario che queste attività siano autenticamente compresenti (Bourlot/Fanchi 2017). Per tenere conto di questo aspetto è utile dotarsi di un indicatore sintetico di eterogeneità, in grado di restituire un valore del livello di specializzazione o, al contrario, di diversificazione del “portafoglio” di attività di una sala. Una misura piuttosto diffusa è l’indice di entropia (Frenken 2007), che assume valori crescenti all’aumentare del livello di eterogeneità in un sistema, in un range che va da da 0 (massima omogeneità) a infinito. La ratio è che una maggiore compresenza di attività diverse aumenti il livello di entropia/diversificazione, mentre una maggiore specializzazione lo riduca. In questo studio l’indice di entropia è stato calcolato, in linea con Frenken *et al.* (2007), nel modo seguente:

$$ENTROPY = \sum_{i=1}^N p_i \log_2 \left( \frac{1}{p_i} \right)$$

dove  $p_i$  sta per la quota di spettacoli di uno specifico macrosettore di attività<sup>5</sup> all’interno di ciascun cinema (per i multisala le quote sono state prima calcolate a livello di sala e poi aggregate). Generalmente si assume che ci sia polifunzionalità quando il valore dell’indice è superiore a uno (Frenken 2007): nel caso ipotetico riportato nella tabella qui sotto a fini esplicativi, il valore dell’indice di entropia è pari a 1,09.

	<i>Proiezioni cinematografiche</i>	<i>Spettacoli teatrali</i>	<i>Concerti</i>	<i>Balletto</i>	<i>Totale</i>
Numero di spettacoli	14	39	3	0	56
$p_i$	0,25 (25%)	0,70 (70%)	0,05 (5%)	0	1 (100%)
$p_i \log_2 \left( \frac{1}{p_i} \right)$	0,5	0,36	0,23	0	1,09

Questa metodologia offre numerosi vantaggi: in primo luogo, si tratta di una misura uniforme che non dipende dalle caratteristiche specifiche delle attività oggetto di analisi. In secondo luogo, prevede un valore soglia per identificare l’area di diversificazione esente dalla soggettività di chi effettua la stima. Infine, è un modo comune e ampiamente accettato di stimare la variabilità dei dati su una scala di misurazione nominale, come attività e settori economici (Theil 1972).

5 I macrosettori considerati sono: “Cinema”, “Teatro”, “Concerti”, “Ballo e Intrattenimento musicale”, “Sport”, “Mostre e Fiere” e “Altre tipologie”.

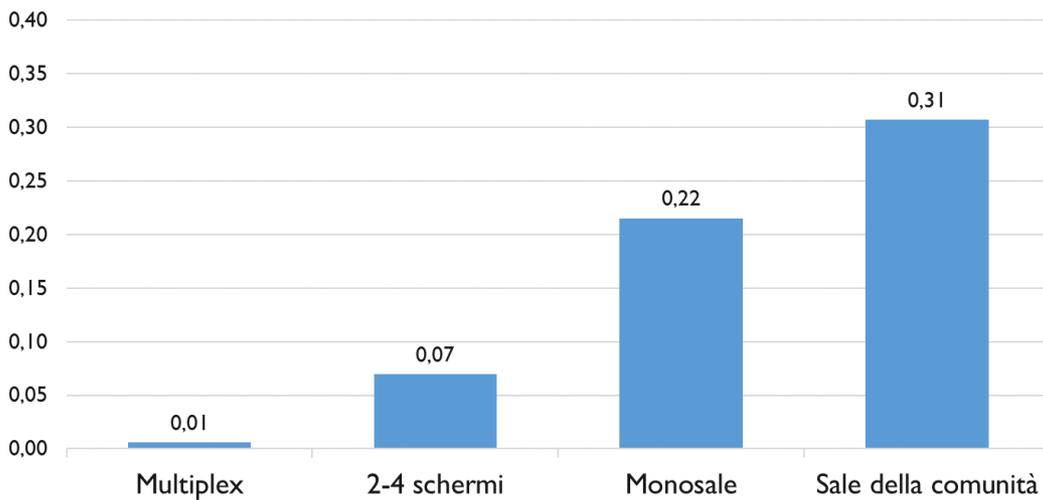


Fig. 4.4. *Indice medio di polifunzionalità, 2018*

I valori medi dell'indice di entropia riportati nella figura 4.4 restituiscono un quadro di marcata specializzazione dei cinema italiani nell'attività di proiezione cinematografica. La specializzazione è massima per i multiplex e i multisala, con valori medi dell'indice pari, rispettivamente, a 0,01 e 0,07, e leggermente più attenuata nei monosala e nelle SdC, con valori medi pari, rispettivamente, a 0,22 e 0,31.

Restringendo l'analisi alle sole SdC, è utile osservare come l'indice di entropia si relaziona agli indicatori di performance calcolati precedentemente (cfr. cap. 3). Confrontando i valori per sala dell'indice di entropia con il dato della capienza è apprezzabile una leggera correlazione inversa ( $-0,12^*$ ), ovvero a valori crescenti di entropia (maggiore diversificazione) si associano tendenzialmente classi dimensionali più basse (sale meno capienti). È inoltre riconoscibile una correlazione positiva ( $0,17^{**}$ ) tra entropia e intensità, che è anche apparentemente contraddittoria: maggiori livelli di entropia sono quindi mediamente più frequenti in sale più attive dal punto di vista cinematografico, in termini di ingressi e spettacoli ospitati. Il dato, letto complessivamente, porta a riflettere sulla possibilità che siano le sale più piccole, da un lato, e con una programmazione cinematografica più intensa, dall'altro, a esprimere una maggiore propensione verso la diversificazione, forse come strategia di ripensamento e di sperimentazione in contesti sfidanti dal punto di vista competitivo, come sembra inoltre suggerire la correlazione significativa con l'indice di competitività.

La polifunzionalità effettiva, nel quadro delineato da questo indicatore, è comunque piuttosto rara: sono solo 22 le SdC per le quali l'indice di entropia supera la soglia di diversificazione. Seguendo la categorizzazione che verrà proposta nel Capitolo 5, si tratta in prevalenza di *sale mediane*, nel 36% dei casi, di *sale presidi* per il 18% e di *grandi sale metropolitane* per il 23%; quest'ultimo gruppo presente con un'incidenza più che doppia rispetto a quanto incida sul totale delle SdC.

### 4.3. LA DIMENSIONE TERRITORIALE DELLA POLIFUNZIONALITÀ

L'attitudine alla polifunzionalità delle sale cinematografiche può avere anch'essa una dimensione territoriale, ovvero mostrarsi particolarmente spiccata, o il contrario, in particolari aree del Paese. In questo paragrafo si presentano per questo delle mappe che includono, in questo caso, le sole Sale della Comunità e il loro grado di maggiore o minore polifunzionalità. Benché nelle figure che seguono sia difficile osservare a occhio nudo un pattern distributivo, a livello di cluster sono riconoscibili aree di valori positivi in larga parte della Lombardia, in particolare nel milanese, a Trento e nel Veneto occidentale.

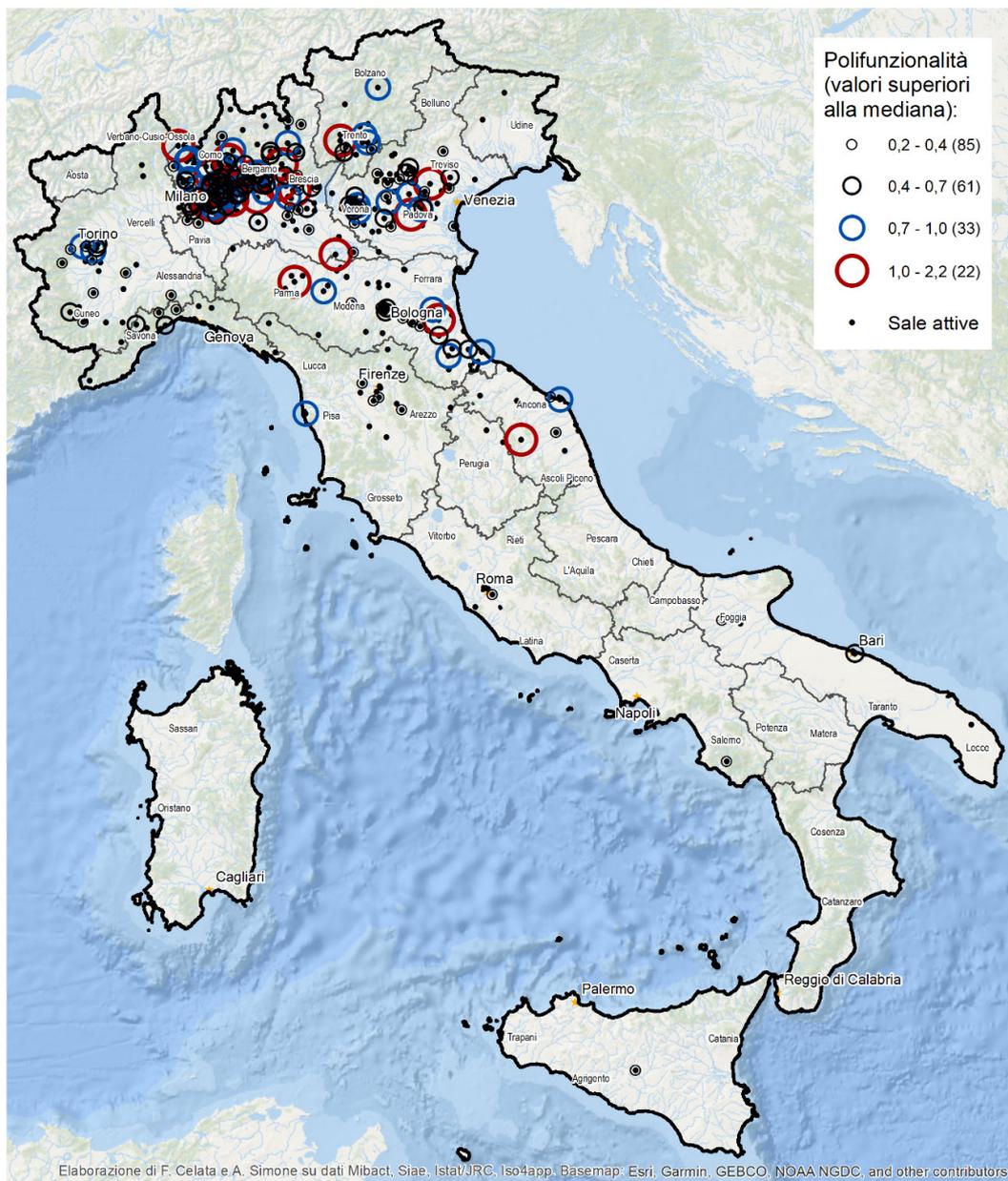
Il dato di Milano sembra confermare la lettura secondo la quale l'elevata competitività induce una maggiore propensione alla diversificazione dell'offerta culturale in Sale più o meno attive sotto il profilo della proiezione cinematografica, come già suggerito dalla quota significativa delle *grandi sale metropolitane* nel gruppo delle 22 SdC che, come si è visto, superano la soglia oltre la quale possono effettivamente essere considerate polifunzionali.

Bassissima polifunzionalità tuttavia si nota nelle aree di Genova, Roma, Napoli e Catania. La spiccata polifunzionalità sembra essere tipica, quindi, dell'area milanese, a fronte di, in risposta a, e in parte anche a spiegazione di una loro non sempre positiva performance in termini di intensità e attrattività, come si è visto nel Capitolo 3. Questa circostanza può anche essere spiegata, oltre che dalla storia e dalle caratteristiche specifiche delle SdC milanesi, dal fatto che in quell'area risulta attivo un gran numero di SdC, dal momento che la concentrazione, il confronto diretto tra entità più o meno simili, in genere stimola la loro differenziazione, diversificazione e in qualche modo perfino la loro creatività.

La polifunzionalità sembra inoltre essere attribuito quasi esclusivo di alcune zone delle regioni settentrionali. In generale nessun cinema del Sud Italia presenta valori di polifunzionalità superiori alla mediana.

Spiccano, infine, alcune SdC altamente polifunzionali in aree non metropolitane, caratterizzate da un andamento demografico tendenzialmente negativo sul lungo periodo (tra il 1981 e il 2019), che può essere associato alla presenza di sale *presidi* con una capienza media più ridotta e un bacino di potenziali utenti più ristretto, segnale che la polifunzionalità possa costituire anche una strategia di resilienza e di adattamento in contesti meno urbanizzati nei quali, si conferma, le Sale delle Comunità svolgono un ruolo anche più ampio della sola proiezione cinematografica in situazioni caratterizzate altrimenti da una offerta di servizi culturali e di altro tipo relativamente molto bassa.

## SALE CINEMATOGRAFICHE E TERRITORIO



**Fig. 4.5.a.** *Indice di polifunzionalità: grado di diversità delle tipologie di spettacoli ospitati nelle Sale della Comunità*

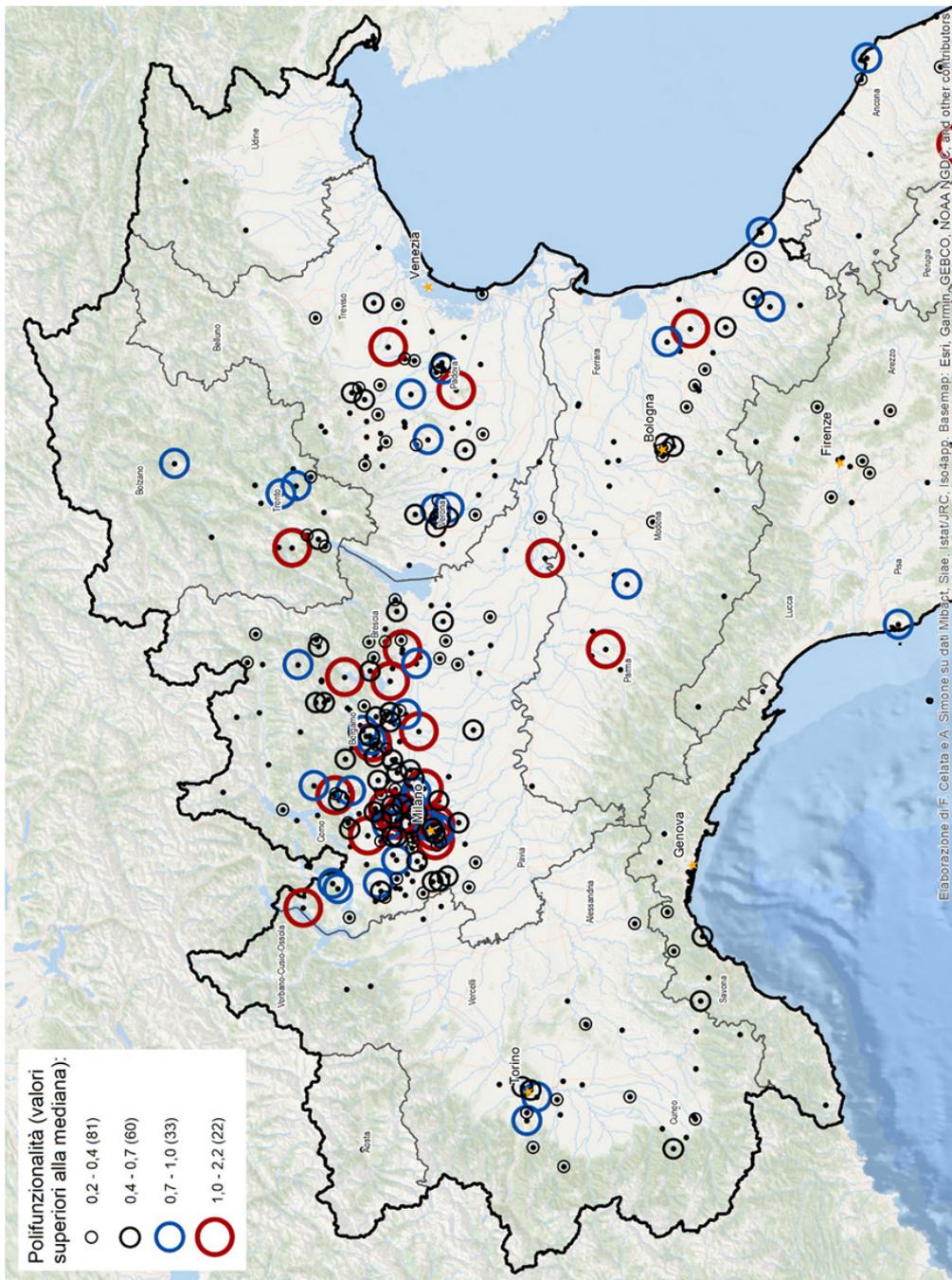


Fig. 4.5.b. *Indice di polifunzionalità: le regioni settentrionali*

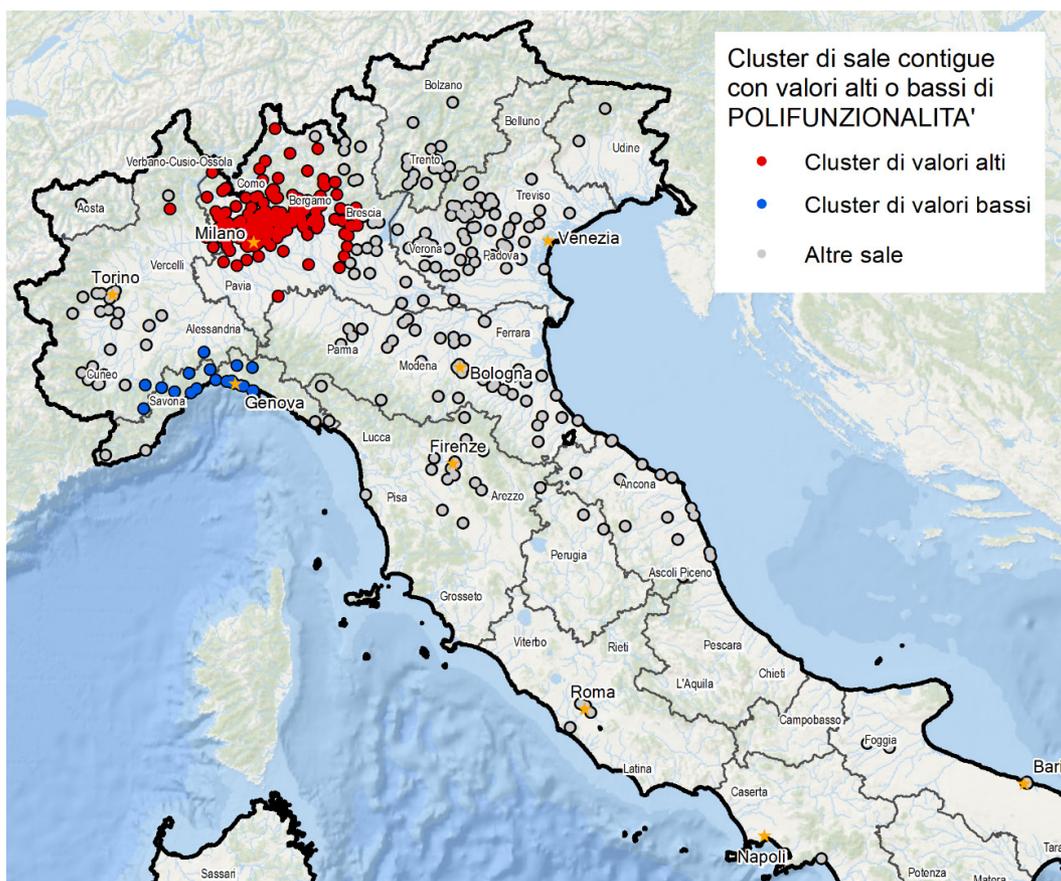


Fig. 4.5.c. Cluster di Sale della Comunità ad alta e a bassa polifunzionalità

Sale della Comunità maggiormente polifunzionali (indice di entropia maggiore di 1)

ARIBERTO TEATRO, MILANO (MI)  
 VILLORESI, MONZA (MB)  
 CENTRO CULTURALE SAN TOMMASO  
 MORO, PIOMBINO DESE (PD)  
 CINEMA DANTE, SUZZARA (MN)  
 CRISTAL, COLLECCHIO (PR)  
 CRYSTAL, LOVERE (BG)  
 JOLLY, RUSSI (RA)  
 S.R.C. S.GIULIA, BRESCIA (BS)  
 LA CRETA, MILANO (MI)  
 LA PERLA, TORREGLIA (PD)  
 CINEMA IL CENACOLO  
 FRANCESCO, LECCO (LC)

FUMAGALLI, CANTU' (CO)  
 ITALIA, GERMIGNAGA (VA)  
 NUOVO TEATRO OSCAR, MILANO (MI)  
 QOELET, BERGAMO (BG)  
 ORATORIO COMANO TERME,  
 COMANO TERME (TN)  
 PAX, PROVAGLIO D'ISEO (BS)  
 PICCOLO, LESMO (MB)  
 SALA DELLA COMUNITA' ROMANO DI  
 LOMBARDIA (BG)  
 TRIVULZIO, MELZO (MI)

## TERRITORI, GEOGRAFIE, REGIONI E CLUSTER

Dalle analisi presentate nei capitoli precedenti emerge con forza l'influenza del "contesto", variamente inteso, sulle caratteristiche e sulle attività delle Sale della Comunità, così come d'altronde è per tutte le sale cinematografiche e in generale per tutte le attività che si rivolgono a un bacino di domanda localizzato per le quali quindi il territorio di azione è insieme un vincolo e una risorsa cruciale.

In questo capitolo si presenteranno alcuni ulteriori approfondimenti che consentono di analizzare meglio e caratterizzare le differenze e le specificità dei territori nei quali agiscono le SdC, e viceversa: l'obiettivo è verificare anche in che misura e in quali circostanze Sale che presentano caratteri simili insistono su territori specifici.

Al fine di desumere alcune indicazioni ulteriori, individuare, delimitare e caratterizzare i diversi "territori" delle SdC in questo senso, il primo passo sarà incrociare caratteristiche e performance delle Sale, con la loro appartenenza a territori caratterizzati da diversi gradi di "centralità" o al contrario di "marginalità". L'opzione metodologica, in questo ambito, è utilizzare la classificazione proposta nell'ambito della Strategia Nazionale per le Aree Interne dei Comuni italiani in aree più o meno "centrali", metropolitane e urbanizzate o, al contrario, periferiche e ultra-periferiche. Il secondo passo sarà raggruppare le SdC sulla base di alcune loro caratteristiche e performance, per tentare di desumerne delle tipologie di Sale aventi "profili" sufficientemente simili, e descrivere tali tipologie anche, come detto, in relazione ai contesti nei quali queste risultano prevalentemente. Infine, si effettuerà una specifica regionalizzazione del territorio italiano e si restituiranno e discuteranno su questa base i profili dei diversi territori individuati rispetto a tutte le dimensioni analizzate.

Le finalità, nei tre casi, sono convergenti e per certi versi sovrapponibili, ma i metodi di analisi saranno diversi: la prima analisi adotta un metodo esplicitamente "territoriale", la seconda è di natura prettamente statistica, sebbene integri come si vedrà alcune variabili "di contesto". La terza è un'analisi per regioni individuate anche sulla base dei risultati delle analisi precedenti, ed è quindi in qualche modo una sintesi delle prime due. L'obiettivo finale è proporre una sorta di tassonomia delle SdC, all'interno della quale i casi individuali – e quindi le singole SdC – si possano ritrovare, identificare e riconoscere.

## 5.1. LE SALE CINEMATOGRAFICHE TRA TERRITORI METROPOLITANI E MARGINALI

In Italia, negli ultimi anni, accanto al tradizionale problema degli squilibri Nord-Sud, è ripreso il dibattito sulle cosiddette aree interne e marginali (De Rossi 2019; Cersosimo/Donzelli 2020). Queste aree sono divenute oggetto di una specifica politica - la Strategia Nazionale sulle Aree Interne (Barca *et al.* 2014) che oltre a individuare e aggiornare periodicamente una specifica regionalizzazione del territorio italiano in questo senso, può fornire un quadro concettuale oltre che strategico utile anche per analizzare i profili e il ruolo che le sale cinematografiche svolgono in un territorio così profondamente differenziato come l'Italia.

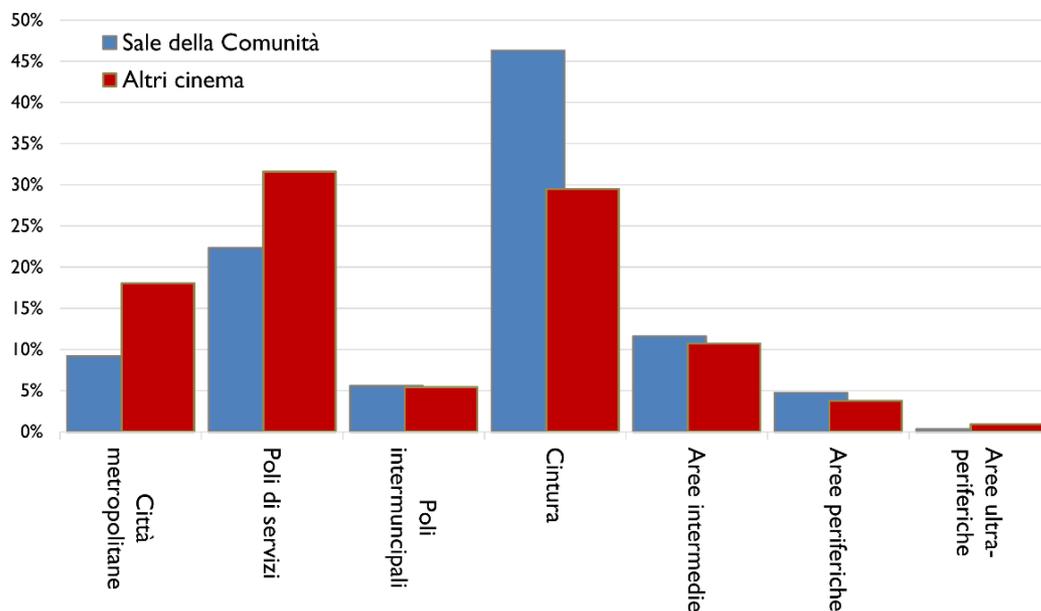
Le aree "interne" sono in particolare quelle poco urbanizzate, periferiche. Una delle espressioni più evidenti e allo stesso tempo insidiose dei problemi che affliggono queste aree sono le dinamiche di spopolamento, le quali peraltro agiscono in maniera selettiva e si associano a pesanti processi di invecchiamento della popolazione e depauperamento del capitale umano, che poi alimenta lo stesso processo dal quale si origina e conduce complessivamente a un'accentuazione degli squilibri economico-territoriali e della "distanza" - in tutti i sensi - tra aree più marginali e aree più urbanizzate. La caratteristica di perifericità e marginalità non viene interpretata, in questo ambito, in termini meramente geografici, e associata ad esempio esclusivamente al caso di territori montani o scarsamente accessibili. L'opzione, sia da un punto di vista concettuale che metodologico e strategico, è considerare la perifericità in termini di assenza di alcuni servizi essenziali: sanitari, scolastici, di trasporto. Le aree interne vengono quindi anche concretamente individuate sulla base della loro distanza da centri o "poli" che sono invece dotati di questi servizi. Ovviamente, l'assenza di servizi di base è indicativa anche di una più generale carenza di servizi di altro tipo, in primo luogo quelli di natura culturale e ricreativa, quali quelli offerti dalle SdC. Ne risulta una generale carenza di servizi che da un lato, anche in questo caso, discende dalle condizioni di marginalità, e dall'altro alimenta una situazione e anche una percezione di territori privi di opportunità così come di vivacità economica, sociale e culturale.

Le sale cinematografiche e le SdC in particolare possono quindi svolgere un ruolo importante in queste aree (Balzarotti *et al.* 2021). D'altronde anche la Direzione Generale Cinema del Ministero della Cultura ha tra i suoi obiettivi strategici un'attenzione particolare ai territori marginali, che per esempio si traduce nel prevedere schemi di finanziamento pubblico alle sale nei quali la marginalità è o criterio premiale o addirittura prerequisito di accesso.

Il primo elemento di interesse è quindi in che modo le sale cinematografiche italiane si distribuiscono tra aree più o meno centrali e marginali, e in che misura la distribuzione delle SdC ricalca o si discosta da questo pattern distributivo.

In questi termini ciò che emerge - come si veda dalla figura 5.1 - è che

complessivamente la distribuzione delle SdC non è molto diversa da quella delle sale cinematografiche “normali”. La specificità più evidente è che le SdC sono leggermente meno frequenti nelle aree “polo”<sup>6</sup> ovvero nelle zone più centrali, attrezzate, urbanizzate e ricche d’Italia. Sono invece molto frequenti – sia in termini assoluti che relativamente alle altre sale - nei Comuni classificati come “cintura”, ovvero immediatamente limitrofi alle aree urbane più dense e maggiormente dotate di servizi, dove addirittura risulta trovarsi quasi la metà delle SdC attive.



**Fig. 5.1.** Distribuzione delle sale cinematografiche tra aree metropolitane e aree marginali (sulla base della classificazione dei Comuni proposta nell’ambito della Strategia Nazionale per le Aree Interne)

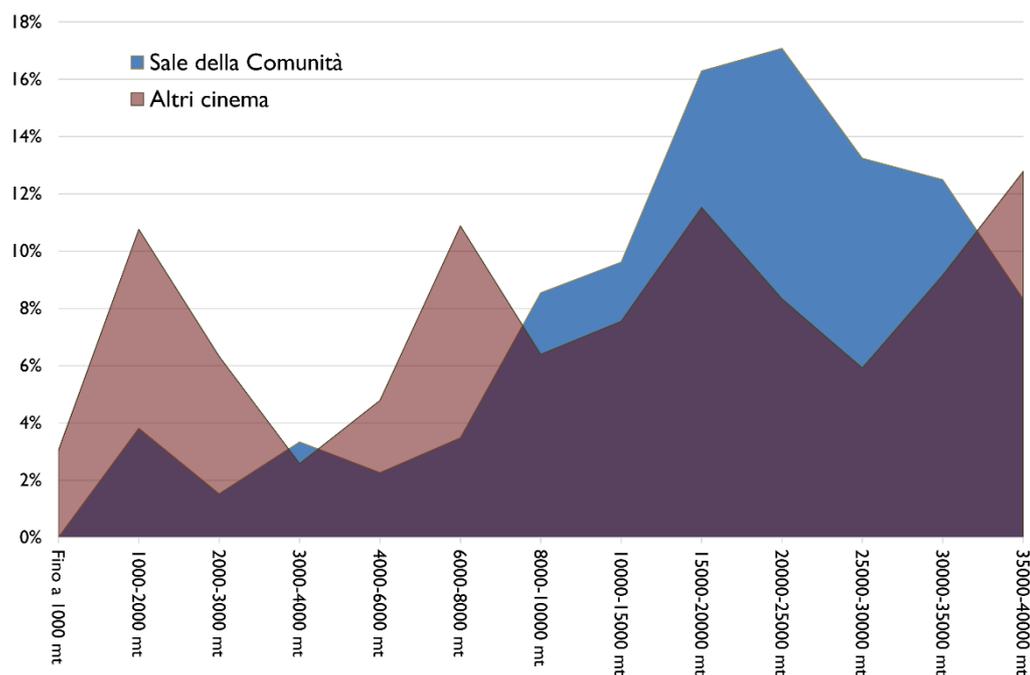
Un’analisi del contesto milanese può essere utile per approfondire questi pattern distributivi.

Nella figura 5.2 è rappresentata la distribuzione delle SdC da un lato, e delle altre sale cinematografiche dall’altro, in base alla loro distanza via via crescente dal centro di Milano. La distribuzione spaziale delle due tipologie di cinema è piuttosto diversa. Nelle aree più vicine al centro città, si vede bene la maggiore concentrazione di sale cinematografiche “standard”, e in particolare tra i due picchi rappresentati da un lato dal centro urbano, e dalle zone suburbane, a fronte di una loro relativa scarsità

6 All’interno del raggruppamento che nell’ambito della Strategia Nazionale per le Aree Interne viene definito “polo”, nella figura abbiamo separato ed evidenziato il caso dei principali poli urbani, ovvero delle località centrali delle principali città metropolitane, che corrispondono ai Comuni di Roma, Milano, Napoli, Torino, Palermo, Genova, Bologna, Firenze, Bari, Catania.

nelle aree intermedie. All'interno di quest'area comunque densamente urbanizzata e metropolitana, le SdC sono al contrario distribuite in modo molto più omogeneo. La maggior parte delle SdC è invece, come già emerso, concentrata nelle aree periurbane e via via meno urbanizzate. Anche in queste aree la distribuzione delle SdC appare più omogenea rispetto a quella delle altre sale cinematografiche, che invece sono maggiormente concentrate tra i 15 ei 20 chilometri dal centro e, ancor più, nella fascia dei 35-40 chilometri.

Ne possiamo dedurre che, come noto, e come già in parte discusso nel Capitolo 2, la distribuzione dei cinema abbia subito innanzitutto una sostanziale polarizzazione, tra le zone più centrali delle grandi città e i loro intorni suburbani, scavalcando in qualche modo le zone intermedie che poi sono anche quelle più dense e residenziali, e in generale che tale distribuzione sia divenuta meno omogenea, riducendo quindi il grado complessivo di accessibilità alle sale cinematografiche. Le SdC mostrano invece una distribuzione meno squilibrata nelle zone più metropolitane, rimanendo quindi complessivamente e relativamente (il numero di sale è molto minore) più “vicine” al proprio bacino potenziale di domanda, e un'elevata concentrazione nelle zone limitrofe e periurbane dove invece il numero di cinema è complessivamente minore.



**Fig. 5.2.** Distribuzione della capacità delle sale cinematografiche per distanza dal centro di Milano

La presenza di SdC nelle aree più periferiche è invece, come si vede nella figura 5.2, paragonabile a quella delle altre sale cinematografiche. Complessivamente, sono circa il 20% le SdC che agiscono in Comuni classificati come “aree interne” (a più di

20 minuti da “poli” dotati di servizi essenziali), e sempre il 20% in aree a spopolamento persistente, dagli anni ‘80 a oggi.

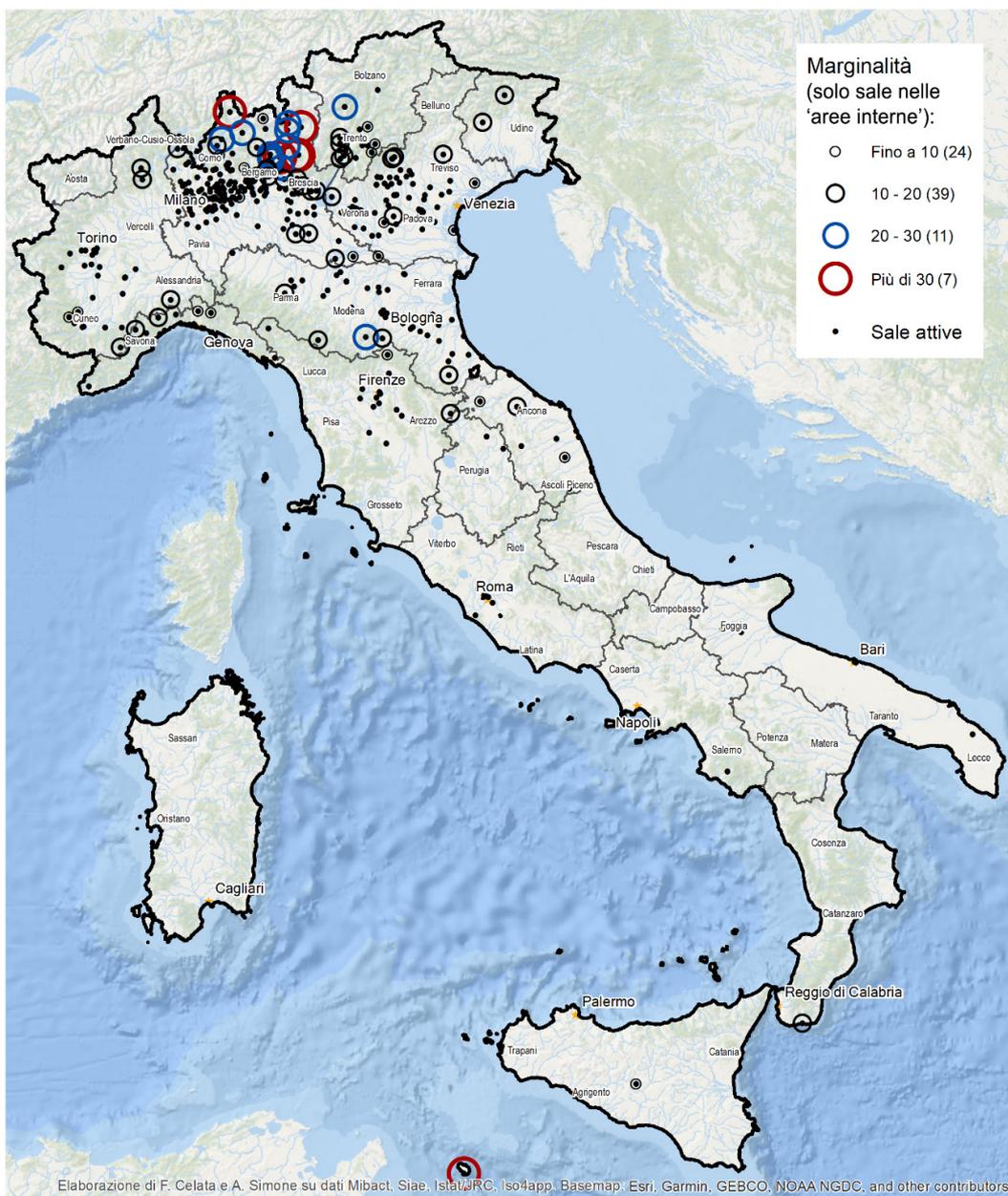
D’altro lato la distribuzione delle SdC che insistono su territori marginali è abbastanza peculiare. Nella figura 5.3, anche per visualizzare meglio cosa si intenda per “marginalità”, si presenta una identificazione e caratterizzazione delle SdC sulla base del loro effettivo grado di perifericità, inteso come distanza geografica da località che nell’ambito della Strategia Nazionale per le Aree Interne vengono definite “poli” o “poli intercomunali”, ovvero Comuni o gruppi di Comuni contigui nei quali sono disponibili servizi ospedalieri adeguati, scuole di secondo grado e stazioni ferroviarie dotate di sufficiente connettività. Nella figura si vede che sebbene le SdC che operano in territori marginali siano più o meno distribuite in tutta la penisola, le situazioni di più elevata perifericità sono, con poche eccezioni - tra le quali emerge l’interessante caso del Teatro San Gaetano nell’isola più che ultra-periferica di Pantelleria - relative esclusivamente alle province settentrionali della Lombardia.

Si tratta in ogni caso, nelle aree più marginali, di una quota piccola di cinema, ma per quanto detto molto preziosa, come si discuterà più approfonditamente nel prossimo paragrafo.

Nel box che segue compaiono le dieci Sale della Comunità che insistono su territorio periferici o ultra-periferici che risultano aver ospitato il maggior numero di spettacoli l’anno nel periodo pre-pandemia.

**Sale della Comunità in comuni periferici e ultraperiferici con il maggior numero di spettacoli erogati annualmente**

CINEMA LUX, FRASSINORO (MO)	GRILLO PARLANTE, ASIAGO (VI)
CINEMA TEATRO S. GIOVANNI BOSCO, EDOLO (BS)	SOTTORIVA, VARALLO (VC)
CINETEATRO DON BOSCO, BOVA MARINA (RC)	STELLA ALPINA, SELVINO (BG)
DON OTELLO PUCETTI, FIRENZUOLA (FI)	TEATRO LUX, ASIAGO (VI)
	TEATRO S. GAETANO, PANTELLERIA (TP)
	TEATRO VICTORIA, CHIAVENNA (SO)



**Fig. 5.3.** Il grado di perifericità delle Sale della Comunità, in termini di distanza (Km) da poli urbani dotati di servizi essenziali (sulla base della classificazione dei Comuni proposta nell'ambito della Strategia Nazionale per le Aree Interne)

## 5.2. IL CONTESTO TERRITORIALE COME VINCOLO E COME OPPORTUNITÀ

L'obiettivo di questo paragrafo è approfondire ulteriormente in che modo agire in contesti più o meno competitivi o marginali influisce sulle caratteristiche e sull'attività delle SdC, agendo in primo luogo come vincolo che impone determinati esiti e performance, ma discutendo al contempo delle notevoli eccezioni rappresentate da Sale che in qualche modo si affrancano da tali vincoli mostrando esiti particolarmente virtuosi.

Dal punto di vista del metodo si presenta un confronto tra due degli indicatori discussi nel Capitolo 3. In primo luogo si considera il contesto più o meno concorrenziale nel quale agiscono le SdC, al fine di classificare queste ultime come, rispettivamente, sale “presidi”, “semipresidi”, “periferiche”, “semicentrali”, “centrali”, non in termini strettamente geografici ma appunto sulla base del numero di sale concorrenti che insistono sul medesimo bacino di domanda. In secondo luogo si classificano le SdC in: sale “molto attrattive”, che rientrano tra le prime 50 SdC sulla base dell'indicatore di attrattività; sale “attrattive”, comprese tra la 51 e la centesima SdC per indicatore di attrattività; sale “poco attrattive”, che comprendono tutte le altre. L'incrocio tra queste due variabili dà luogo a una casistica molto articolata per la quale si rimanda alla legenda delle figure 5.4.

All'interno di questa casistica è rilevante soprattutto enfatizzare il ruolo, in primo luogo, delle circa 30 sale che sono state definite “presidi” o “semipresidi” e che risultano molto attrattive. Queste agiscono in contesti marginali, periferici, dove da un lato il contesto è molto poco competitivo, trattandosi spesso dell'unico o di uno dei pochi cinema presenti, e perfino come l'unico servizio culturale e di intrattenimento presente. D'altro lato sono contesti strutturalmente difficili, con i problemi di accessibilità così come di scarsa vivacità che sono tipici delle aree marginali: assenza di servizi, spopolamento e invecchiamento della popolazione, ecc. Sono quindi esempi che vanno valorizzati per la loro capacità di gestione, ma soprattutto per il valore sociale, culturale e territoriale che producono.

Si consideri inoltre che nella carta compaiono solo le SdC che risultano attive dal punto di vista dell'organizzazione di spettacoli cinematografici a pagamento. Ci sono, in queste stesse aree, diverse SdC che attualmente non risultano attive, così come tante altre che potrebbero più o meno facilmente essere attivate. Il potenziale da questo punto di vista è quindi ampio.

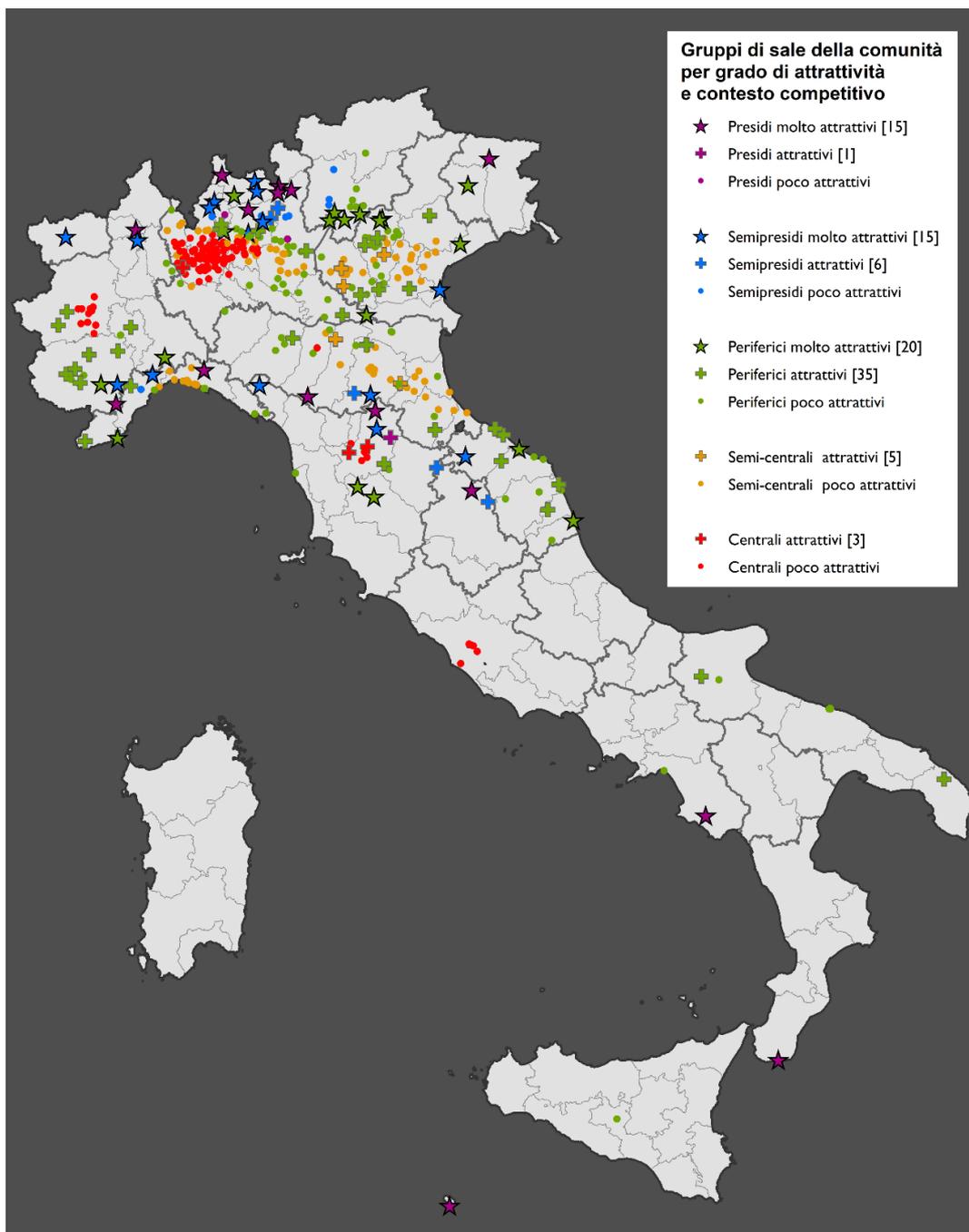
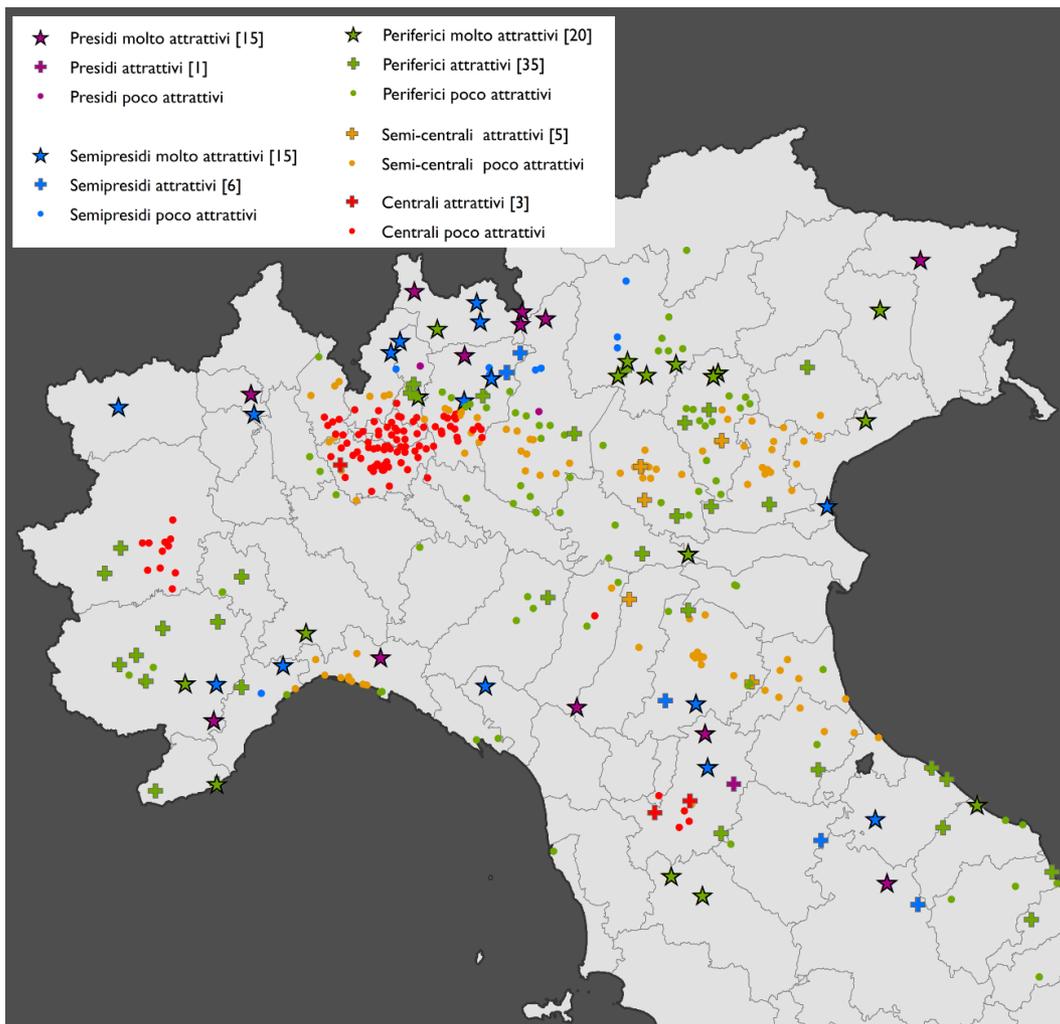


Fig. 5.4.a. Confronto tra scenario competitivo e grado di attrattività delle Sale della Comunità



**Fig. 5.4.b.** *Confronto tra scenario competitivo e grado di attrattività delle Sale: il Centro-Nord*

In secondo luogo la classificazione per certi versi conferma quanto già emerso. Basti pensare che le prime 50 sale per attrattività – le stelle nella carta - agiscono tutte in zone caratterizzate da un numero di sale concorrenti contenuto e inferiori a 10, nonché classificate come almeno periferiche nell’ambito della Strategia Nazionale per le Aree Interne. È però utile in questa sede tornare su quelle “eccezioni” che sono tipiche delle aree più centrali e competitive che sono già state menzionate nel Capitolo 3, ma che qui si possono più facilmente identificare e visualizzare. Si tratta delle circa 8 sale che agiscono in contesti centrali o semicentrali ma che in qualche modo si affrancano dalla condanna, tipica delle altre, a una scarsa attrattività, dovuto all’abbondanza di offerte concorrenti. Queste sale risultano invece frequentate e di riferimento per la “comunità” alla quale si rivolgono, e agiscono in quasi tutti i casi nei contesti iper-competitivi di Milano e Roma.

Nei box che seguono compaiono le Sale che rientrano all'interno dei due gruppi particolarmente performanti descritti qui sopra: nel primo box le Sale "presidio", ovvero periferiche e molto attrattive, e nel secondo box quelle che nonostante agiscano in contesti centrali e competitivi mostrano una buona attrattività.

#### Sale della Comunità "presidio" molto attrattive

APRICA CINEMA, APRICA (SO)	DON OTELLO PUCETTI CINEMA,
CINEMA ASTRA, GUBBIO (PG)	FIRENZUOLA (FI)
CINEMA LUX, FRASSINORO (MO)	EXCELSIOR, GARESSIO (CN)
CINEMA MIGNON, TIRANO (SO)	ORATORIO CINEMA BRANZI,
CINEMA TEATRO S. GIOVANNI BOSCO,	BRANZI (BG)
EDOLO (BS)	CINEMA PARROCCHIALE,
CINETEATRO DON BOSCO, BOVA	TORRIGLIA (GE)
MARINA (RC)	SOTTORIVA, VARALLO (VC)
CINETEATRO LA PROVVIDENZA, VALLO	TEATRO SAN GAETANO,
D. LUCANIA (SA)	PANTELLERIA (TP)
DAVID, TOLMEZZO (UD)	TEATRO VICTORIA, CHIAVENNA
	(SO)

#### Sale della Comunità in regioni centrali e semi-centrali con buoni indici di attrattività

CAPITAN BOVO, ISOLA DELLA SCALA	KAPPADUE, VERONA (VR)
(VR)	STENSEN, FIRENZE (FI)
CINEMA ARACELI, VICENZA (VI)	TEATRO MIGNON, MONTELUPO
CORSO, CARPI (MO)	FIorentINO (FI)
DON FIORENTINI CINEMA TEATRO,	TEATRO NUOVO, MAGENTA (MI)
IMOLA (BO)	

### 5.3. LA CLUSTER ANALYSIS

Le analisi finora condotte hanno preso in esame singoli aspetti della performance delle SdC in relazione al contesto territoriale nel quale agiscono, mettendo in luce, laddove evidenti, alcuni pattern geografici o eventuali singolarità nella distribuzione spaziale delle SdC rispetto alle altre sale cinematografiche italiane. Nel paragrafo precedente è stato proposto un confronto tra gli indicatori di attrattività e scenario competitivo nel tentativo di operare una prima categorizzazione delle SdC sulla base di caratteristiche o tendenze analoghe. Il passo successivo è quello di rintracciare casistiche simili prendendo in considerazione un insieme più ampio di variabili, con l'obiettivo di pervenire a raggruppamenti di sale il più possibile omogenei e coerenti.

Il metodo adottato in questo studio è la *cluster analysis* (Everett *et al.*, 2011), che è un approccio esplorativo comunemente utilizzato per strutturare l'eterogeneità di un campione e descrivere distinte sottopopolazioni. Il termine "cluster" è già stato utilizzato in questo studio nella sua accezione "spaziale", ovvero per identificare il caso di sale cinematografiche vicine tra di loro che hanno caratteri simili, o più preci-

samente valori particolarmente alti o bassi degli indicatori di performance. In questo paragrafo il termine cluster è invece utilizzato nella sua accezione statistica. Lo scopo dal punto di vista statistico è identificare gruppi (o *cluster*) di osservazioni simili, in modo da massimizzare, da un lato, l'omogeneità all'interno di ciascun gruppo e, dall'altro, l'eterogeneità tra i vari gruppi. È un approccio analitico che tenta di “scovare” nuove strutture tra i dati non immediatamente visibili né facilmente individuabili sulla base della loro distribuzione geografica, pertanto va a integrare l'approccio di *clustering* spaziale finora utilizzato, fornendo nuovi e ulteriori spunti di riflessione.

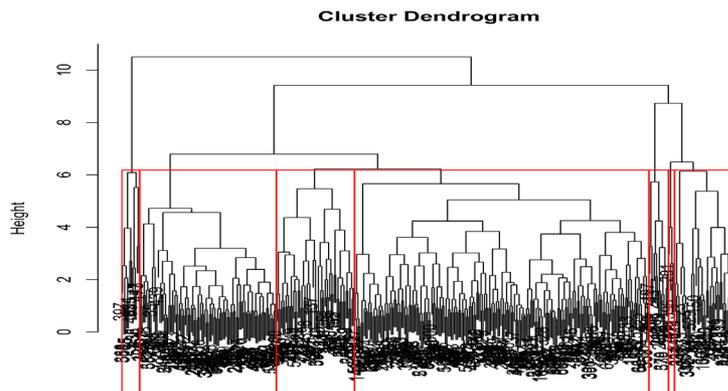


Fig. 5.5. Dendrogramma dell'analisi di cluster gerarchica delle Sale della Comunità

Nello specifico, si è fatto ricorso a un clustering di tipo gerarchico divisivo (Divisive Analysis, o DIANA), che è una procedura di apprendimento non supervisionato e in quanto tale non richiede che sia determinato a priori il numero di gruppi in cui verrà ripartito il campione, a differenza di altri metodi (ad esempio il *K-means clustering*). A livello procedurale, nel clustering divisivo si inizia considerando l'intero campione come un unico cluster e poi l'algoritmo procede in modo iterativo con successive ripartizioni in sottogruppi sulla base delle somiglianze o delle differenze riscontrate nelle varie dimensioni considerate. Visivamente si viene a formare una struttura ad albero (dendrogramma) che spiega in che modo le osservazioni sono state ripartite e quali sono le relazioni tra i vari gruppi (figura 5.5). In base al livello di granularità e di coerenza interna dei gruppi che si vengono a formare, si decide a che punto del dendrogramma operare orizzontalmente il taglio e si determina così il numero di gruppi.

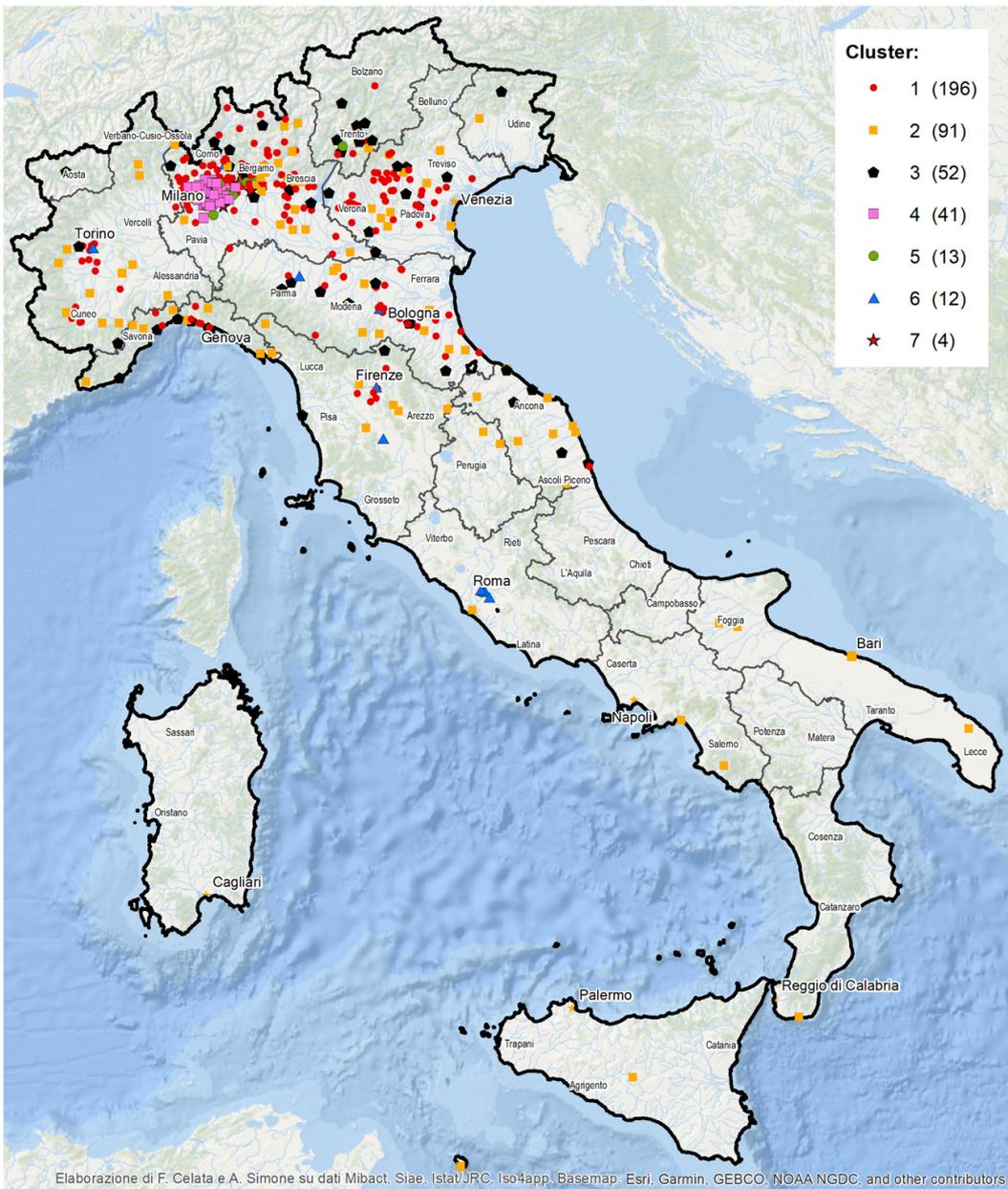
Il vantaggio dell'analisi di cluster è, come detto, la possibilità di operare su più variabili contemporaneamente, ma la scelta di quali variabili utilizzare non è immediata né esente da un certo livello di soggettività. Per le finalità di questo studio, si è tentato innanzitutto di bilanciare indicatori di performance delle Sale con indicatori territoriali, per tenere insieme elementi di struttura e di contesto. Si è poi ritenuto opportuno escludere le variabili ridondanti o fortemente correlate.

Attraverso un processo iterativo, aggiungendo una variabile alla volta e sulla base delle esclusioni effettuate, sono stati selezionati tre indicatori di performance (efficienza, intensità cinematografica e scenario competitivo) e tre indicatori territoriali (popolazione residente nell'isocrona di riferimento, reddito medio e indice di vulnerabilità sociale e materiale). L'analisi di cluster realizzata sulla base di queste variabili ha determinato il dendrogramma riportato nella figura 5.5, che presenta il livello di raggruppamento più significativo in corrispondenza della area delimitata dalla linea rossa, e ha dato come esito sette raggruppamenti di SdC.

Quali informazioni ci restituisce questo modello e quali caratteristiche presentano i vari gruppi? Si è tentato di costruire un identikit delle Sale a partire dai valori che le variabili utilizzate assumono in ciascuno dei gruppi e inserendo, laddove significative, altre statistiche descrittive. La distribuzione della Sale nei diversi gruppi è riportata nelle figure che seguono. Alcuni di questi gruppi non hanno un evidente pattern geografico, altri invece - in particolare i gruppi 4, 5 e 7 - tendono ad aggregarsi in alcune aree, prevalentemente in Lombardia, il che consente di integrare più facilmente l'approccio statistico adottato in questo paragrafo con considerazioni di carattere territoriale, in linea con lo scopo complessivo dell'analisi.

Si restituisce nel seguito una breve descrizione dei sette gruppi. Alcuni commenti sul profilo di rischio delle Sale rimandano all'analisi che verrà presentata nel successivo Capitolo 6. Si è ritenuto comunque opportuno anticipare questi nell'ottica di una lettura integrata dei risultati.

Gruppo 1 | *La sala mediana*: è il raggruppamento più numeroso; include circa 200 SdC. Si tratta di sale relativamente medio-grandi (capienza media 334 contro una media per tutte le SdC di 300), e poco "efficienti" nel riempire la sala (0,17 contro una media di 0,28), nonostante agiscano in contesti non eccessivamente competitivi (con un numero di sale concorrenti inferiore di un quarto rispetto alla media delle SdC). Sono però abbastanza attrattive nei confronti della domanda potenziale, di circa il 5% in più delle altre SdC, e hanno registrato un trend di crescita degli ingressi nel periodo pre-pandemia (+20%) in linea con la media (+19%). Non mostrano quindi segnali di "crisi".



**Fig. 5.6.a.** Raggruppamenti di Sale della Comunità con caratteristiche simili

Gruppo 2 | *La sala resistente*: il gruppo include una novantina di SdC, le quali agiscono nelle condizioni di contesto più critiche (reddito relativamente basso e il massimo livello di vulnerabilità sociale tra tutti i gruppi), con un bacino di domanda potenziale molto piccolo (155.000 individui contro una media di 350.000), e in aree relativamente interne, marginali, o peri-urbane, con bassi tassi di crescita della popolazione (+3% contro una media del +7%) e alcune in forte declino demografico. Tutti i cinema del Sud Italia rientrano in questo gruppo. Nonostante queste condizioni di

contesto, risultano molto attrattive, per un 50% in più rispetto alla media di tutte le SdC, complice probabilmente il basso di livello di competitività - il numero di sale concorrenti è poco più di un terzo rispetto alla media delle SdC. La performance, in termini di trend di crescita dello “sbigliettato” negli anni pre-pandemia (+24%) è moderatamente superiore alla media (+19%), ma d’altro canto il loro livello di efficienza è molto basso: la metà della media di tutte le SdC. Solo un sesto di queste sale ha un profilo di rischio elevato.

Gruppo 3 | *La piccola sala virtuosa*: si tratta di una cinquantina di SdC molto piccole (la capienza è circa metà della media), le quali agiscono in contesti socio-economici relativamente benestanti, ma non intensamente urbanizzati e con un basso livello di concorrenzialità. Il loro grado di attrattività così come la loro efficienza si assestano su valori leggermente superiori alla media, e hanno registrato un trend di crescita degli ingressi molto positivo (+30%). È il gruppo che presenta il livello di rischio più basso in assoluto.

Gruppo 4 | *La grande sala metropolitana*: il gruppo, composto da una quarantina di SdC, è interamente composto di cinema localizzati nelle province di Milano, Monza-Brianza e Varese. Si tratta di sale medio-grandi (capienza 428 contro una media per tutte le SdC di 300), in contesti fortemente urbanizzati, e in molti casi metropolitani, con relativi bacini di domanda potenziale molto ampi, e ad alta capacità di spesa. L’andamento di alcuni indicatori di performance richiede attenzione: è il gruppo che risulta, in assoluto, meno attrattivo rispetto al proprio bacino di domanda potenziale, sette volte meno che le altre SdC, anche perché come detto la loro “comunità” di riferimento è incredibilmente ampia e ha a disposizione un gran numero di offerte concorrenti, tre volte più alto delle altre SdC. Tale circostanza, unitamente alle dimensioni molto grandi della sale, fa sì che il gruppo presenti un livello di efficienza molto basso (0,17 contro 0,28). Soprattutto: è l’unico gruppo che presenta un trend media di crescita dello “sbigliettato” negativo tra 2017 e 2019 (-2%). La gran parte non risulta tuttavia eccessivamente “a rischio”, per le ragioni che saranno illustrate nel prossimo capitolo

Gruppo 5 | *La cintura*: il gruppo include solo 13 SdC, quasi tutte localizzate nell’hinterland milanese e bergamasco. Rispetto al gruppo precedente, ha una capienza media più ridotta e un bacino di domanda potenziale più basso, sebbene relativamente ampio (sono comunque territori molto urbanizzati). Si collocano in aree con trend demografici molto positivi (variazione della popolazione +36% tra 2001 e 2019), soprattutto per via del processo di peri-urbanizzazione che ha caratterizzato Milano come altre città metropolitane, e con livelli di benessere e vulnerabilità sostanzialmente nella media, quindi più basse rispetto al gruppo precedente. Registrano performance sensibilmente più basse della media, ma leggermente migliori del gruppo precedente, sia in termini di attrattività che di efficienza 0,21, che di trend di crescita degli ingressi (+2%), anche perché rispetto a quest’ultimo, il gruppo agisce in

uno scenario competitivo meno sfidante.

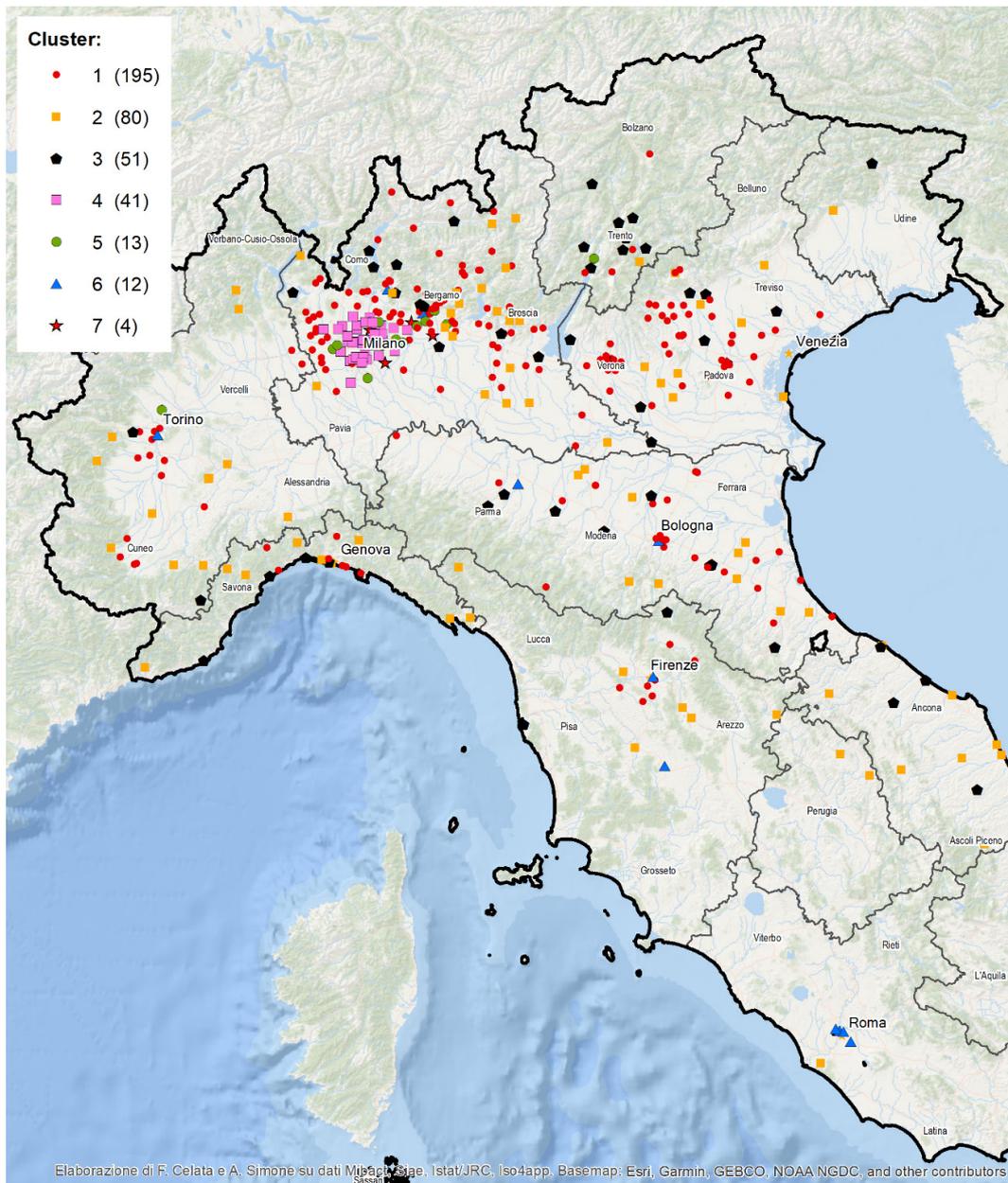


Fig. 5.6.b. Raggruppamenti di Sale della Comunità con caratteristiche simili: il Centro-Nord

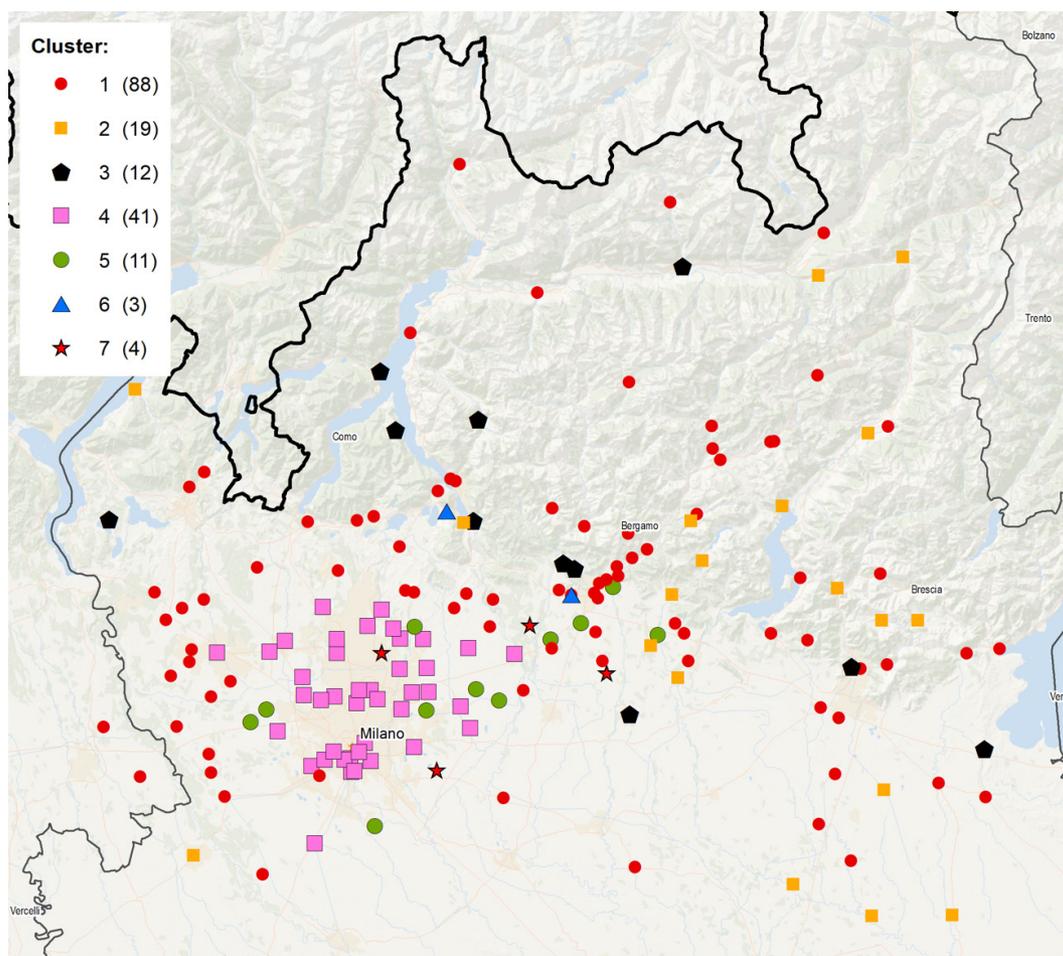


Fig. 5.6.c. Raggruppamenti di Sale della Comunità con caratteristiche simili: la Lombardia centrale

Gruppo 6 | *La piccola sala urbana*: i dodici cinema appartenenti a questo gruppo sono localizzati in piccole città benestanti o in quartieri residenziali di grandi città metropolitane, e hanno quindi un bacino di domanda potenziale molto ampio. Si confrontano con un numero di competitori anch'esso molto alto, quasi il doppio della media. Il livello di attrattività è però più alto di quello riscontrato in altri gruppi tipicamente "urbani" (gruppi 4, 5 e 7), benché più basso della media. Sono sale la cui efficienza è del tutto in linea con la media delle SdC e con un trend di "sbigliettato" in crescita (+12%) ma a ritmi meno sostenuti della media (+19%).

Gruppo 7 | *La sala performante*: è un gruppo composto da solo quattro SdC lombarde con caratteristiche molto specifiche e peculiari. Hanno un bacino di clientela potenziale di circa 830.000 individui (più alto della media di 350.000) e valori di benessere e vulnerabilità nella media nazionale. Condividono con i gruppi 4 e 5 uno scenario altamente competitivo e un basso livello di attrattività, ma presentano livelli

di performance sensibilmente migliori. Mostrano in particolare un'elevatissima efficienza, il valore più alto tra i 7 cluster, e trend di crescita dello "sbigliettato" notevoli: +24%, più alto della media (+19%).

#### 5.4. L'ANALISI REGIONALE

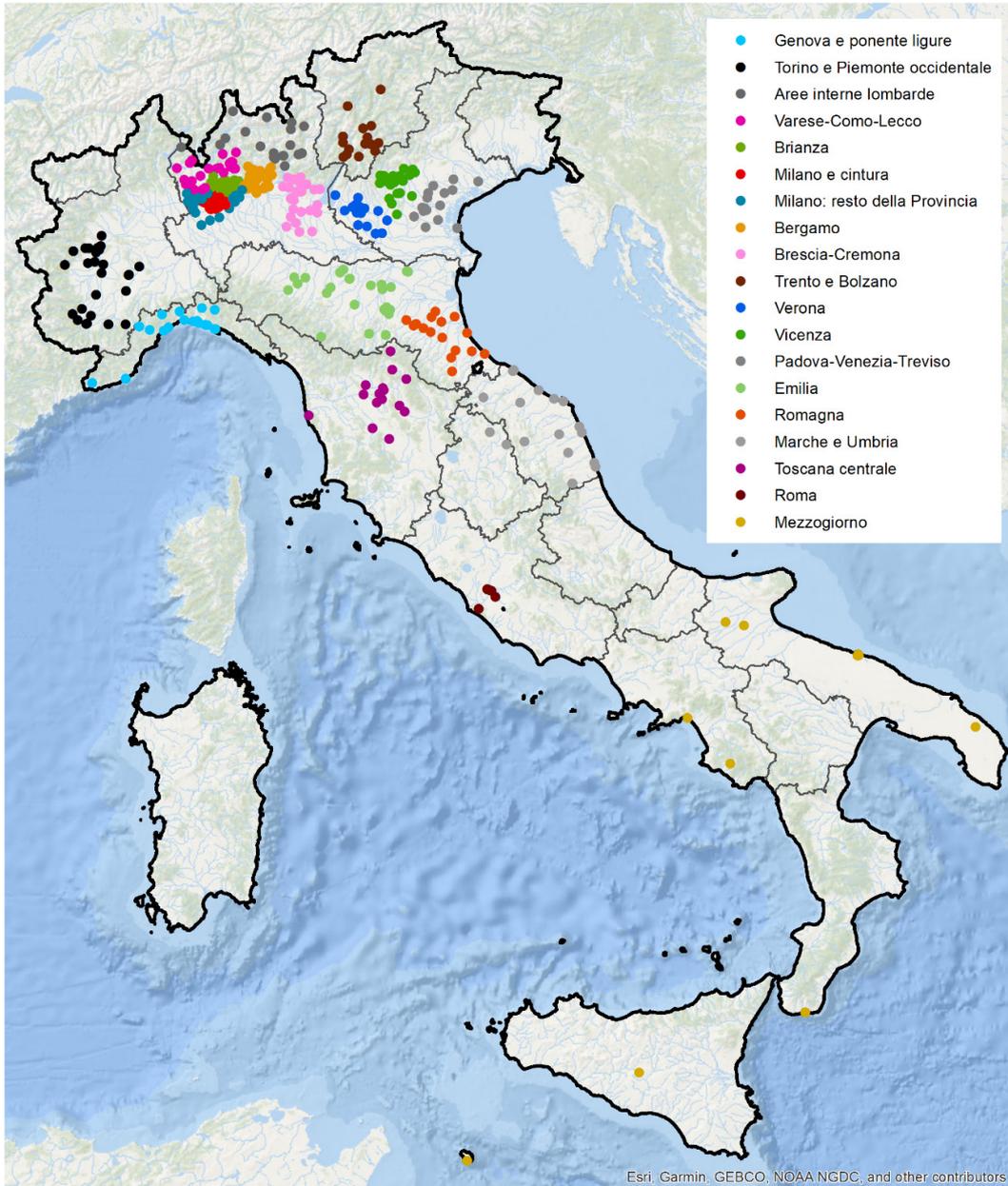


Fig. 5.7. Suddivisione delle Sale della Comunità in regioni

In questo paragrafo si presenta una sintesi di tutte le analisi effettuate per “regioni”. individuate facendo riferimento solo in parte alle suddivisioni amministrative regionali e provinciali. La regionalizzazione discende piuttosto dall’individuazione di raggruppamenti territoriali di SdC tra di loro prossime che includano, ciascuno, al massimo una trentina di sale, le quali abbiano inoltre caratteri il più possibile simili, integrando in questo soprattutto i risultati delle analisi di clustering sia di natura statistica che spaziale. La suddivisione del territorio in regioni è rappresentata nella figura 5.7.

Di seguito si forniscono, nelle figure, gli esiti della sintesi per ciascuna dimensione di analisi, ovvero come le regioni si posizionano rispetto alla media di tutte le SdC, e nel testo una breve descrizione degli esiti complessivi per ciascuna regione. Anche in questo caso per completezza anticipiamo alcune dimensioni che saranno approfondite nel prossimo capitolo. Per le descrizioni e il “significato” dei diversi indicatori si rimanda agli altri capitoli. Si riportano inoltre alcune variabili di contesto quali il reddito medio e le dinamiche demografiche che, è bene sottolineare, non rappresentano la media per l’intera regione di volta in volta considerata, ma solo la media per i Comuni nei quali si localizzano le SdC.

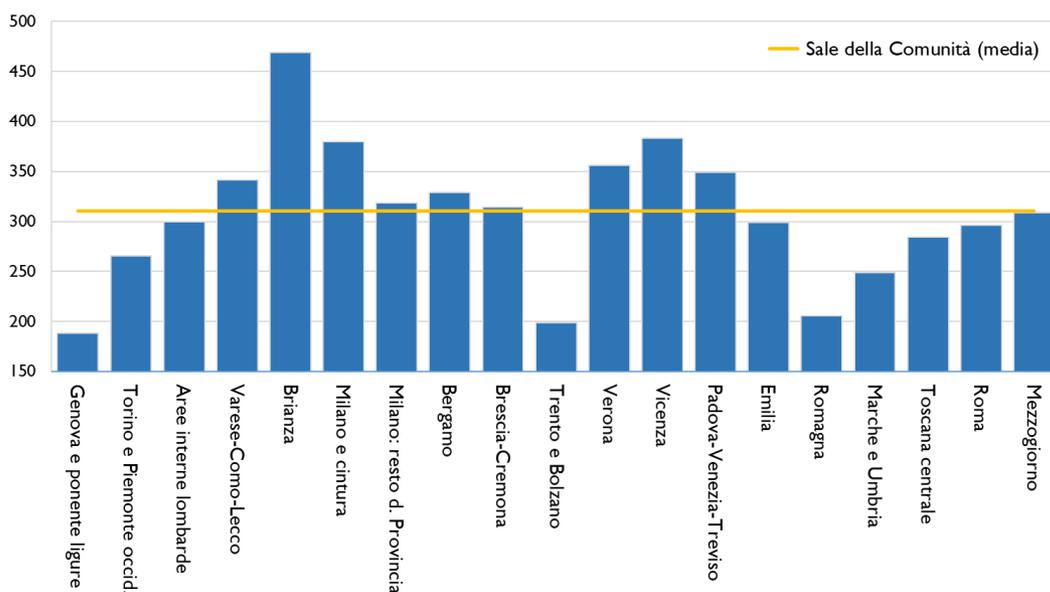


Fig. 5.8.a. *Profili regionali: la capienza delle sale*

La SdC liguri sono di dimensioni ridotte, si rivolgono a un bacino di domanda relativamente contenuto e agiscono in un contesto poco concorrenziale, con redditi medi, ma caratterizzato da un forte e persistente spopolamento. Sono molto attive dal punto di vista della proiezione cinematografica e molto poco polifunzionali. Il numero di ingressi risulta stabile, e si registrano un livello medio sia di efficienza che di attrattività.

Le SdC piemontesi hanno anch'esse capienze limitate, e si rivolgono a un contesto mediamente concorrenziale, con redditi medi e in lieve crescita dal punto di vista demografico. Tutti gli indicatori di performance sono di livello medio, mentre bassa risulta la polifunzionalità. Il numero di spettatori è risultato in lieve crescita nel periodo pre-pandemia.

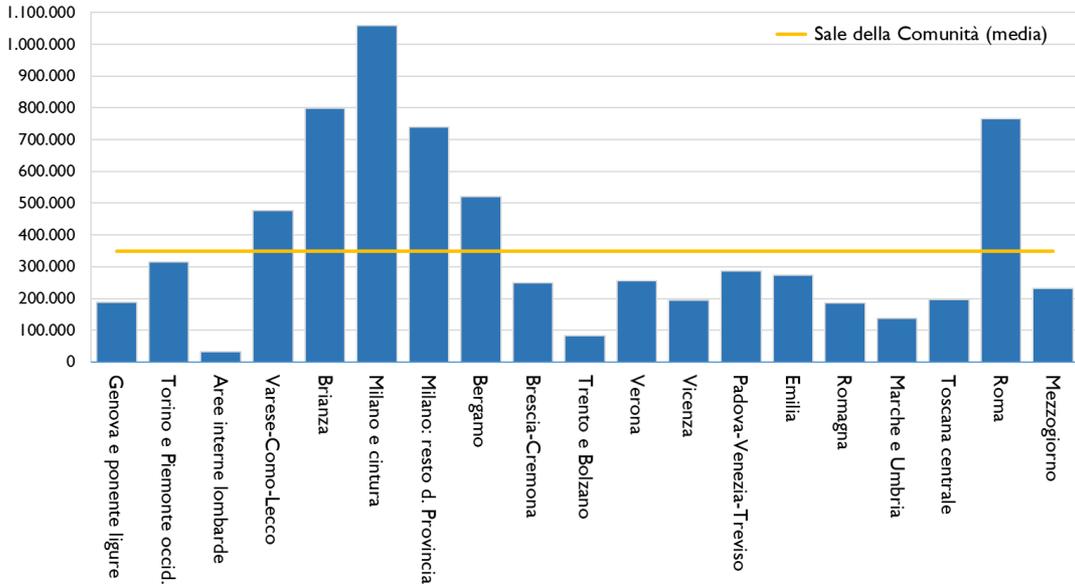


Fig. 5.8.b. Profili regionali: bacini di domanda potenziale

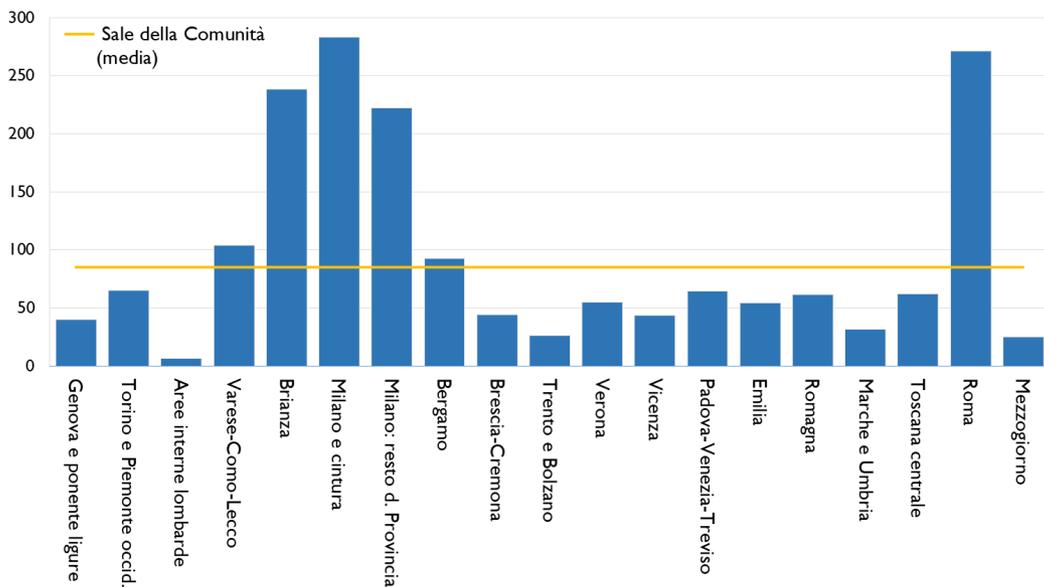


Fig. 5.8.c. Profili regionali: numero di sale concorrenti

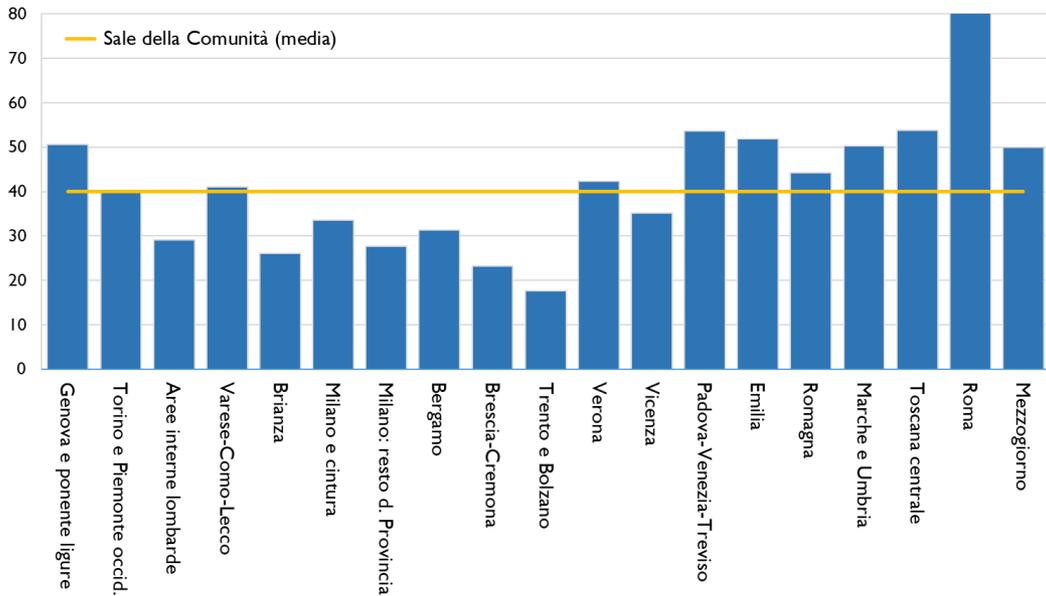


Fig. 5.8.d. Profili regionali: grado di intensità cinematografica

In Brianza risultano attive le SdC che hanno in assoluto la capienza maggiore. La loro efficienza nel “riempire la sala” è, anche per questo, non elevata, ma comunque positivamente poco sotto la media. Si rivolgono a un bacino di domanda molto ampio, con redditi elevati e dinamiche demografiche in forte e persistente aumento, rispetto al quale la loro attrattività è molto bassa. Il numero di offerte concorrenti è d'altronde molto alto. Dal punto di vista delle proiezioni cinematografiche sembrano molto poco attive, e risultano – a differenza di quasi tutte le altre regioni - aver perso un numero consistente di spettatori nel periodo pre-pandemia. Si distinguono tuttavia per il livello in assoluto massimo di polifunzionalità.

La città di Milano e i Comuni immediatamente limitrofi ospitano anch'essi SdC relativamente grandi, con i bacini di domanda potenziale in assoluto più ampi, e un numero di sale concorrenti anch'esso massimo. Tutte circostanze che concorrono a determinare un grado di attrattività rispetto al proprio bacino di domanda molto basso. Nonostante la notevole capienza, risultano più che mediamente efficienti nel “riempire la sala”. D'altro lato, mostrano un livello di intensità cinematografica medio-bassa, a cui corrisponde però un'elevata polifunzionalità. Prima della pandemia il numero di ingressi annuali risultava in moderata crescita.

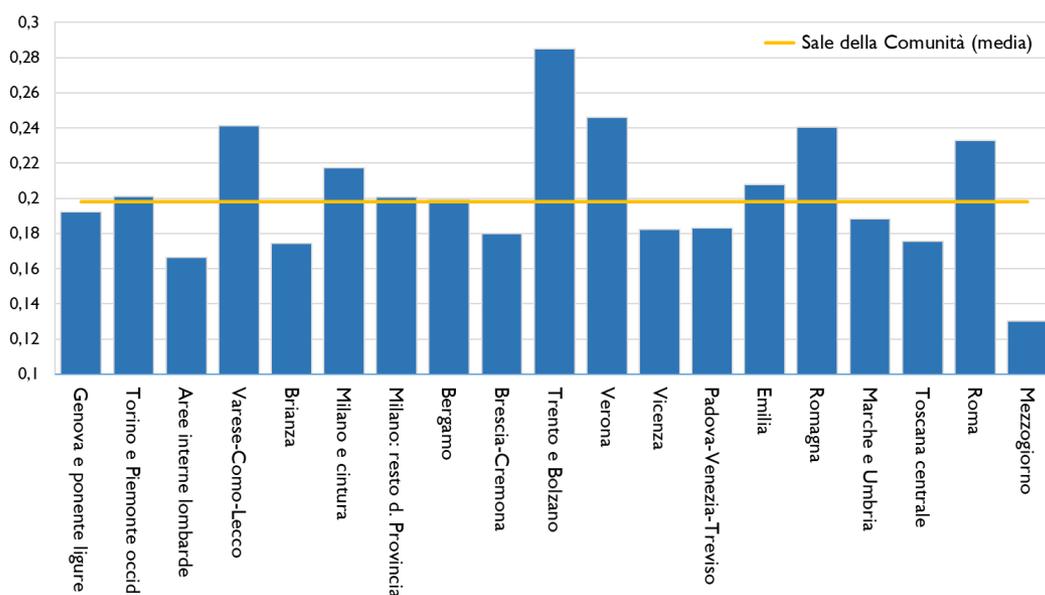


Fig. 5.8.e. *Profili regionali: indice di efficienza*

Nonostante la relativa diversità dei contesti di riferimento, le SdC della Lombardia centrale, come già emerso, mostrano caratteristiche abbastanza simili. Vale anche per le SdC localizzate nei restanti Comuni della Provincia di Milano: ampi bacini di domanda, elevata concorrenza, bassa attrattività. In comune con Milano e Brianza queste SdC hanno anche un basso livello di intensità cinematografica che si associa a un'alta polifunzionalità. In questo caso le dimensioni delle sale sono però più contenute. Nonostante ciò il grado di efficienza è vicino alla media di tutte le SdC. Le dinamiche di variazione degli ingressi pre-pandemia risultano notevolmente in crescita, e le migliori tra tutte le regioni lombarde, in parte anche grazie a tassi di crescita della popolazione alti e persistenti.

L'area di Bergamo – che corrisponde grosso modo alla Provincia ma non include le sue SdC più settentrionali, dal momento che queste sono ricomprese nelle “aree interne lombarde” – hanno anch'esse caratteristiche simili alle regioni vicine. La dimensione della sala è poco superiore alla media di tutte le SdC, la domanda potenziale è alta (perché appunto si tratta dell'area maggiormente urbanizzata della Provincia, peraltro con un forte e persistente aumento della popolazione residente), così come il numero di sale concorrenti. A fronte, anche in questo caso, di una intensità medio-bassa, e di una capacità media di “riempire la sala”, queste SdC sono molto poco polifunzionali, e il numero di spettatori prima della pandemia risultava sostanzialmente stabile.

L'ultima regione lombarda include prevalentemente SdC attive nella parte centro-meridionale della Provincia di Brescia, e poche nella parte settentrionale della Provincia di Cremona. Qui il contesto cambia: le SdC nelle due Province agiscono

in prevalenza in aree relativamente periferiche, con un reddito e un tasso di urbanizzazione più basso – sebbene le dinamiche demografiche siano positive - determinando bacini di domanda di dimensioni medio-piccole e un basso numero di sale concorrenti e manifestando, nonostante ciò, una bassa capacità attrattiva. A un grado medio-alto di polifunzionalità corrisponde anche in questo caso una scarsa intensità cinematografica, e un'efficienza sotto la media. Sebbene in misura minore rispetto alla Brianza, si tratta anche in questo caso di una delle poche regioni ad aver registrato una riduzione del numero di ingressi negli anni precedenti la pandemia.

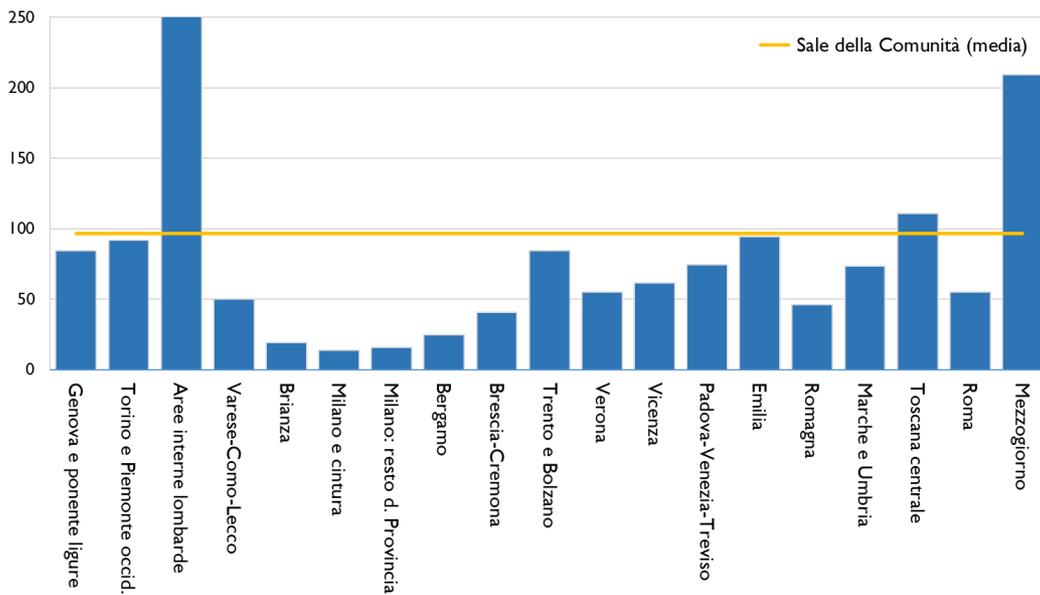


Fig. 5.8.f. *Profili regionali: grado di attrattività*

La regione “Trento e Bolzano” include in verità SdC attive prevalentemente nella Provincia autonoma di Trento, spesso in Comuni periferici, a medio-basso reddito, sebbene caratterizzati da dinamiche demografiche molto positive. Si tratta di SdC molto piccole, con una domanda potenziale e un numero di sale concorrenti altrettanto piccolo, ma non molto attrattive. Hanno una bassa intensità cinematografica e una elevata polifunzionalità. Gli aspetti più positivi sono che si tratta delle SdC in assoluto più efficienti nel “riempire la sala” (anche grazie alla capienza contenuta), e seconde soltanto, di poco, alle SdC toscane in termini di dinamiche di crescita degli ingressi nel periodo pre-pandemia.

Nella Provincia di Verona agiscono SdC di dimensioni appena sopra la media, in aree relativamente centrali, con un numero di residenti in crescita, e un livello medio-basso di concorrenza. La loro attrattività è bassa, e il grado di intensità poco sopra la media. Ma mostrano una efficienza elevata, e anche una crescita sostenuta degli ingressi nel periodo pre-pandemia.

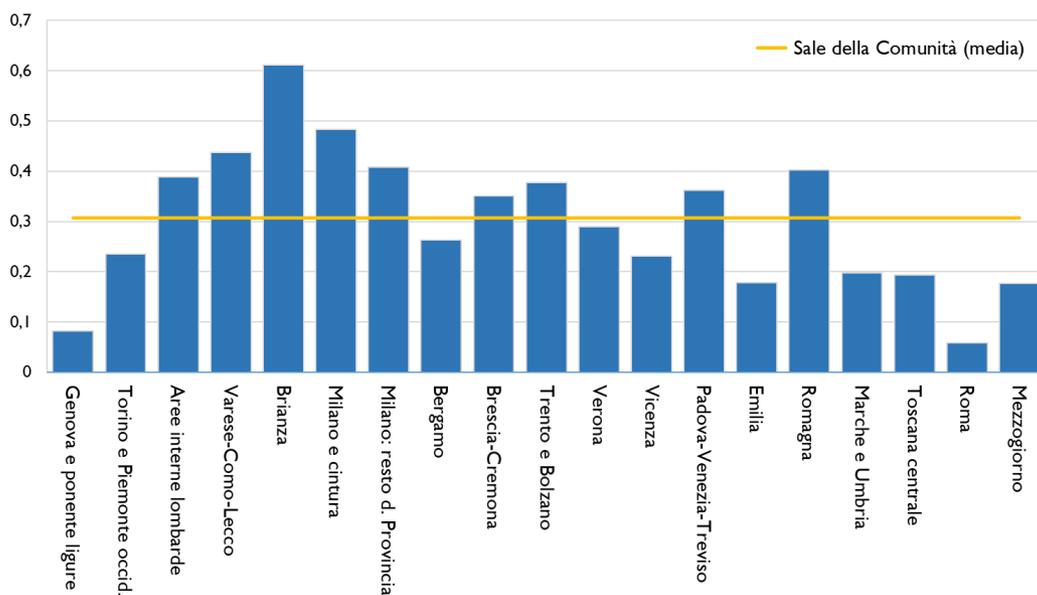
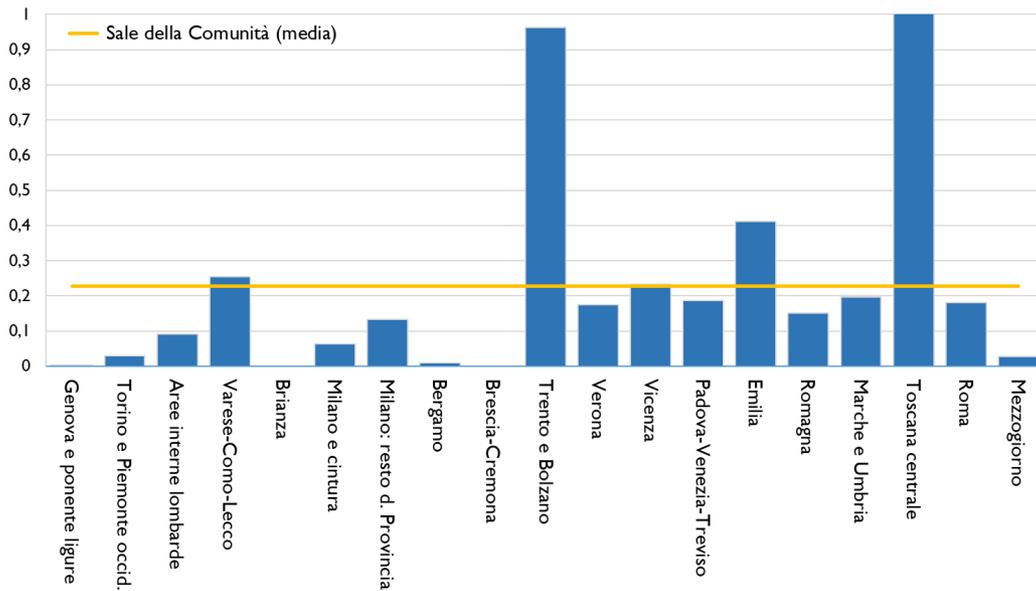


Fig. 5.8.g. *Profili regionali: indice di polifunzionalità*

Nella Provincia di Vicenza le sale sono invece molto capienti, a fronte di un basso numero di concorrenti e bacini di domanda relativamente piccoli. Gli indicatori di attrattività, intensità, efficienza, sono tutti sotto la media, e anche la polifunzionalità risulta bassa. Hanno però registrato dinamiche molto positive di crescita degli ingressi nel periodo pre-pandemia.

Il triangolo Padova-Venezia-Treviso si distingue dalla gran parte delle regioni descritte fin qui – con la sola eccezione della Liguria – per un grado elevato di intensità cinematografica. Ancora più peculiare e positiva è la capacità di essere molto attive non solo dal punto di vista cinematografico, ma anche nell’ottica della polifunzionalità. L’efficienza delle SdC nella regione Padova-Venezia-Treviso risulta in ogni caso sotto la media. Nonostante agiscano raramente in contesti periferici, si rivolgono a un bacino di domanda medio-piccolo, relativamente ricco, con dinamiche demografiche positive, e non subiscono un’eccessiva concorrenza. La crescita degli ingressi nel periodo pre-pandemia è stata sostenuta.

La regione “Emilia” include alcune SdC attive nell’area di Bologna e diverse altre in Comuni più o meno periferici di tutte le Province occidentali dell’Emilia-Romagna. Sono molto attive dal punto di vista cinematografico, con una dinamica pre-pandemia molto positiva, ma poco polifunzionali. I loro bacini di domanda sono medio-piccoli, e non eccessivamente concorrenziali, e anche per questo si tratta di SdC mediamente attrattive, nonché mediamente efficienti nel “riempire la sala”.



**Fig. 5.8.h.** *Profili regionali: variazione annuale degli ingressi nel periodo pre-pandemia*

La situazione in Romagna, ovvero nelle province orientali della Regione, è un po' diversa. Il contesto è allo stesso modo relativamente poco urbanizzato e poco concorrenziale, sebbene le SdC agiscano prevalentemente all'interno e intorno ai principali poli urbani, rispetto ai quali registrano una bassa attrattività. Le SdC mostrano una intensità cinematografica media e un numero di spettatori crescenti, che si associa positivamente a un'elevata polifunzionalità. Hanno poi capienze molto limitate. La loro efficienza è, anche per questo, elevata.

Le SdC Marchigiane e le poche SdC umbre sono anch'esse relativamente piccole, ma molto attive dal punto di vista cinematografico, e molto poco polifunzionali. Agiscono anch'esse in contesti non eccessivamente sfidanti dal punto di vista competitivo, con dinamiche demografiche stabili e con redditi relativamente medio-bassi. Risultano non molto attrattive, e mediamente efficienti, ma hanno registrato una crescita sostenuta degli spettatori nel periodo pre-pandemia.

Le SdC Toscane agiscono anch'esse in contesti non eccessivamente concorrenziali, rispetto ai quali risultano discretamente attrattive. Sono poco polifunzionali ma molto attive dal punto di vista cinematografico. Come già accennato, è la regione che ha registrato in assoluto la crescita maggiore di spettatori nel periodo pre-pandemia, dinamica che ha peraltro riguardato la quasi totalità delle SdC della regione.

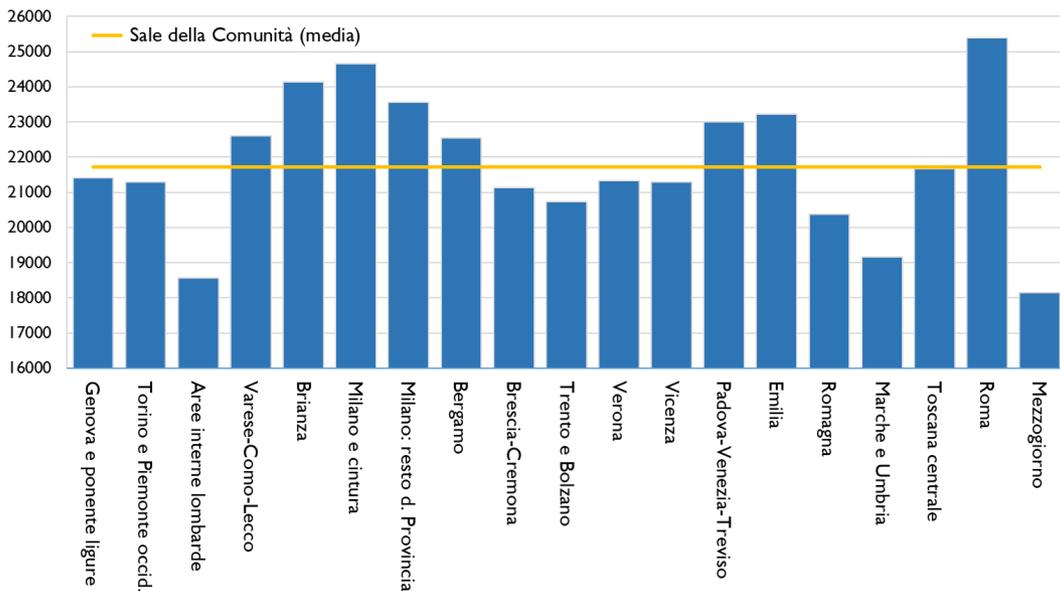


Fig. 5.8.i. *Profili regionali: reddito medio dei residenti*

Mentre tutte le altre regioni considerate includono almeno una quindicina di SdC, nell'area romana risultano attive soltanto cinque sale. Si è comunque deciso di dedicare loro un approfondimento per via delle loro peculiarità, nonché della rilevanza del contesto. Un contesto, ovviamente, estremamente concorrenziale, con una domanda potenziale enorme, rispetto alla quale le SdC sono inevitabilmente poco attrattive. Si tratta, tra tutte le aree considerate, quella con le SdC meno polifunzionali, e più attive dal punto di vista – quasi esclusivamente - cinematografico, con un numero di spettatori in crescita negli anni precedenti la pandemia. Hanno una capienza media, e la loro efficienza nel riempire la sala è molto elevata.

Si è infine deciso di dedicare un approfondimento alle regioni meridionali, area dove come già emerso agisce un numero molto limitato di SdC, in alcuni dei principali poli urbani (Bari, Foggia, Lecce, Salerno), così come in Comuni più o meno periferici o ultra-periferici (Pantelleria). Pur nella consapevolezza delle diversità interne a questa enorme macroregione, si è deciso di considerarla unitariamente, anche perché il contesto è in ogni caso quello tipico del Mezzogiorno: reddito medio basso, contesti in lieve ma persistente spopolamento, elevata perifericità complessiva, e scarsa concorrenza. Si tratta, come nel caso di Roma, di SdC molto attive dal punto di vista cinematografico, e molto poco polifunzionali, che mostrano però un'elevata capacità attrattiva nei confronti della loro domanda potenziale, che è comunque medio-piccola. Nonostante abbiano capienze medie, risultano essere le SdC in assoluto meno efficienti nel “riempire la sala”, e le dinamiche di crescita degli spettatori prima della pandemia sono positive, ma molto basse.

## SALE CINEMATOGRAFICHE E TERRITORIO

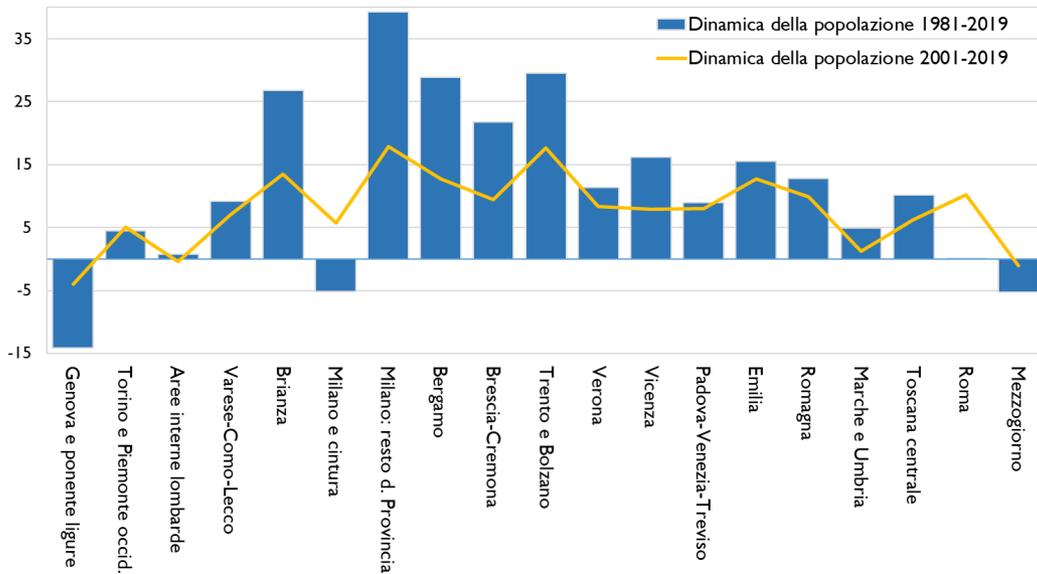


Fig. 5.8.j. Profili regionali: dinamiche di variazione della popolazione

In conclusione è bene sottolineare che a fronte delle dinamiche “medie” descritte in questo paragrafo, e nonostante la suddivisione territoriale utilizzata abbia teso – come detto, e per quanto possibile - ad individuare aree omogenee anche dal punto di vista delle caratteristiche delle SdC, queste ultime possono essere ovviamente molto diverse anche all’interno di ogni singola regione.

D’altro lato è interessante notare come queste differenze non siano elevatissime. O meglio come il profilo qui sopra descritto possa applicarsi in definitiva a un numero non piccolo di sale che, nelle diverse regioni, tende effettivamente ad avere caratteri, modalità di azione ed esiti simili. Tali similarità discendono d’altronde proprio dalle specificità di ogni singolo contesto. L’auspicio è che un’analisi come questa, così come quelle presentate precedentemente, consenta alle SdC non solo di rispecchiarsi il più possibile nei diversi profili individuati, ma anche di riconoscersi parte di uno stesso territorio.

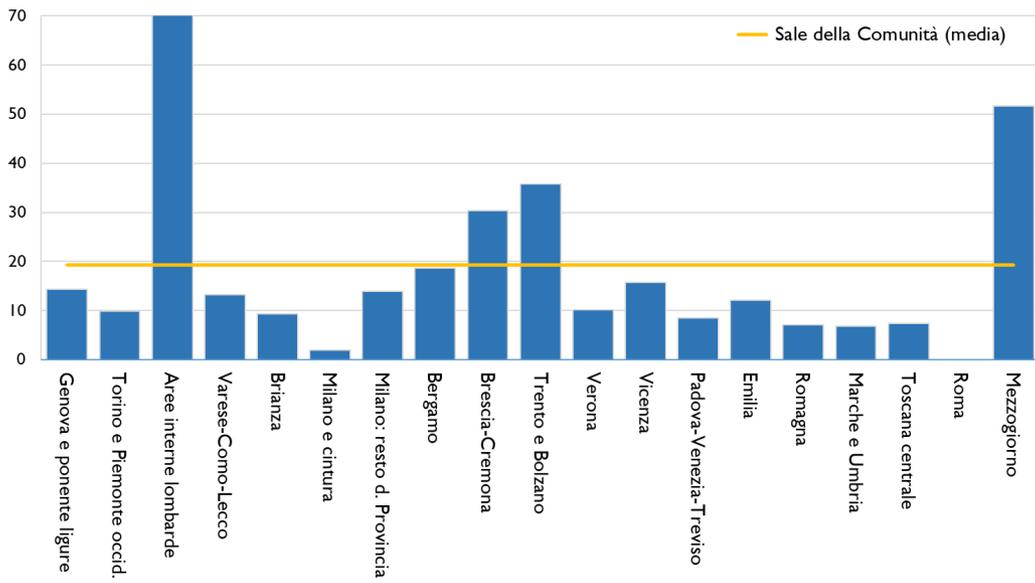


Fig. 5.8.k. *Profili regionali: grado di perifericità geografica*



## 6

### DINAMICHE E SCENARI (DI CRISI)

Le sale cinematografiche stanno attraversando una fase di difficile riassetto dopo la pandemia da COVID-19. La chiusura forzata delle sale e le restrizioni sulle attività di intrattenimento nel biennio 2020-2022 hanno causato una riduzione drammatica del numero di spettatori che non si è ancora stabilizzata, con conseguente difficoltà a generare entrate sufficienti per coprire gli elevati costi fissi. La pandemia ha inoltre contribuito a un cambiamento significativo delle abitudini degli spettatori, accelerando processi già in corso quali la maggiore propensione verso lo streaming on-demand e l'utilizzo di piattaforme online ad abbonamento (Ryu/Cho 2022). In questo contesto, le Sale della Comunità si trovano, come le altre sale cinematografiche, di fronte a una serie di sfide che solo in parte trovano soluzione nelle iniziative di sostegno pubblico al settore che sono state messe in campo in questi anni, o nelle strategie di diversificazione dell'offerta culturale di cui si è parlato nel Capitolo 4. D'altro lato le SdC non hanno solo caratteristiche in parte dissimili, ma anche - per la loro natura - differenti da molti altri cinema privati e *for profit*. Esula dagli obiettivi di questo studio entrare nel merito di questioni di natura gestionale e tanto meno economico-finanziaria, ma supponiamo che la natura delle SdC consenta loro una particolare resilienza rispetto alle dinamiche in atto, che quindi potrebbero costituire un valido sostegno alla resistenza complessiva del sistema italiano delle sale cinematografiche.

Lo scenario per altri versi è incerto e in evoluzione, e sebbene esuli dagli obiettivi di questo studio anche entrare nel merito di tali dinamiche, è noto che molte sale sono in affanno e altre potrebbero rischiare di chiudere, andando a compromettere un settore già in difficoltà e a indebolire il prezioso ruolo di presidio che le sale svolgono, soprattutto in contesti caratterizzati da una penuria strutturale di proposte alternative.

Al di là degli obiettivi di questo studio, è in generale molto difficile prevedere gli sviluppi e le ricadute per le SdC di un eventuale peggioramento delle condizioni di mercato. In queste pagine si propone tuttavia un esercizio che non ha alcuna pretesa previsionale, ma solo illustrativa di come alcuni alternativi scenari di crisi

del tutto ipotetici potrebbero modificare il rapporto tra sale e territorio, o più in particolare ridurre la copertura territoriale delle sale cinematografiche, andando a cambiare le mappe dell'Italia “al cinema” e “senza cinema” presentate nel Capitolo 3. Nel disegnare questi scenari si è fatto affidamento esclusivamente su dati relativi al periodo pre-pandemico (2017-2019). L'idea è che la crisi possa colpire maggiormente quelle sale cinematografiche che, nel periodo precedente alla pandemia, registravano già difficoltà relativamente alle altre sale. Si tenga conto in questo che il periodo pre-pandemico e l'anno 2019 in particolare, è stato un periodo complessivamente positivo per l'intero comparto, il quale ha registrato, pur nella inevitabile variabilità, un incremento degli ingressi rispetto agli anni precedenti. Gli scenari di crisi qui ipotizzati sono, pertanto, non solo del tutto ipotetici, ma potenzialmente sottostimati rispetto all'entità e alla diffusione spaziale del fenomeno.

### 6.1 L'ANALISI DELLA VULNERABILITÀ

Diversi fattori concorrono a determinare una minore o maggiore vulnerabilità delle sale cinematografiche di fronte a eventuali scenari di crisi. Alcuni, relativi ad esempio alla sfera economico-finanziaria o alla qualità della programmazione culturale, esulano dagli obiettivi e dalle possibilità del presente studio. Di altri si è tenuto conto limitatamente ai dati a disposizione e operando un'inevitabile selezione, nel tentativo di isolare le variabili più significative e di bilanciare fattori interni ed esterni, tenendo quindi insieme nel ragionamento la performance delle sale con lo scenario competitivo nel quale agiscono. Seguendo questo principio sono stati utilizzati prevalentemente due tipi di dati: gli ingressi annuali, sia in termini dinamici che in rapporto alla capienza e agli spettacoli proposti, e il numero di sale concorrenti, calcolato sulla base dell'isocrona di riferimento di ciascuna sala (si veda il Capitolo 2). Si tratta, a ben vedere, di un insieme piuttosto circoscritto di variabili, volutamente essenziale per restituire un quadro di facile lettura dei possibili scenari.

La metodologia è stata sviluppata in tre fasi. Nella prima è stato costruito, a partire dalle variabili selezionate, un set di tre indicatori di vulnerabilità che caratterizzano, da un lato, la dinamica delle vendite e l'efficienza delle sale e, dall'altro, il livello della concorrenza a cui sono esposte. La dinamica è stata calcolata come la variazione percentuale degli ingressi tra l'ultimo e il primo anno disponibile; in formula:

$$DINAMICA = \frac{Ingressi_{ultimo\ anno\ disp} - Ingressi_{primo\ anno\ disp}}{Ingressi_{primo\ anno\ disp}}$$

È un indicatore sintetico della redditività delle sale nel periodo di rilevazione (2017-2019) sulla base delle sole proiezioni cinematografiche. Inoltre, fornisce indirettamente informazioni sul grado di autosufficienza economica delle sale e, più in generale, sull'economicità della gestione, che è legata a stretto filo all'andamento delle vendite. La *ratio* è che le sale che registrano un trend sensibilmente più basso

della media di settore siano potenzialmente più esposte a eventuali peggioramenti del quadro economico, a livello sistemico o di settore.

L'indicatore di efficienza è la capacità di saturazione della sala e il relativo indicatore discusso nel Capitolo 2, ovvero il numero medio di ingressi per spettacolo rapportato alla capienza della sala, utilizzando i valori massimi disponibili nel triennio considerato. In formula:

$$EFFICIENZA = \frac{\text{Ingressi}_{max}}{\frac{\text{Spettacoli}_{max}}{\text{Capienza}_{max}}}$$

Si tratta di un elemento di valutazione che guarda alle modalità di utilizzo delle risorse e alla capacità di generare entrate dalla vendita dei biglietti in rapporto alla capacità massima delle sale. La valutazione di rischio che ne consegue è che sale meno efficienti abbiano una maggiore probabilità di andare incontro a difficoltà economiche in seguito a un inasprimento delle condizioni di contesto.

Infine, per lo scenario competitivo è stato utilizzato il rapporto tra il numero di sale concorrenti e la popolazione all'interno dell'isocrona di ciascuna sala ogni 100.000 abitanti; in formula:

$$CONCORRENZA = \frac{N^{\circ} \text{ Sale concorrenti}}{\text{Popolazione}} \cdot 100.000$$

È una misura di densità comunemente utilizzata negli studi di settore, anche internazionali (BFI 2019), e ha il pregio di tenere conto, contemporaneamente, del livello di competizione percepito dalle sale e del dato demografico, tra loro strettamente connessi (si veda il Capitolo 3). Alle sale che agiscono in contesti particolarmente sfidanti dal punto di vista competitivo, in cui l'intensità della concorrenza rispetto al proprio bacino di domanda è più alta rispetto alla media, viene così associato un profilo di rischio più alto.

Nella seconda fase sono state identificate, per ciascun indicatore, quattro categorie di rischio: da 1 (rischio massimo) a 4 (rischio minimo). Per le variabili DINAMICA ed EFFICIENZA queste corrispondono ai rispettivi quartili, mentre per la variabile CONCORRENZA l'assegnazione è inversa: la 4 è stata associata a quei valori che ricadono nel primo quartile (concorrenza debole), la 3 a quelli che ricadono nel secondo e così via fino all'ultimo quartile (concorrenza elevata). La logica è quella di consentire un'interpretazione univoca delle categorie.

A partire dai valori ottenuti da ciascuna sala nei tre indicatori, nella terza fase sono stati operati tre raggruppamenti corrispondenti a scenari di rischio di crescente intensità, come illustrato nella Tabella 6.1. Nel primo gruppo rientrano i cinema che hanno registrato le performance peggiori, contemporaneamente, nei tre indicatori, e rappresentano pertanto il primo fronte di arretramento nell'ipotesi di una crisi lie-

ve del settore. In uno scenario di crisi più severa, ai cinema appartenenti al primo gruppo andrebbero ad aggiungersi quelli che hanno registrato valori vicini alla mediana, ma prevalentemente nell'area di rischio (categorie 1 e 2), o che hanno superato di poco la mediana in uno dei tre indicatori, ma negli altri due hanno registrato le performance minime. Infine, nello scenario di crisi peggiore, oltre ai precedenti sarebbero a rischio i cinema che si collocano, per alcuni indicatori, nell'intorno destro della mediana (fino alla categoria 4), ma hanno una prevalenza di valori sotto-soglia (categorie 1 e 2). Pertanto, i tre scenari corrispondono a valori crescenti di rischio chiusura e consentono di modulare le valutazioni di rischio rispetto a ipotesi di crisi più o meno pessimistiche.

Non si tratta in alcun modo, come detto, di un'analisi avente valore previsionale. Le circostanze che inducono una sala in difficoltà sono anche molte altre, molto diverse, e buona parte di queste circostanze sono anche molto specifiche a ciascuna sala, e quindi comunque molto difficilmente analizzabili attraverso indicatori semplici come quelli qui presentati. L'obiettivo non è "indovinare" quali sale stanno o potranno riscontrare maggiori difficoltà, ma valutare come alcuni ipotetici scenari di crisi possano avere un impatto nel senso di rendere l'offerta di sale cinematografiche più scarsa in termini esclusivamente territoriali.

SCENARIO 1 - LIEVE	SCENARIO 2 - MODERATO	SCENARIO 3 - ACUTO
A rischio chiusura i cinema che: Per tutti gli indicatori ricadono nel primo quartile. Per almeno un indicatore ricadono nel secondo quartile.	A rischio chiusura i cinema che: Per tutti gli indicatori ricadono nel primo quartile. Per almeno un indicatore ricadono nel secondo quartile. Per almeno due indicatori ricadono nel secondo quartile. Per almeno un indicatore ricadono nel terzo quartile.	A rischio chiusura i cinema che: Per tutti gli indicatori ricadono nel primo quartile. Per almeno un indicatore ricadono nel secondo quartile. Per almeno due indicatori ricadono nel secondo quartile. Per almeno un indicatore ricadono nel terzo quartile. Per tutti gli indicatori ricadono nel secondo quartile. Per almeno un indicatore ricadono nel terzo e per almeno un indicatore ricadono nel secondo quartile. Per almeno un indicatore ricadono nel quarto quartile.

**Tab. 6.1.** Metodo di individuazione e descrizione degli scenari di crisi

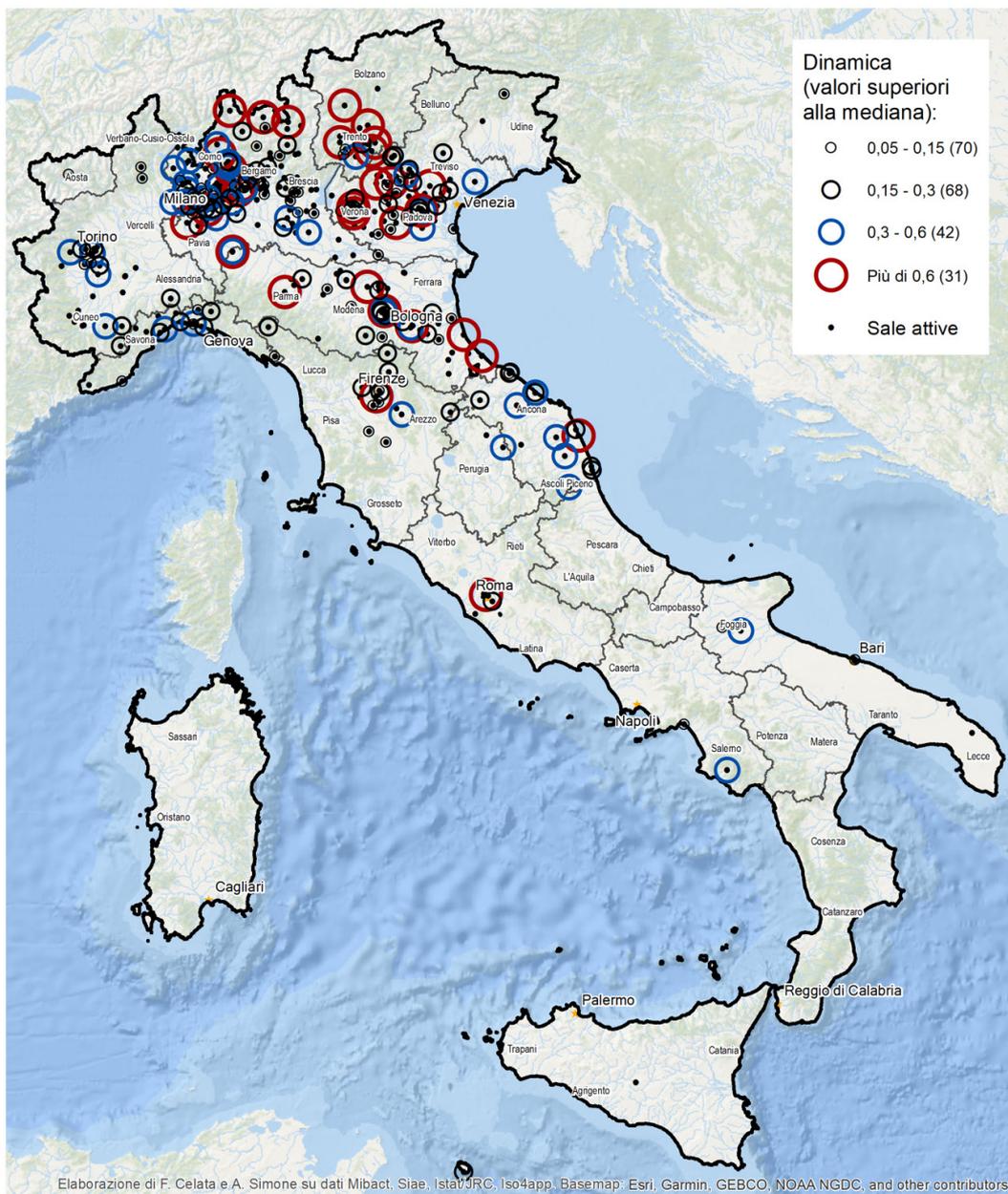
## 6.2 DINAMICHE PRE-PANDEMIA

Guardando alla sola dinamica, il 2019, come detto, è stato un anno tendenzialmente positivo per le sale cinematografiche italiane e per le SdC: l'incremento medio degli ingressi registrato da queste ultime è stato di circa il +22%, sebbene la variabilità sia alta ( $\sigma = 1,36$ ) e quindi il dato non è uniforme. Poche sale, particolarmente performanti, tirano la media del comparto ben oltre la mediana, che si ferma al 5%, lasciando pertanto quasi la metà delle SdC nell'area di incremento nullo o di decremento. Tendenzialmente hanno registrato dinamiche migliori le SdC più capienti vista la correlazione positiva tra le due variabili (0,120\*), ma le performance eccellenti si registrano in prevalenza in SdC di media-ridotta capienza. La Fig. 6.1a mostra la distribuzione delle SdC che registrano valori di dinamica oltre la mediana, distinte per *range* di valori.

Le sale con dinamiche positive si collocano quasi esclusivamente nelle regioni centro-settentrionali, che anche per questo compaiono in maggiori dimensioni nella figura 6.1.b. Una concentrazione di valori molto alti si riscontra in particolare nel Veneto occidentale, nel Trentino, nell'alta Lombardia, nella provincia di Milano, Bologna e in particolare nell'area di Firenze, che è l'unica dove è possibile identificare chiaramente un cluster spaziale (si veda la figura 6.1.c), ovvero l'unica area dove tutte o quasi tutte le SdC hanno registrato dinamiche tra le più positive (Fig. 6.1.c).

Le poche sale con dinamiche oltre la mediana a sud di Roma sono localizzate a Foggia e a Salerno, e, più in generale, nei centri urbani principali, con pochissime eccezioni, tra le quali spicca Pantelleria. Quasi un terzo delle 31 SdC più performanti si colloca nelle aree interne, con un'incidenza più alta di quasi il doppio rispetto alla media delle SdC, mentre si localizzano con minore frequenza nei Comuni classificati come "cintura", ovvero peri-urbani, dove invece l'incidenza di SdC è mediamente più alta. Sostanzialmente simile rispetto alla media (35%) è infine la presenza di Sale molto performanti nei Comuni "polo" più urbanizzati e dotati di servizi.

## SALE CINEMATOGRAFICHE E TERRITORIO



**Fig. 6.1.a.** *Le dinamiche pre-pandemia delle Sale della Comunità: variazione degli ingressi tra il 2017 e il 2019*

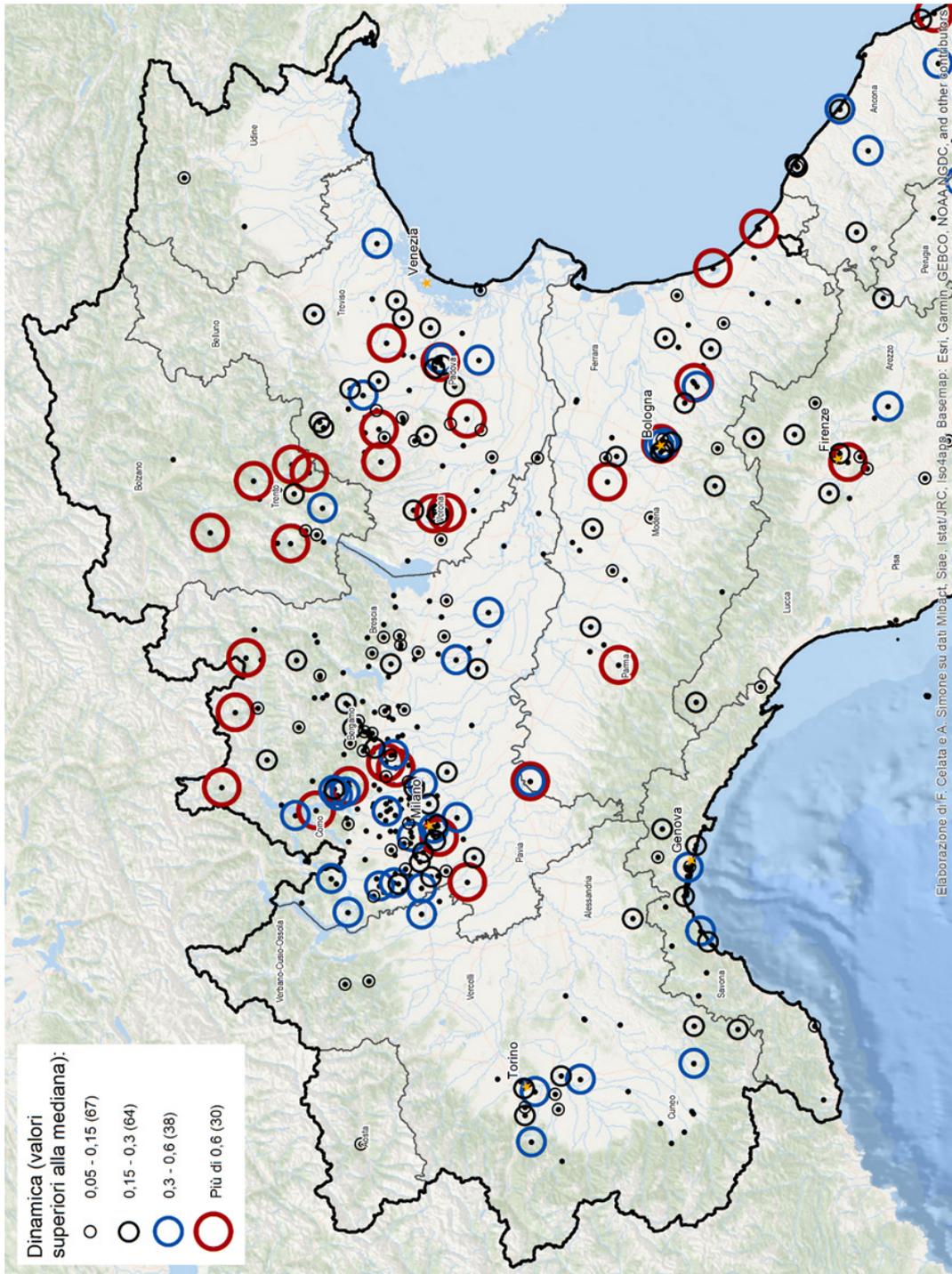


Fig. 6.1.b. Le dinamiche pre-pandemia delle Sale della Comunità: le regioni settentrionali

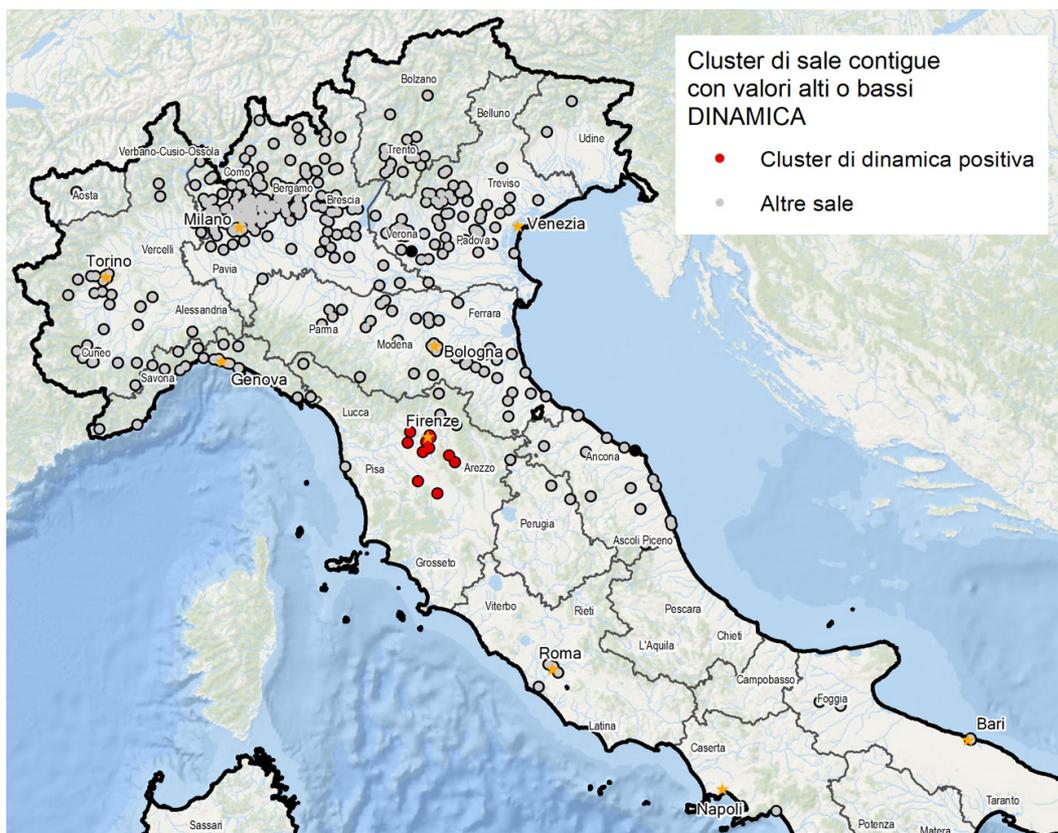


Fig. 6.1.c. Le dinamiche pre-pandemia delle Sale della Comunità: i cluster

Guardando alle sole regioni settentrionali (Fig. 6.1.b) e in particolare alla Lombardia, è possibile individuare altri cluster di valori positivi nel Lecchese, nel Varesotto e nell'Isola Bergamasca, ma la maggior parte delle sale più performanti non mostra tendenze aggregative ed è piuttosto sparsa. Notevole è anche il dato di Padova e Verona, mentre risultano meno accese le province liguri, l'area metropolitana di Torino e il Bresciano, nonostante l'alta concentrazione di SdC in queste zone.

Sale della Comunità con le migliori dinamiche di crescita pre-pandemia

CINE ARENA ESTIVA ORATORIO MADONE, MADONE (BG)	CINETEATRO SUPER, VALDAGNO (VI)
CAPPUCCINI, IMOLA (BO)	JOLLY, OLGINATE (LC)
CARDINALE DALLA COSTA, VILLAVERLA (VI)	MODERNO, CASTEL SAN GIOVANNI (PC)
CENTRO CULTURALE SAN TOMMASO MORO, PIOMBINO DESE (PD)	ORATORIO COMANO TERME, COMANO TERME (TN)
CINEMA BERNINA, CHIESA IN VALMALENCO (SO)	ORATORIO MONS. CAPRONI, LEVICO TERME (TN)
CINEMA DOLOMITI, LAVARONE (TN)	PERLA, BOLOGNA (BO)
CINEMA TEATRO DAVID, VERONA (VR)	SAN LUIGI, CORSICO (MI)
CINETEATRO STIMATE, VERONA (VR)	TEATRO EVEREST, FIRENZE (FI)
	TEATRO GRIGNA, BELLAGIO (CO)
	VERDI, CREVALCORE (BO)

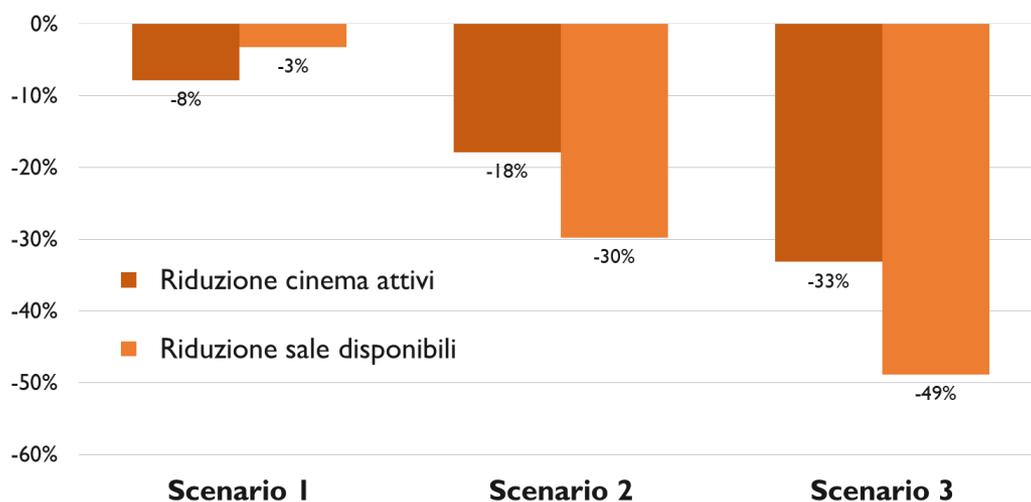
### 6.3 GLI SCENARI DI CRISI E IL LORO IMPATTO TERRITORIALE

A partire dagli scenari di crisi realizzati, l'esercizio che segue ha innanzitutto l'obiettivo di generalizzare l'analisi presentata nel paragrafo precedente all'intero insieme delle sale cinematografiche italiane, stimando il numero di cinema e di sale a rischio chiusura nei diversi scenari. Si ripete che l'analisi non ha alcuna pretesa previsionale, ma il solo scopo di rapportare gli effetti territoriali che si mostreranno successivamente a quella che è l'effettiva entità della "crisi" che i tre scenari ipotizzati hanno in termini di riduzione dell'offerta, ovvero quello che è l'obiettivo principale del paragrafo e del capitolo: simulare quali ricadute territoriali avrebbero tali chiusure in termini di nuove aree "scoperte" e di domanda effettiva e potenziale coinvolta.

Nei tre scenari di crisi, dal più lieve al più acuto, si avrebbe una riduzione del numero di cinema rispetto al 2019 di, rispettivamente, l'8%, il 18% e il 33%, come si vede nella figura 6.2. Tuttavia il numero di sale coinvolte non cresce linearmente passando da uno scenario all'altro: nello scenario più ottimistico chiuderebbe il 3% di sale a fronte dell'8% di cinema, da cui si deduce che una gran parte dei cinema più a rischio sono monosala. Il quadro cambia negli scenari successivi: a fronte del 18% di cinema in meno nello scenario intermedio si avrebbe un -30% di sale, laddove la chiusura del 33% di cinema nello scenario peggiore comporterebbe la scomparsa di quasi la metà delle sale attive nel 2019. Il trend medio degli ingressi, in ciascuno dei tre gruppi, è sempre negativo, con valori crescenti: si va da un -13% del gruppo con il profilo di rischio più elevato al -10% del gruppo meno a rischio. Per le SdC la *range* di oscillazione è più ampio: il primo gruppo ha un trend medio del -24% mentre il terzo dell'8,5%.

Come cambiano le mappe dell'Italia "al cinema" e "senza cinema" presentate nel Capitolo 2 che individuano rispettivamente le porzioni di territorio italiano in cui sussistono condizioni di accessibilità ragionevoli per recarsi al cinema, avendone a disposizione almeno uno a massimo 20 minuti di tempo di percorrenza in automobi-

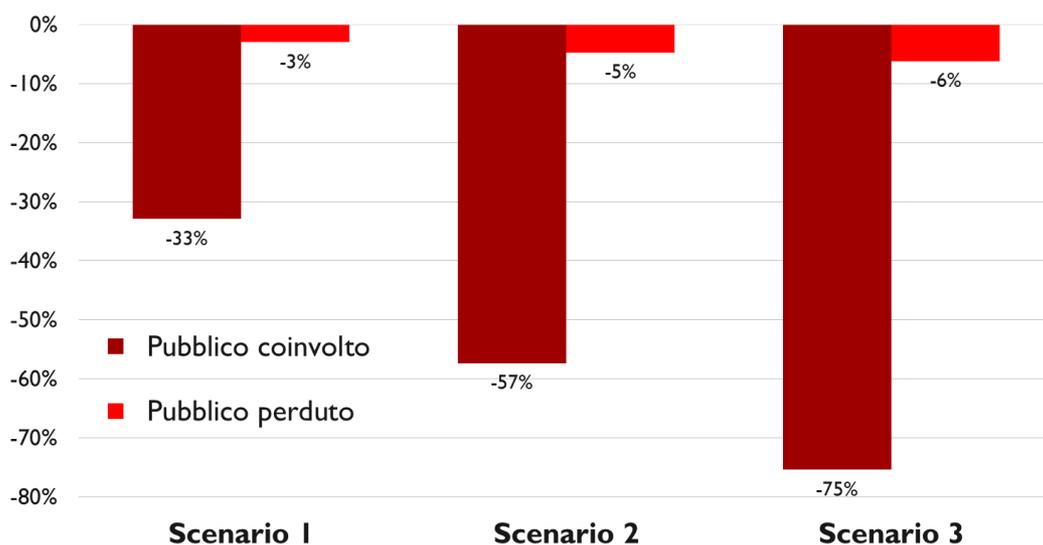
le rispetto al luogo di residenza?



**Fig. 6.2.** Riduzione del numero di cinema e sale in tre scenari ipotetici di crisi

L'esito dell'analisi restituisce un quadro che, dal punto di vista esclusivamente territoriale, appare più che confortante e per certi versi sorprendente. Anche nello scenario peggiore, la popolazione italiana che risulterebbe - per quanto detto sopra - perdere in qualche modo la possibilità di andare al cinema equivale ad appena il 6% dei residenti (si tratta del "pubblico perduto" nella figura 6.3). Il grado di copertura complessiva che il sistema delle sale cinematografiche aveva nel periodo immediatamente precedente la pandemia, il quale - ricordiamo - è molto ampio (si veda il Capitolo 2), passerebbe dal 91,6% all'85,45% della popolazione residente. Il sistema non ha quindi solo un'ottima efficienza spaziale in termini prettamente statici, ma anche in termini dinamici tale efficienza spaziale sembra essere incredibilmente resiliente, anche rispetto a scenari di crisi molto acuta.

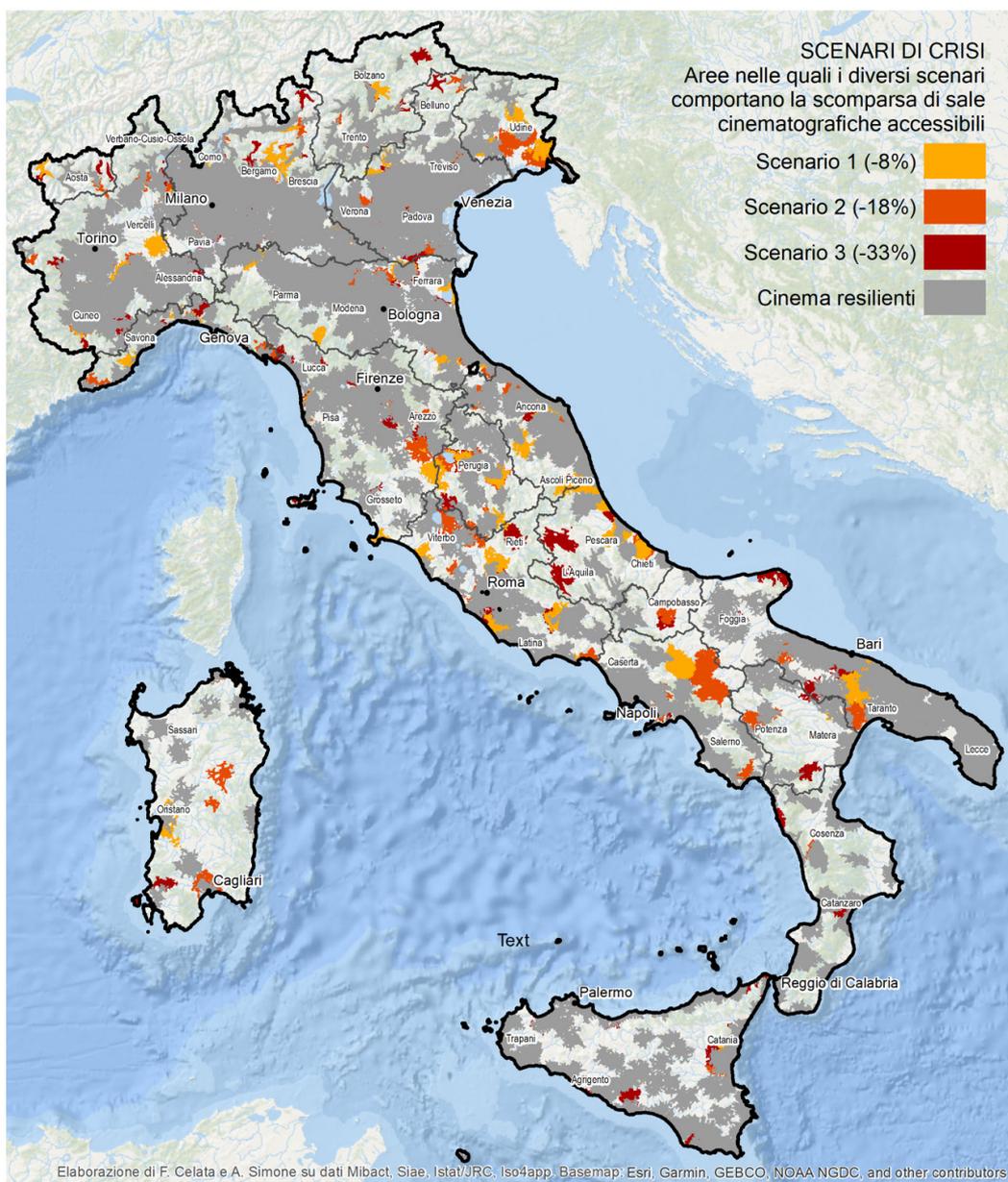
Tuttavia, quasi il 75% della popolazione subirebbe una riduzione della varietà dell'offerta disponibile. La chiusura selettiva di alcuni cinema, in altre parole, si rifletterebbe in misura - in questo caso - notevole, nella riduzione del numero di sale disponibili entro un raggio di accessibilità, comportando per fino a tre quarti della popolazione italiana una riduzione più o meno ampia della varietà dell'offerta disponibile.



**Fig. 6.3.** *Riduzione del grado di copertura territoriale delle sale cinematografiche italiane in tre scenari ipotetici di crisi: pubblico perduto e pubblico coinvolto*

In termini più generali, emerge qui molto chiaramente quanto già accennato nei capitoli precedenti, ovvero la specificità di una lettura “territoriale” di questo come degli altri temi trattati nel volume. Da un punto di vista, appunto, territoriale, un calo degli spettatori non comporta solo la chiusura selettiva di alcune sale e cinema, ma determina effetti a catena: si riduce la varietà dell’offerta in ampissima parte dell’Italia, determinando un’ulteriore riduzione di attrattività dei cinema. E in alcune aree la perdita di domanda effettiva (persone che vanno al cinema) determina anche una perdita di domanda potenziale (persone che potenzialmente andrebbero al cinema, ma non avendone a disposizione uno vicino casa, comunque non ci andranno).

## SALE CINEMATOGRAFICHE E TERRITORIO



**Fig. 6.4.** Riduzione del territorio coperto dalle sale cinematografiche italiane in tre scenari ipotetici di crisi

Quali aree risulterebbe più esposte a una riduzione assoluta del grado di copertura territoriale delle sale cinematografiche? La mappa della nuova Italia “senza cinema” (Fig. 6.4) è, per molti versi, il negativo delle mappe dei cinema più “in salute”, sia in riferimento alla dinamica (figura 6.1) che agli indicatori di performance presentati nel Capitolo 3. È una delle poche mappe in cui si movimentano prevalentemente valori nelle regioni centro-meridionali, in particolare in Abruzzo, nella Val di Chiana e nel Valdarno superiore, nelle province interne del Lazio, in Irpinia e in diverse subregioni pugliesi. Nelle regioni settentrionali le maggiori criticità si riscontrano in Friuli-Venezia Giulia, nell’alto Bergamasco e nel Piemonte orientale. Una buona tenuta si riscontra, in particolare, in Veneto, in Lombardia, in Emilia-Romagna e in Trentino-Alto Adige.

Quali impatti ci sarebbero, infine, per le SdC nei tre scenari? In termini percentuali, gli impatti sarebbero simili o appena superiori a quelli registrati per l’intero comparto: rispettivamente il -9%, il -21% e il -36% di sale attive. Le SdC nel gruppo più vulnerabile, ovvero quelle a rischio chiusura in ciascuno dei tre scenari, sono mediamente più piccole, meno efficienti e con un minore livello di intensità cinematografica rispetto alle Sale degli altri due gruppi. Si localizzano prevalentemente nei Comuni “polo”, ma mostrano un’alta incidenza anche nei comuni periferici (fino al 16% nel primo gruppo), con un livello di reddito mediamente più basso e con dinamiche demografiche stagnanti (0,87%). Ed è in questi contesti, ma non solo, che le SdC, che per natura, modalità di gestione, sono straordinariamente resilienti, possono giocare un ruolo fondamentale innanzitutto di “resistenza”, ma anche eventualmente di ripensamento complessivo del ruolo della sala e di adattamento a un contesto inevitabilmente problematico.



MARIAGRAZIA FANCHI  
(DIRETTORE ALTA SCUOLA IN MEDIA COMUNICAZIONE  
SPETTACOLO - UNIVERSITÀ CATTOLICA)

## CINEMA E SPAZI. IL PLUSVALORE DELLA SALA

In un'intervista del 2019, pubblicata in *The Routledge Companion to New Cinema History*, Robert Allen, fra i più autorevoli storici del cinema contemporanei, afferma: «una delle cose che la “nuova storia del cinema” dovrebbe fare è rivisitare, re-interrogare i termini fondativi degli studi, inclusa la definizione stessa di cinema» (Biltreyst *et al* 2019: 17).

Il lettore non tema: non intendo imbarcarmi in una riflessione sulle implicazioni della svolta storiografica nella ricerca sul cinema. Credo però che il testo che precede queste righe e che illustra i risultati della ricerca condotta da Filippo Celata e Andrea Simone sul rapporto fra Sale della Comunità e spazio interpreti in modo esemplare l'appello lanciato da Allen, ovvero l'invito a guardare al cinema da prospettive ulteriori a quelle canoniche e più usualmente adottate nella nostra disciplina e di ragionare sull'esperienza di visione in modi nuovi. Un cambio di passo che del resto ci è imposto dalle trasformazioni che hanno investito, a partire dal nuovo millennio, le forme dell'esperienza di visione, e più recentemente dalla crisi sanitaria e dalla difficoltà delle sale a ritrovare il proprio ruolo nella filiera e nella vita degli spettatori; cambiamenti di fronte ai quali le soluzioni consuete, anche della ricerca, mostrano la corda, concentrate come sono su aspetti centrali, certo, ma all'evidenza dei fatti non più discriminanti, come le opere, o le strategie e i tempi della distribuzione.

L'approccio 'spaziale' al cinema non è invero nuovo, ed è indubbiamente fra le più proficue direzioni che gli studi su di esso e sui media audiovisivi abbiamo imboccato nel tentativo di risolvere quello che, sempre Robert Allen, già alcune decadi fa, chiamava il "problema dell'empirico", cioè l'eccedenza delle forme in cui l'esperienza del cinema si manifesta rispetto ai paradigmi teorici con cui si tentava di comprenderla (Allen 2006). Senza fare l'elenco dei contributi che dagli anni Ottanta spostano lo sguardo dal testo filmico alle forme e ai luoghi della visione, e da questi allo spazio sociale e fisico che le incornicia e le rende possibili, vorrei condividere quattro istanze che animano quelle ricerche, così promettenti, ma ancora davvero poco valorizzate.

La prima, banale forse, ma decisiva, è la necessità di *approcci interdisciplinari*: esigenza espressa dalla larga parte della ricerca scientifica contemporanea – mi spingerei persino a scrivere tutta - e senz'altro dagli studi culturali. La complessità, l'eccedenza come la rappresenta Allen, dell'empirico rende infatti indispensabile accostare l'oggetto delle proprie ricerche da diversi punti di vista, traguardando gli steccati disciplinari. Fra gli studiosi che hanno sposato l'approccio "spazializzato" al cinema si fa strada molto presto e con nitore la consapevolezza che interdisciplinarietà significa "collaborazione" e riorganizzazione degli spazi accademici e delle "luoghi della conoscenza". A usare questa espressione è Deb Verhoeven (Verhoeven/Arrowsmith 2014), fra le prime studiose di cinema e audiovisivo a impiegare in modo sistemato approcci *data driven*. Trovo significativa la scelta di Verhoeven di parlare di collaborazione e non di interdisciplinarietà. Dell'ultima, in effetti, si è molto detto e scritto, salvo poi raramente trasformarla in pratica di ricerca. Il termine collaborazione fa l'inverso: indica un modus operandi e una strada praticabile (forse l'unica possibile in epoca di iperspecializzazione) per soddisfare quell'esigenza di apertura e di valorizzazione della complessità con la quale oggetti proteiformi come il cinema ci obbligano a fare i conti.

Seconda considerazione. L'approccio adottato da Filippo Celata e da Andrea Simone si concentra sulla performance della sala: non sull'andamento del film né sulla capacità dei punti di visione di funzionare da cassa di risonanza per questa o quell'opera. Esso esercita dunque in modo esemplare quello che gli studi contemporanei di cinema chiamano *decentralizzazione dello sguardo* (Fuller-Seeley 2008). Si tratta di una trasformazione decisiva nel processo di aggiornamento dei saperi scientifici sul cinema, che corrisponde all'esigenza di trovare altre variabili che possano spiegare le forme che il consumo di film in sala (e il cinema in generale come fenomeno sociale, culturale, economico e industriale) assume. Questo cambio di prospettiva, oltre ad arricchire la nostra conoscenza, ha il vantaggio di cogliere lo "specifico" dei contesti: sia con riferimento alla geografia interna ovvero al diverso ruolo che la visione in sala riveste nei vari territori e aree del Paese, questione complessa e con risvolti sociali e

politici rilevanti; sia con riferimento alle specificità del “caso italiano”. Come gli autori ricordano nell’introduzione del loro studio, l’Italia presenta infatti caratteristiche che la distinguono da altri Paesi, anche “prossimi”: una persistente quota di sale monoschermo; una discreta vascolarizzazione della rete *theatrical*, che si estende anche al di fuori dei contesti urbani e periurbani, e alla quale le Sale della Comunità contribuiscono in modo decisivo; una resilienza del sistema dell’esercizio, con riferimento alle Sale della Comunità, ma non solo, che ha consentito dalla fine degli anni Novanta fino alla crisi sanitaria di mantenere la rete dei cinema relativamente stabile (Fanchi/Amadori, 2021). Decentralizzare lo sguardo, come fa la ricerca, significa dunque dotarsi di strumenti conoscitivi e critici ulteriori che aiutano a comprendere meglio che cosa sta accadendo e a fornire un indirizzo utile alle politiche di intervento.

Se poi capovolgiamo la prospettiva, la ricerca ci regala anche un terzo spunto. Al termine della lettura ci è infatti certamente chiara l’importanza di un approccio geografico alla comprensione del cinema e dell’andare al cinema, ma insieme anche l’importanza del cinema nella definizione dello spazio e delle sue geografie. Mi spiego meglio, la presenza di una sala, come la ricerca ben dimostra, crea entità sociali e geografiche nuove, le cui linee di demarcazione non corrispondono, necessariamente, ai perimetri e i parametri della geografia amministrativa. Leggendo le analisi di Celata e Simone mi tornava alla mente il lavoro di Kathrin Fuller-Seeley, *Hollywood in the Neighborhood* (2008) in cui si dimostrava come, all’epoca dell’istituzionalizzazione del cinema (dagli anni Dieci agli anni Venti del secolo scorso) la presenza di una sala contribuisse ad accorciare la distanza fra periferia e centro, fra campagna e città, o fra aree diverse, svolgendo una funzione decisiva nell’alimentare il senso di comunità e nel ridisegnare lo spazio sociale. Come emerge dalla ricerca, la sala può diventare, a certe condizioni e se collocata appunto in un adeguato contesto, ‘hot spot’, cioè attivatore di flussi e di relazioni. Gli autori descrivono questa particolare valenza attraverso tre indicatori, intensità, attrattività ed efficienza, con riferimento alle performance eminentemente commerciali della sala; credo tuttavia di non forzare (troppo) il senso del concetto assimilandolo a quello di “regione” di cui parla Paul Moore (2011). Per Moore la regione descrive infatti unità territoriali che si distinguono per l’ospitare “esperienze radicate, localizzate e incorporate”, riconoscibili e distintive, che possono essere anche a carattere economico, ma che generano un plus valore sociale e culturale (Moore 2011: 276): esperienze cioè capaci di creare comunità. La ricerca ha molti pregi e meriti, ma quello di dimostrare, con un approccio scientifico rigoroso, che la sala produce socialità e comunità, è a mio parere il più importante.

Infine, la ricerca sceglie di guardare al rapporto fra Sale della Comunità e spazio in chiave sincronica e adottando l’approccio che Hallam e Roberts, in un bel volume del 2014, *Locating the Moving Image*, chiamano ‘spazializzazione delle pratiche’, cioè l’analisi delle forme e valenze che l’esperienza dell’andare al cinema assume in con-

testi diversi e nella dialettica con il suo intorno (Hallam/Roberts/2014). La svolta spaziale degli studi del cinema ha però sviluppato anche altri approcci; due in particolare: la ‘spazializzazione ontologica’ e la ‘spazializzazione storiografica’ (*ibidem*: 8-9). La prima ci porta decisamente oltre il perimetro della ricerca, dal momento che si occupa di come la rappresentazione cinematografica dello spazio (non tanto quello che il cinema rappresenta, quanto ‘come’ lo rappresenta) modifichi la percezione che abbiamo dell’ambiente in cui siamo immersi e il modo con cui lo abitiamo. La spazializzazione della storiografia mi sembra invece un’estensione possibile e proficua delle analisi qui raccolte. Per quanto già abbastanza esercitata, essa continua infatti a offrire stimoli e chiavi di lettura nuove per comprendere la storia del cinema e per indirizzarne gli sviluppi. L’auspicio è dunque che questo lavoro bello e importante possa proseguire, includendo nuovi oggetti – per esempio altre tipologie di sale; estendendo l’attenzione ad aspetti che gioco forza la ricerca ha dovuto trascurare – come le politiche della programmazione; e assumendo appunto una prospettiva diacronica.

La ricerca si conclude con la descrizione di alcuni possibili scenari di sviluppo. Tre, nello specifico, da uno meno severo, che preconizza la chiusura del 3% delle sale al terzo e più grave scenario che prevede la chiusura della metà delle sale attive in Italia. Celata e Simone ci spiegano che, se anche si dovesse realizzare la terza e più negativa delle previsioni, non perderemmo la possibilità di andare al cinema, magari non più in bicicletta o a piedi, ma in auto, o almeno solo una quota minima di spettatori risulterebbe esclusa; ci troveremmo però di fronte a una programmazione meno varia e quindi a una più marcata omologazione dell’esperienza di visione.

È un punto decisivo. Se il plusvalore della sala si misura nella sua capacità di generare esperienze comunitarie distintive, da sala a sala, ma da sala a piattaforma, da sala a *pay tv*, da sala a *broadcaster*..., temo che il calcolo dei costi vada fatto in modo diverso e che la chiusura di una sala, anche in uno spazio dove ne esistono altre, sia per quel luogo un’irrisarcibile perdita.

MICHELE CASULA  
(PARTNER ERGO RESEARCH)

## LE SALE DELLA COMUNITÀ E IL VOLO DEL CALABRONE

Se questo volume ha preso forma (testuale, grafica e cartografica), la colpa è un po' anche mia. Scriverlo a valle di una lettura così ricca di spunti mi espone al rischio attributivo della spudorata ricerca di un "effetto alone", anche se qui si tratta della mera sottolineatura del fatto che, in piena pandemia, mi ritrovai a gestire per conto dell'ACEC un pacchetto di attività di ricerca e contributi formativi dove ebbi il piacere di coinvolgere il Prof. Filippo Celata. Le attività in questione, frutto della lungimiranza con la quale la Presidenza e la Segreteria Generale dell'ACEC interpretarono il monito di Papa Francesco a "non sprecare" la crisi pandemica, vennero ricondotte al titolo THEATER (R)EVOLUTION, giocando sull'opportunità di leggere le dinamiche evolutive del mercato *theatrical*, inserendo nella prospettiva una logica di discontinuità ascrivibile non solo ad elementi esogeni subiti (come nel caso della pandemia), ma, soprattutto, la ricerca dei presupposti di una "rivoluzione" scelta, ispirata da un rinnovato livello di consapevolezza e da una adeguata lettura del contesto.

"Ergo research", la società di cui sono partner, curò una *survey* rivolta ai responsabili delle Sale della Comunità, coinvolgendoli in una sorta di auto-diagnosi, nata con l'obiettivo di essere condivisa e di portare a fattore comune le buone pratiche e di disinnescare le criticità.

Già all'epoca risultò opportuno cercare un allargamento di sguardo, derivante dal "far parlare" gli *open data* di settore, combinando lo specifico delle

SdC alle più ampie geografie dell'esercizio. Il terreno comune nel quale si sono mosse le attività di ricerca, analisi e formazione richiamate sopra, trovano in questo volume dedicato a "Sale cinematografiche e territorio" il loro ideale complemento, che esprime e "rappresenta" il valore attribuito alla contestualizzazione dei fenomeni.

Nello studio curato da Filippo Celata e Andrea Simone ritrovo molte delle suggestioni che già mi avevano colpito nei precedenti contributi e ne scopro molte altre, favorite dall'ampio respiro analitico del lavoro. Prima ancora dei risultati inerenti le specificità delle SdC, ho apprezzato la prospettiva e la narrazione che ha cucito i diversi elementi. Quello propiziato dall'ACEC diventa dunque un lavoro che illumina l'intero comparto dell'esercizio cinematografico in Italia, collocandolo in un sistema di metriche già potentissime fin da quando individuano degli elementi-base del fenomeno.

Mettere in relazione sale cinematografiche e territorio è un obiettivo "semplice ma potente" soprattutto se, come in questo caso, il tutto è guidato da un'adeguata strumentazione concettuale e da efficacissime modalità di rappresentazione dei fenomeni.

Chi scrive è rimasto particolarmente colpito già dal fatto che «la distribuzione complessiva dei cinema italiani è estremamente capillare» e che «prima della pandemia il 91,6% della popolazione italiana risultava avere a disposizione almeno una sala attiva a meno di 20 minuti dal luogo di residenza». Scoprire che (solo) per l'8,4% degli italiani l'esperienza cinematografica risulti (quasi) strutturalmente preclusa penso suoni come una sorpresa anche per molti addetti ai lavori, pur giustificando una quota non irrilevante di quella "metà circa" di italiani che nel pre-pandemia non frequentava le sale cinematografiche (con la penetrazione post-riapertura ancora lontana dal riallineamento e forbice ampliata da una diminuita frequenza).

Il fatto che l'analisi verta su dati pre-pandemia non depotenzia quasi nessuna delle considerazioni fatte, pur impattando inevitabilmente sulle chiavi interpretative ed alimentando l'auspicio che il *feed* degli open data utilizzati proceda velocemente, consentendo la pianificazione di ulteriori *step* di approfondimento.

Tornando al tema della copertura, colpisce il dato su «le aree che risulterebbero del tutto scoperte in assenza delle SdC: si tratta di circa 1,8 milioni di potenziali spettatori». Non è un numero enorme ma si tratta comunque di un bacino importante, che nel pre-pandemia esprimeva un numero di ingressi compreso fra i 5 ed i 7 milioni. È come se un mese come quello di maggio dipendesse esclusivamente dal contributo aggiuntivo delle SdC. Il dato complementare si lega al fatto che la stragrande maggioranza delle SdC opera in uno scenario competitivo complesso, dove avere molti competitor può non essere il fattore decisivo per decretare il successo di una struttura (pur avendo ben presente

l'accezione relativa da attribuire al “ben operare nel mercato” nell'ambito della filosofia ACEC).

Non sempre è determinante anche la dimensione del bacino dei residenti (nell'area delimitata dall'isocrona dei 20 minuti per raggiungere la sala in questione), il cui valore mediano è calcolato pari a 240.000 ed associato dagli autori ad un intorno effettivo di circa 100.000 spettatori potenziali (al netto di chi sembra aver sganciato completamente le proprie abitudini dalle forme di intrattenimento che ruotano attorno alla sala).

Anche quello dei 100.000 spettatori potenziali è un dimensionamento prezioso, pur nella variabilità che sottende la media, perché è capace di rendere efficacemente il perimetro dell'ingaggio, dal quale scaturiscono (sempre per le SdC) poco meno di 10.000 ingressi/anno. Nella peggiore delle ipotesi significherebbe averne incrociato uno su 10. Nella realtà sicuramente meno, dato che si assume che lo sbigliettamento medio sulla singola struttura sia superiore ad un ingresso/anno. Ci si dovrebbe rammaricare per il mancato coinvolgimento di più del 90% del proprio bacino potenziale? Direi di no, anche perché, come si apprende dal rapporto, «per la Sala della Comunità ‘mediana’ il numero di altre sale cinematografiche nei dintorni è di circa 55», dunque è normale trovarsi di fronte ad una certa frammentazione, cui si deve il fatto che «la Sala della Comunità ‘mediana’ ha circa 35 ingressi annuali ogni 1.000 abitanti».

Non va comunque taciuto che, sempre nello scenario pre-pandemia, a fronte di una capienza media da 300 posti, ciascuna poltrona viene riempita in media 25 volte in un anno (circa un terzo rispetto alla media delle sale commerciali). Molti elementi a giustificazione della forbice sono delle scelte (es. far lavorare la sala anche per attività che non prevedono sbigliettamento), altri dipendono da vincoli organizzativi (es. non poter contare su un'organizzazione adeguata per tenere operativa la sala su più giorni con più spettacoli), che però al tempo stesso hanno attutito le conseguenze della pandemia, consentendo di affrontare la ripartenza con una struttura di costi fissi meno pesante.

L'aspetto più affascinante dell'analisi risiede in ogni caso nella capacità di leggere le differenze fra le SdC a parità di condizioni strutturali. Non è questa la sede per ripercorrere il contributo delle diverse metriche, ma invito a soffermarsi in particolare sul capitolo 5 dedicato a “Territori, geografie, regioni e cluster”, che mette a disposizione una vera e propria “tassonomia delle SdC”.

I 7 gruppi spaziano da “La sala mediana” (il cluster più numeroso) a “La sala resistente” a “La piccola sala virtuosa”, passando per “La grande sala metropolitana” e le SdC de “La cintura”. Completano il quadro la tipologia de “La piccola sala urbana” (con metriche interessanti nonostante i numerosi competitori) e quella de “La sala performante” descritta come «un gruppo composto da solo quattro SdC lombarde con (...) un bacino di clientela potenziale di circa 830.000 individui (...) uno scenario altamente competitivo e un basso livello di

attrattività, ma presentano livelli di performance sensibilmente migliori”. Cclata e Simone evidenziano che le sale in questione “mostrano un’elevatissima efficienza (...) e trend di crescita dello ‘sbigliettato’ notevoli: +24%, più alto della media (+19%)».

È davanti a questa segmentazione che viene voglia di ritrovare queste sette famiglie di SdC nel post-pandemia, guardando in particolare alla tipologia “sala performante” con lo stesso stupore che accompagna la presunta assurdit  del volo del calabrone. In realt  analisi come quelle condotte in questo volume invitano ad andare oltre la “convinzione errata” di un volo “contrario alle leggi della fisica”. D’altra parte, fu lo stesso entomologo francese Antoine Magnan a rimettere in discussione i calcoli da lui fatti all’inizio degli anni ’30, arrivando alla conclusione che le leggi della fisica giustificano pienamente il volo del calabrone.

Anche lo scenario post-pandemico   perfettamente compatibile con il “volo” delle SdC, ed il fatto che vi fossero (ci siano?) delle inefficienze da gestire, porta a pensare che interventi anche parziali possano condurre a risultati migliori nonostante l’esigenza di cimentarsi in un mercato pi  selettivo e con tassi pi  elevati di concorrenzialit  (interna ed esterna).

FRANCESCO GIRALDO  
(SEGRETARIO GENERALE ACEC-SDC)

## IDENTITÀ E TERRITORIO. IL FUTURO DELLE SALE DELLA COMUNITÀ

La specificità della ricerca *Sale cinematografiche e territorio. Geografie, scenari e contesti delle Sale della Comunità* di Filippo Celata e Andrea Simone è quella di approfondire, così come finora non era stato ancora realizzato, il rapporto tra sale cinematografiche e il territorio. Di fatto, geolocalizzando le SdC, ne analizza la diffusione territoriale e confronta le loro specificità e le loro performance con quelle che sono le caratteristiche dei diversi territori per tentare, in un momento storico complesso, una riflessione sullo stato attuale e sulle prospettive di questo importante segmento di sale.

Seguendo lo slogan “Un cinema per ogni campanile”, soprattutto dopo la Seconda guerra mondiale, in Italia si è sviluppata una rete fittissima e capillare di Sale della Comunità, veri e propri spazi culturali e multimediali, presenti in aree del Paese spesso periferiche e ultraperiferiche. Il tema delle periferie, che ora attraversa la riflessione della chiesa cattolica dopo l’elezione di Papa Francesco, è sempre stato presente nella sensibilità degli operatori (laici e sacerdoti) dell’Acec. Nella riflessione maturata in seno all’Associazione, fin dalla sua nascita, era chiara la consapevolezza di doversi misurare con le “periferie geografiche ed esistenziali del mondo” non tanto come artificio retorico, ma come test di verifica per un cristianesimo che volesse confrontarsi con la storia.

Ne consegue, allora, che il territorio, o meglio ancora i territori hanno acquisito

una rilevanza fondamentale per ridefinire l'identità, se non dei grandi circuiti, certamente di quelle sale, come le Sale della Comunità, che fanno dei loro contesti territoriali il terminale privilegiato dell'attività e dell'azione in favore delle loro comunità.

In una contemporaneità sempre più fluida e segnata dalla globalizzazione, il territorio assume una dimensione centrale per riconsiderare i tessuti sociali spesso fragili, ma nel contempo votati ad intraprendere un protagonismo che li renda soggetti attivi in campo culturale, sociale ed economico. Nel momento in cui assistiamo alla smaterializzazione dei processi e dei rapporti, le Sale della Comunità hanno trovato nel loro territorio di competenza la linfa vitale per sopravvivere al loro declino, che molti davano quasi inevitabile, e soprattutto per innescare processi preziosi di crescita, assumendo le qualità, le differenze e i valori insiti nelle comunità locali.

Monitorando le sale grazie all'analisi dei dati, la ricerca evidenzia come ogni sala si rapporti al suo territorio in modo singolare e originale, individuando percorsi innovativi e svelandoci come le stesse Sale affrontino la complessità del reale con immaginazione senza cadere, tuttavia, in facili e irrealizzabili soluzioni.

Quindi, di fronte alla complessità e alla necessità di raggiungere la sostenibilità economica, le sale interpretano il territorio non più come uno spazio asettico ed indifferenziato in cui agire, ma come un tessuto vitale in cui creare relazioni e dare un senso al proprio operato.

Questo significato assai complesso del territorio è fondato sul riconoscimento delle relazioni che s'intrecciano di volta in volta tra la rete degli attori locali e il patrimonio materiale di risorse del luogo accumulato selettivamente nel tempo, portatore di identità specifiche che lo distinguono dagli altri contesti (Clementi 2010).

## IDENTITÀ FLUIDA DELLA SALA

La sala, agendo all'interno di un territorio che ha assunto e che ha fatto assumere alla stessa sala una prospettiva dinamica e relazionale, si è vista costretta a modificare costantemente la propria identità. L'identità della SdC si costruisce nel tempo, o meglio attraverso la fluidità del tempo. Non esiste più un'identità di SdC immutabile una volta per tutte, ma esistono un susseguirsi di identità, che vivono delle identità precedenti.

Dopo la pandemia da poco superata, il mondo del cinema è alle prese con una ripartenza che rischia di scontrarsi con una mole di problemi sistemici, già esistenti da prima e difficili da dipanare. Di fatto, le sale cinematografiche nella loro lunga storia hanno dovuto affrontare sfide difficili – come l'avvento della televisione, l'incendio del Cinema Statuto di Torino negli anni Ottanta del secolo scorso, l'avvento dei multiplex e più recentemente la sfida della digitalizzazione delle stesse sale. In aggiunta, ora, il depotenziamento del perimetro del mercato *theatrical*, indebolito anche dall'avvento delle piattaforme streaming, ha sollecitato le sale cinematografiche, e nello specifico le SdC, a ripensare ancora una volta la loro identità. È su questo

versante che stanno mostrando un inatteso e alquanto insospettato dinamismo. Nuovi modelli di gestione caratterizzano questa fase nella quale le parrocchie e le stesse diocesi si affidano a forme di cooperazione comunitarie dove le persone si uniscono allo scopo di soddisfare i loro bisogni culturali, economici e sociali.

Vari sono gli esempi di sale (Cinema Duomo di Rovigo,<sup>1</sup> Cinema Masetti di Fano,<sup>2</sup> Nuovo Aquilone di Lecco,<sup>3</sup> Cinema Piccolo di Bari Santo Spirito<sup>4</sup> e Cinema Astra di Como<sup>5</sup>) che, in questi anni difficili, hanno aperto o riaperto grazie e dopo lunghi percorsi di riflessione, che hanno coinvolto moltissimi soggetti (Giraldo 2022). Abbiamo assistito a veri e propri cammini comunitari in cui tante realtà locali hanno voluto e desiderato condividere un'avventura comunitaria (diocesi, parrocchia, istituzioni, cooperative sociali e semplici cittadini). È proprio questo il valore aggiunto e la sfida per il futuro: continuare a collaborare con la volontà comune di gestire in modo partecipato la sala cinematografica. Dai racconti delle sale che riaprono si comprende la determinazione con la quale si individua il territorio come elemento primordiale in cui innestare le proprie attività e da dove nasce la consapevolezza di essere non semplici strutture dedicate all'intrattenimento, ma luoghi deputati alla rigenerazione urbana e sociale.

## SFIDE FUTURE: FORMAZIONE, DIGITALIZZAZIONE, CULTURA

L'impegno, che le SdC hanno messo e dovranno mettere in campo, è necessario sia supportato dalle Istituzioni e dalle Associazioni, in particolare da ACEC-SdC, che le rappresenta, in modo tale da garantire agli operatori percorsi formativi professionalizzanti, che offrano competenze gestionali e strategiche. Altro fattore qualificante e determinante per la stessa sopravvivenza non solo delle Sale della Comunità ma dell'intero comparto della "filiera cinematografica", così come si è configurata in questi anni, sarà favorire una digitalizzazione che non si accontenti di aver migliorato la proiezione dei film in sala, ma punti a digitalizzare tutti i processi economici.

Questo processo, infatti, mette in discussione i vecchi modelli economici e operativi. È necessario puntare ad un cambiamento non solo tecnologico, ma anche culturale e sociale, finalizzato alla creazione di nuove dinamiche, che includano tutti gli

---

1 <https://www.rovigo.news/nuovo-cinema-duomo-il-pubblico-premia-il-primo-weekend-di-riapertura/> (ultimo accesso 29 maggio 2023).

2 <https://www.donorioneitalia.it/2022/04/fano-riapre-il-cinema-masetti/> (ultimo accesso 29 maggio 2023).

3 <https://www.leccotoday.it/eventi/inaugurazione-aquilone.html> (ultimo accesso 29 maggio 2023).

4 <https://www.saledellacomunita.it/riapre-il-piccolo-cinema-di-bari/> (ultimo accesso 29 maggio 2023).

5 <https://www.saledellacomunita.it/a-como-riapre-il-cinema-astra/> (ultimo accesso 29 maggio 2023).

operatori e tutte le tipologie di sala cinematografica. Tutti gli operatori del settore sono consapevoli della necessità di evolvere e sfruttare la digitalizzazione dei processi per raggiungere nuovi livelli di efficienza e di competitività. La vera difficoltà non sta tanto nell'introdurre tecnologie nuove e di avere un approccio complessivo ed esauritivo al digitale, ma risiede nella capacità della gestione del cambiamento.

La riflessione condotta finora sulla SdC non può essere pensata al di fuori dal contesto ecclesiale, dal quale scaturisce non solo la prospettiva antropologica e teologica, ma anche le sue declinazioni pastorali. Il tempo che stiamo vivendo «non è semplicemente un'epoca di cambiamento, ma è un cambiamento di epoca» (Francesco 2015). Come afferma sempre Papa Francesco: è un'epoca in cui «il modo di vivere, di relazionarsi, di comunicare e di elaborare il pensiero, di rapportarsi tra le generazioni umane, di comprendere e di vivere la fede e la scienza» (*ibidem*) è in veloce trasformazione. In un Paese dove cresce l'ateismo e l'agnosticismo tra i giovani e sta cambiando il rapporto degli italiani con la fede e la religione non solo a causa della crisi pandemica, si pongono nuove domande, che ci obbligano inevitabilmente ad intraprendere nuovi percorsi. In un'epoca post-teista c'è la necessità di nuovi paradigmi che intercettino i valori profondi che si agitano nelle coscienze delle persone e di nuovi linguaggi meno consumati ed abusati, che ormai si sono ridotti a forme verbali stantie, utili solo a perpetrare un passato museale. Per uno strano caso del destino la SdC potrebbe assurgere a caso di specie o, meglio ancora, potrebbe essere quel luogo privilegiato nel quale consumare il rapporto con la modernità. Grazie alle SdC le idee, che percorrono la vita intellettuale delle comunità ecclesiali, trovano modo di essere declinate concretamente. Stare, vivere nella contemporaneità, aprirsi al mondo non è solo un atto di consapevolezza, ma, grazie al profilo sempre più polivalente della sala, che passa attraverso le attività culturali, al cinema, al teatro, alla musica, può diventare lo stile che segna la stessa prassi pastorale della Chiesa in Italia.

Lo spazio nativo delle SdC non può che essere quello culturale, essendo la cultura non soltanto lo spazio in cui esse operano e offrono il proprio specifico contributo, ma il "luogo sorgivo", che genera concetti, visioni, prospettive, linguaggi e pratiche utili a dare forma ad un nuovo stile di cristianesimo. È sempre più urgente investire le migliori risorse intellettuali e spirituali per riattivare il nesso vitale che congiunge la fede cristiana con l'azione storica, seguendo l'originale formula di Papa Francesco: «la grazia suppone la cultura» (Francesco 2013). In questa prospettiva le SdC potrebbero diventare uno strumento formidabile. Di fatto, l'analisi della ricerca indica tale percorso: la distribuzione spaziale, le performance e il potenziale territoriale dimostrano che le Sale procedono speditamente verso un nuovo modello di SdC, «superando la visione romantica del cinema parrocchiale e dando forma a centri di fruizione e di produzione culturale diffusi, radicati e innovativi»<sup>6</sup>.

---

6 Si fa qui riferimento al paragrafo introduttivo del Capitolo 1 del presente volume.

SIMONE GIALDINI

(DIRETTORE GENERALE ANEC – PRESIDENTE CINETEL)

## UNO SCENARIO IN EVOLUZIONE: LA NUOVA GEOGRAFIA DELLE SALE

Dallo studio della ricerca proposta, con l'analisi dei molti elementi costruttivi che compongono il percorso di lettura dello stato dell'arte della diffusione delle sale cinematografiche sul territorio nazionale, siano esse strutture commerciali o Sale della Comunità, unitamente agli elementi che il mercato in ripresa ci fornisce, si ha una prospettiva della nuova geografia che si va componendo.

È strategico, per la visione futura, che i dati di partenza dello studio siano quelli degli anni immediatamente precedenti la pandemia, consentendoci di avere delle fondamenta solide su cui erigere ogni analisi di prospettiva, utilizzando le informazioni che il mercato ci fornisce quotidianamente, soprattutto analizzando la diversa modulazione che stanno subendo i territori, in relazione alle conseguenze della pandemia sulla tenuta dei luoghi di spettacolo cinematografico.

Da sempre, in ogni contesto internazionale, si imputa al nostro Paese il difetto di avere un “parco sale” ancora troppo tradizionale, con una numerica di strutture monosala molto elevato in paragone alla quantità di multisale e multiplex operanti. Nei paesi europei di confronto, il rinnovamento e la migrazione verso modelli in cui il singolo schermo è stato sostituito da complessi multischermo è avvenuto anni or sono e colpisce come l'Italia non sia riuscita a seguire il passo. Ma dallo studio dei risultati della ricerca emerge come quello che viene considerato un difetto, una penalizzazione del nostro mercato, in realtà è un punto di forza della nostra società. Una

diffusione capillare sul territorio capace di arrivare in profondità con sale cinematografiche che, nelle comunità in cui operano, sono dei veri e propri poli culturali, cinematografici ma non solo, contornati da attività teatrale, sala convegni, punti di incontro a tutto tondo che agevolano il coinvolgimento della popolazione.

Oltre il 95% della popolazione italiana ha accesso a una sala cinematografica, una capillarità che si ottiene grazie alla sopravvivenza, alla perseveranza delle realtà mono schermo che sono tenute aperte, laddove il conto economico che risponde a meccanismi di mercato non lo consente, da volontari, da appassionati, da cittadini coinvolti nelle proprie comunità che con senso del dovere, educazione civica, spinti da uno spirito di servizio verso la cittadinanza. E il dato, che appena il 23% delle Sale della Comunità siano dedite in esclusiva alle proiezioni cinematografiche, evidenzia la capacità di essere polifunzionali, a servizio del territorio con il primario obiettivo di non disperdere un patrimonio di esperienza, di diffusione culturale e condivisione di opportunità in contesti che, diversamente, non potrebbero permettersi la sopravvivenza di una sala cinematografica.

La situazione pre-pandemica vedeva le sale focalizzate sulla possibilità di programmare i titoli più forti, favorendo le realtà multisala capaci di una offerta ampia e diversificata. Il triennio di crisi del cinema ha indotto una nuova modulazione delle priorità dando spazio alle sale tradizionali, tra cui il modello delle Sale della Comunità, di affermarsi con il pubblico proponendo iniziative, animando le sale, recuperando il contatto e il colloquio che si erano andati perdendo con il tempo. Dopo anni di bulimia di contenuti, la scelta dello spettatore per l'esperienza cinematografica si è modificata, in parte più esigente ma in primis più attenta. Attenzione all'ambiente, attenzione ai contenuti, attenzione all'accoglienza dei luoghi dove il primario obiettivo è vivere emozioni, intrattenimento ma anche realtà in cui si condivide cultura. Nei lunghi mesi in cui il prodotto filmico disponibile si è rivelato scarso sia in termini numerici che di qualità, ha prevalso la riscoperta del cinema del passato, la capacità di massimizzare il prodotto proposto, ampliando il concetto di operatore culturale all'interno delle sale cinematografiche.

Ed è proprio grazie alla capacità di innovare, di proporre, di rimettersi in gioco ponendosi primariamente l'interrogativo di quale fosse la nuova aspettativa del pubblico, che la sopravvivenza delle piccole realtà è più solida, invece, di contesti più grandi, talvolta lontani dalle esigenze del pubblico e con difficoltà nell'instaurare un dialogo con la clientela.

Le politiche di settore attuate nel periodo pandemico hanno consentito di far superare gli anni di forte difficoltà al maggior numero di sale cinematografiche, supportando ogni segmento del comparto dell'esercizio cinematografico. E se da un lato, inevitabilmente, si è assistito a chiusure di sale, per impossibilità di proseguire l'attività, per difficoltà spesso pregresse accentuate dalla pandemia, ma anche per le difficoltà legate alla forza lavoro che consentisse la continuità, dall'altro si rileva con grande apprezzamento l'impegno di comunità ad aprire sale chiuse da tempo, resti-

tuendo poli culturali sui territori. L'attenzione mediatica e, spesso, le analisi di settore si concentrano su quante sale il mercato abbia perso durante i tre anni di pandemia e raramente si soffermano su quanti invece abbiano investito nel potenziamento delle proprie strutture, nell'apertura di realtà di nuova costruzione o ancora, come accade soprattutto con le Sale della Comunità, quanti si siano impegnati per riaprire sale polifunzionali chiuse da tempo e dedicate alle attività di spettacolo, dal cinema allo spettacolo dal vivo.

Le misure del Ministero della Cultura per il triennio 2023-2025 vanno nella direzione di incentivo al rinnovo e adeguamento strutturale e concettuale delle sale cinematografiche. Un impulso che ha come primario obiettivo il posizionamento del settore cinematografico in linea con le mutate aspettative del pubblico che, come abbiamo detto, sono sia in termini di accoglienza della struttura che nella misura della tipologia di offerta e attività corollarie alla proiezione cinematografica.

Da qui diventa indispensabile l'attività di ricerca e analisi di cui questo volume si fa protagonista, per individuare quali siano le aree del Paese che più necessitano interventi, i territori in cui la dispersione cinematografica del pubblico è più accentuata a causa dell'attuale assenza di poli culturali in cui indirizzare gli spettatori. Lo sviluppo dei nuovi modelli di sala cinematografica avvenuta sul finire degli anni '90, si è concentrato principalmente nelle aree metropolitane, già ampiamente coperte dalle sale tradizionali, lasciando indietro gli agglomerati urbani più piccoli nei quali sono sopravvissute le sale esistenti, sicuramente con interventi di ammodernamento strutturale e tecnologico. Il pubblico cinematografico è divenuto molto più esigente, il mercato si sta modulando verso un nuovo equilibrio in termini di qualità e quantità di uscite settimanali di nuovi film e questo mix di elementi comporta una fruizione molto diversa ma anche un modello di cinema che si sta nuovamente evolvendo, mutando la situazione in essere negli anni pre-pandemia. I grandi complessi con numerose sale ubicati nei centri metropolitani, nelle periferie urbane, distanti dai centri abitati, con capienze elevate suddivise in numerose sale, non sono più un format strategico. Oggi l'indirizzo dei multiplex così come delle sale tradizionali è il comfort, sale con posti ridotti ma ampi spazi, qualità delle sedute molto elevata e se per rilanciare e consolidare la posizione di mercato delle strutture più grandi gli investimenti sono ingenti, più affrontabile diventa la mutazione delle sale tradizionali, fra cui le Sale della Comunità. Incentivi e sostegni favoriscono le imprese e gestioni delle sale in tal direzione, ma la ricerca del pubblico di sale in prossimità della propria zona rappresenta un'opportunità per le monosale che sappiano coglierla. Un elevato standard tecnologico unito alla comodità dello stare in sala consente ad esse di competere con le grandi strutture, forti inoltre della maggior capacità di instaurare un contatto diretto e un dialogo costante con il proprio pubblico.

Analogamente al percorso della Grande Distribuzione Organizzata (GDO), soprattutto alimentare, nel corso degli ultimi 50 anni l'esercizio cinematografico ha subito numerosi mutamenti. Nelle monosale, numerose e capillari, si sono progressivamente

ridotte le capienze per aumentare, all'interno di una sala, il numero di schermi; successivamente i multiplex di nuova costruzione, seguiti dai megaplex con 14, 16, 18, 24 schermi. Modelli che hanno nel breve periodo mostrato limiti e difficoltà gestionali. Progressivamente le nuove strutture si sono attestate a un modello con 7-9 schermi, e negli ultimi anni si è affermato una tipologia di sala cinematografica più cittadina, con numero di schermi contenuto ma con tutti i servizi sviluppati dai grandi multiplex. Né più né meno dell'evoluzione e attuale involuzione della GDO alimentare che partita dagli alimentari dei centri abitati ha raggiunto l'apice con gli ipermercati nelle periferie per poi sviluppare, negli ultimi anni, i modelli di supermercati di vicinato, gestiti dalle grandi catene, ubicati nel cuore delle città, in quartieri e con servizi e prodotti che si sono affermati nelle strutture più grandi.

Il prossimo passo per un mercato consapevole e più competitivo sarà l'analisi puntuale delle sale, non solo in termini di ubicazione e capacità di accoglienza ma anche nei servizi, nelle caratteristiche tipiche della struttura, consentendo di supportare la stessa azione politica nella direzione necessaria a sostenere un comparto che, seppur messo ciclicamente a dura prova, sopravvive, reagisce, si evolve e si afferma più forte nella società, nei territori, nelle comunità. Capillarmente.

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Allen 2006 = Robert C. Allen, *Relocating American Film History. The 'Problem' of Empirical*, in «Cultural Studies», 20:1, pp. 48-88.
- Balzarotti/Fabris 2018 = Riccardo Maria Balzarotti / Luca Maria Francesco Fabris, *La Sala del Futuro. Linee Guida per la Rigenerazione delle Sale della Comunità*, Santarcangelo di Romagna, Maggioli.
- Balzarotti et al. 2021 = Riccardo Maria Balzarotti / Filippo Celata / Luca Maria Francesco Fabris, *Italian Community Cinemas and Their Post-pandemic Role in Fragile Territories*, in «PLANUM», 43(II), pp. 1-26.
- Barca et al. 2014 = Fabrizio Barca / Paola Casavola / Sabrina Lucatelli (a cura di.), *Strategia nazionale per le Aree Interne: definizione, obiettivi, strumenti e governance*, Roma, Collana Materiali UVAL, 31.
- Biltreyst et al. 2019 = Daniel Biltreyst / Richard Maltby / Philippe Meers (eds), *The Routledge Companion to New Cinema History*, London, Routledge.
- Bourlot/Fanchi 2004 = Alberto Bourlot / Mariagrazia Fanchi, *La Sala della Comunità*, Torino, Effatà.
- Bourlot/Fanchi 2017 = Alberto Bourlot / Mariagrazia Fanchi, *I nuovi Cinema Paradiso*, Milano, Vita e Pensiero.
- BFI 2019 = British Film Institute, *Statistical yearbook 2019*, <https://www.bfi.org.uk/industry-data-insights/statistical-yearbook> (ultimo accesso: 07/03/2023)
- Buzzelli 2020 = Michael Buzzelli, *Modifiable areal unit problem*, in Audrey Kobayashi (a cura di), *International Encyclopedia of Human Geography*, Oxford, Elsevier, pp. 169–173.
- Cersosimo/Donzelli 2020 = Domenico Cersosimo / Carmine Donzelli (a cura di), *Manifesto per riabitare l'Italia*, Roma, Donzelli.
- Clementi 2010 = Alberto Clementi, *Territorio: una risorsa per lo sviluppo*, Treccani, XXI secolo, in [https://www.treccani.it/enciclopedia/territorio-una-risorsa-per-lo-sviluppo\\_%28XXI-Secolo%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/territorio-una-risorsa-per-lo-sviluppo_%28XXI-Secolo%29/) (ultimo accesso 29 maggio 2023).
- Concilio Ecumenico Vaticano II 1966 = Concilio Ecumenico Vaticano II, *Costituzioni, Decreti, Dichiarazioni*, Milano, Ancora.
- De Rossi 2019 = Antonio De Rossi (a cura di), *Riabitare l'Italia: le aree interne tra abbandoni e riconquiste*, Roma, Donzelli.
- Fanchi/Mosconi 2002 = Mariagrazia Fanchi / Elena Mosconi, *Spettatori. Forme di consumo e pubblici del cinema in Italia. 1930-1960*, Venezia, Marsilio.
- Fanchi/Amadori 2021 = Mariagrazia Fanchi / Gaia Amadori, *Lanello forte. Il sistema dell'esercizio in Italia. Dati, prospettive, approcci metodologici*, in «Imago. Studi di cinema e media», pp. 39-65.
- Fotheringham/Rogerson 2008 = Alexander Stewart Fotheringham / Peter Rogerson, *The SAGE handbook of spatial analysis*, London, Sage.
- Francesco 2013 = Papa Francesco, *Evangelii gaudium. Esortazione apostolica*, Torino, San Paolo Edizioni.
- Francesco 2015 = Papa Francesco, *Discorso al V Convegno nazionale della Chiesa italiana*, Firenze, 10 novembre 2015, in [https://www.vatican.va/content/francesco/it/speeches/2015/november/documents/papa-francesco\\_20151110\\_firenze-convegno-chiesa-italiana.html](https://www.vatican.va/content/francesco/it/speeches/2015/november/documents/papa-francesco_20151110_firenze-convegno-chiesa-italiana.html) (ultimo accesso 29 maggio 2023).
- Frenken 2007 = Koen Frenken, *Entropy statistics and information theory*, in Horst Hanush / Andreas Pyka (a cura di), *Elgar Companion to Neo-Schumpeterian Economics*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing Limited.
- Frenken et al. 2007 = Koen Frenken / Frank van Oort / Thijs Nicolaas Verburg, *Related variety*,

- unrelated variety and regional economic growth*, in «Regional studies», 41(5), pp. 685-697.
- Fuller-Seeley 2008 = Kathrin H. Fuller-Seeley (ed), *Hollywood in the Neighborhood. Historical Case Studies of Local Moviegoing*, Berkeley, University of California Press.
- Giraldo 2022 = Francesco Giraldo, *Una nuova consapevolezza*, in <https://www.saledellacomunita.it/una-nuova-consapevolezza/> (ultimo accesso 29 maggio 2023).
- Hallam/Roberts 2014 = Julia Hallam / Les Roberts (eds.), *Locating the Moving Image. New Approaches to Film and Place*, Bloomington-Indianapolis, Indiana University Press.
- MEDIA Salles 2004 = MEDIA Salles, *European Cinema Yearbook 2004*, <http://www.mediasalles.it/ybk04/yindex04advedition.htm> (ultimo accesso: 07/03/2023)
- Moore 2011 = Paul S. Moore, *The Social Biograph: Newspapers as Archives of the Regional Mass Market for Movies*, in R. Maltby / D. Biltreyst / Ph. Meers (eds), *Explorations in New Cinema History. Approches and Case Studies*, Oxford, Wiley-Blackwell, pp. 263-279.
- Rahman/Smith 2000 = Shams Rahman / David K. Smith, *Use of location-allocation models in health service development planning in developing nations*, in «European journal of operational research», 123(3), pp. 437-452.
- Ryu/Cho 2022 = Sunghan Ryu / Daegon Cho, *The show must go on? The entertainment industry during (and after) COVID-19*, in «Media, Culture & Society», 44(3), pp. 591-600.
- Theil 1972 = Henri Theil, *Statistical Decomposition Analysis*, Amsterdam, North-Holland.
- Verhoeven/Arrowsmith 2014 = Deb Verhoeven / Colin Arrowsmith, *Mapping the Ill-Disciplined? Spatial Analyses and Historical Change*, in J. Hallam / L. Roberts (eds), *The Postwar Film Industry*, in *Locating the Moving Image. New Approaches to Film and Place*, Bloomington-Indianapolis, Indiana University Press, pp. 106-129.

# INDICE

<i>Premessa</i>	III
<b>1. SALE DELLA COMUNITÀ E TERRITORIO</b>	<b>1</b>
1.1 OBIETTIVI DELLA RICERCA	3
1.2 DATI E METODO	4
Fig. 1.1. La distribuzione delle sale cinematografiche in Italia	
Fig. 1.2. Bacini di domanda e dimensioni delle sale cinematografiche attive	
1.3 DIMENSIONI DI ANALISI E RISULTATI	10
<b>2. L'ITALIA AL CINEMA E L'ITALIA SENZA CINEMA</b>	<b>15</b>
2.1. LA DISTRIBUZIONE TERRITORIALE DELLE SALE CINEMATOGRAFICHE IN ITALIA	17
Fig. 2.1. Densità delle Sale della Comunità in Italia	
Fig. 2.2. Densità delle sale cinematografiche in Italia	
2.2. I BACINI DI DOMANDA E IL CONTRIBUTO DELLE SALE DELLA COMUNITÀ	20
Fig. 2.3. Bacini di domanda delle Sale della Comunità	
Fig. 2.4. L'Italia al cinema: il contributo aggiuntivo delle Sale della Comunità	
Fig. 2.5. L'Italia al cinema: il contributo potenziale delle Sale della Comunità	
2.3. L'ITALIA AL CINEMA, E IL CONTRIBUTO DI MULTIPLEX, SALE MEDIE E MONOSALA	24
Fig. 2.6. L'Italia al cinema: il contributo aggiuntivo di cinema medi e monosala	
Fig. 2.7. L'Italia al cinema: popolazione servita per tipologia di cinema	
Fig. 2.8. L'Italia al cinema: indice di densità della popolazione nelle aree coperte dalle diverse tipologie di cinema	
Fig. 2.9. L'Italia al cinema: reddito medio nelle aree coperte da diverse tipologie di cinema	
2.4. L'ITALIA SENZA CINEMA	28
Fig. 2.10.a. L'Italia senza cinema: densità della popolazione nelle aree non	

coperte dall'offerta cinematografica esistente	
Fig. 2.10.b. L'Italia senza cinema: il Centro-Nord	
Fig. 2.10.c. L'Italia senza cinema: il Centro-Sud	
<b>3. PERFORMANCE, SCENARI COMPETITIVI E TERRITORIO</b>	<b>33</b>
3.1. DIMENSIONE E CAPACITÀ DELLE SALE DELLA COMUNITÀ	35
Fig. 3.1.a. Dimensione delle Sale della Comunità	
Fig. 3.1.b. Dimensione delle Sale della Comunità: le regioni settentrionali	
Fig. 3.1.c. Dimensione delle Sale della Comunità: i cluster	
3.2. L'INTENSITÀ CINEMATOGRAFICA	37
Fig. 3.2.a. Indice di intensità cinematografica	
Fig. 3.2.b. Indice di intensità cinematografica: le regioni settentrionali	
Fig. 3.2.c. Cluster di Sale della Comunità ad alta e a bassa intensità cinematografica	
3.3. L'EFFICIENZA DELLE SALE DELLA COMUNITÀ	42
Fig. 3.3.a. L'efficienza delle Sale della Comunità	
Fig. 3.3.b. L'efficienza delle Sale della Comunità: le regioni settentrionali	
3.4. LE SALE E LA LORO COMUNITÀ: IL GRADO DI ATTRATTIVITÀ	45
Fig. 3.4.a. Il grado di attrattività delle Sale della Comunità	
Fig. 3.4.b. Il grado di attrattività delle Sale della Comunità: le regioni settentrionali	
Fig. 3.4.c. Cluster di Sale della Comunità ad alta e a bassa attrattività	
3.5. LO SCENARIO COMPETITIVO	49
Fig. 3.5. Lo scenario competitivo: densità di sale cinematografiche che insistono negli stessi bacini di domanda delle Sale della Comunità	
Fig. 3.6.a. Lo scenario competitivo: numero di altre sale cinematografiche attive che insistono sui medesimi bacini di domanda	
Fig. 3.6.b. Lo scenario competitivo: le regioni settentrionali	
Fig. 3.7. Grado di attrattività delle Sale della Comunità e scenario competitivo	
Fig. 3.8. Grado di intensità cinematografica e scenario competitivo	

4. NON SOLO CINEMA. LA POLIFUNZIONALITÀ DELLE SALE CINEMATOGRAFICHE	57
4.1. POLIFUNZIONALITÀ E SALE CINEMATOGRAFICHE IN ITALIA	58
Fig. 4.1. Cinema che ospitano solo proiezioni cinematografiche	
Fig. 4.2. Proiezioni cinematografiche sul totale degli spettacoli	
Fig. 4.3. Spettacoli non cinematografici ospitati nei cinema italiani	
4.2. L'ANALISI DELLA POLIFUNZIONALITÀ ATTRAVERSO L'INDICE DI ENTROPIA	60
Fig. 4.4. Indice medio di polifunzionalità	
4.3. LA DIMENSIONE TERRITORIALE DELLA POLIFUNZIONALITÀ	63
Fig. 4.5.a. Indice di polifunzionalità: grado di diversità delle tipologie di spettacoli ospitati	
Fig. 4.5.b. Indice di polifunzionalità: le regioni settentrionali	
Fig. 4.5.c. Cluster di Sale della Comunità ad alta e a bassa polifunzionalità	
5. TERRITORI, GEOGRAFIE, REGIONI E CLUSTER	67
5.1. Le sale cinematografiche tra territori metropolitani e marginali .	68
Fig. 5.1. Distribuzione delle sale cinematografiche tra aree metropolitane e aree marginali	
Fig. 5.2. Distribuzione della capacità delle sale cinematografiche per distanza dal centro di Milano	
Fig. 5.3. Il grado di perifericità delle Sale della Comunità	
5.2. IL CONTESTO TERRITORIALE COME VINCOLO E COME OPPORTUNITÀ	73
Fig. 5.4.a. Confronto tra scenario competitivo e grado di attrattività delle Sale della Comunità	
Fig. 5.4.b. Confronto tra scenario competitivo e grado di attrattività delle Sale: il Centro-Nord	
5.3. LA CLUSTER ANALYSIS	76
Fig. 5.5. Dendrogramma dell'analisi di cluster gerarchica delle Sale della Comunità	
Fig. 5.6.a. Raggruppamenti di Sale della Comunità con caratteristiche simili	
Fig. 5.6.b. Raggruppamenti di Sale della Comunità con caratteristiche simili: il Centro-Nord	
Fig. 5.6.c. Raggruppamenti di Sale della Comunità con caratteristiche	

simili: la Lombardia centrale	
5.4. L'ANALISI REGIONALE	83
Fig. 5.7. Suddivisione delle Sale della Comunità in regioni	
Fig. 5.8.a. Profili regionali: la capienza delle sale	
Fig. 5.8.b. Profili regionali: bacini di domanda potenziale	
Fig. 5.8.c. Profili regionali: numero di sale concorrenti	
Fig. 5.8.d. Profili regionali: grado di intensità cinematografica	
Fig. 5.8.e. Profili regionali: indice di efficienza	
Fig. 5.8.f. Profili regionali: grado di attrattività	
Fig. 5.8.g. Profili regionali: indice di polifunzionalità	
Fig. 5.8.h. Profili regionali: variazione annuale degli ingressi nel periodo pre-pandemia	
Fig. 5.8.i. Profili regionali: reddito medio dei residenti	
Fig. 5.8.j. Profili regionali: dinamiche di variazione della popolazione	
Fig. 5.8.k. Profili regionali: grado di perifericità geografica	
6. DINAMICHE E SCENARI (DI CRISI)	95
6.1 L'ANALISI DELLA VULNERABILITÀ	96
Tab. 6.1. Metodo di individuazione e descrizione degli scenari di crisi	
6.2 DINAMICHE PRE-PANDEMIA	99
Fig. 6.1.a. Le dinamiche pre-pandemia delle Sale della Comunità.	
Fig. 6.1.b. Le dinamiche pre-pandemia delle Sale della Comunità: le regioni settentrionali	
Fig. 6.1.c. Le dinamiche pre-pandemia delle Sale della Comunità: i cluster	
6.3 GLI SCENARI DI CRISI E IL LORO IMPATTO TERRITORIALE	103
Fig. 6.2. Riduzione del numero di cinema e sale in tre scenari ipotetici di crisi	
Fig. 6.3. Riduzione del grado di copertura territoriale delle sale cinematografiche italiane in tre scenari ipotetici di crisi	
Fig. 6.4. Riduzione del territorio coperto dalle sale cinematografiche italiane in tre scenari ipotetici di crisi	

## Indice

### *Postfazioni:*

MARIAGRAZIA FANCHI, <i>Cinema e spazi. Il plusvalore della sala</i>	109
MICHELE CASULA, <i>Le Sale della Comunità e il volo del calabrone</i>	113
FRANCESCO GIRALDO, <i>Identità e territorio. Il futuro delle Sale della Comunità</i>	117
SIMONE GIALDINI , <i>Uno scenario in evoluzione: la nuova geografia delle sale</i>	121
 <i>Riferimenti bibliografici</i>	 125