

UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA "GIORGIO FUÀ"

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

Analisi economica del mercato cinematografico italiano: il caso di Teorema Cinema, Ancona

Economic analysis of the film market: the case of Teorema Cinema, Ancona

Relatore: Riccardo Lucchetti

Rapporto Finale di: Alessandro Ordonselli

Anno Accademico 2025/2026

INDICE

INTRODUZIONE

CAPITOLO 1: IL MERCATO CINEMATOGRAFICO ITALIANO, ANALISI ECONOMICA

1.1 Settore cinematografico italiano, perimetro economico

1.2 La catena del valore: produzione, distribuzione, esercizio

1.3 L'evoluzione del mercato cinematografico italiano (2010-2025)

1.4 Lo shock pandemico e il nuovo equilibrio a ribasso

1.5 Le abitudini di consumo del pubblico italiano

1.6 L'intervento pubblico: la legge 220/2016 e architettura dei sussidi

1.7 Dal quadro macroeconomico al caso di studio

CAPITOLO 2: IL CASO TEOREMA CINEMA DI ANCONA, ECONOMIA E MANAGEMENT DI UN ESERCENTE INDIPENDENTE

2.1 Presentazione dell'azienda: origini, assetto e missione

2.2 Il patrimonio gestito: sale storiche e arene estive

2.3 Analisi del contesto competitivo

2.4 Programmazione, fidelizzazione e community engagement

2.5 Il modello di business e la sostenibilità economica

2.6 Analisi conclusiva e prospettive

CAPITOLO 3: ANALISI STATISTICO-DESCRITTIVA E DINAMICHE SETTIMANALI DEL CINEMA TEOREMA

3.1 Inquadramento del caso di studio e descrizione del dataset

3.2 Analisi della distribuzione e indici di sintesi

3.2.1 Tendenza centrale e dispersione

3.2.2 Forma della distribuzione

3.3 Analisi intrasettimanale: il day-of-week effect

3.3.1 La concentrazione nel fine settimana

3.3.2 L'anomalia del mercoledì e l'elasticità della domanda

3.4 Aggregazione settimanale e stagionalità annuale

3.4.1 La serie settimanale

3.4.2 Il profilo stagionale: picco invernale ed estivazione

3.4.3 Scomposizione strutturale della serie e analisi dei picchi

3.5 Sintesi dei risultati e Conclusioni finali

3.5.1 Conclusioni finali

INTRODUZIONE

L'industria cinematografica costituisce un caso di studio peculiare nell'ambito dell'economia industriale, poiché combina una dimensione artistica e culturale con una filiera produttiva complessa, articolata su tre stadi verticali. La sua struttura di costi è fortemente sbilanciata verso la componente fissa: la produzione di un film rappresenta un tipico costo irrecuperabile, sostenuto integralmente prima che il mercato possa esprimere il proprio giudizio. A ciò si aggiungono una domanda difficilmente prevedibile, concentrata su un numero ristretto di titoli, e una dipendenza strutturale dall'intervento pubblico.

Il mercato italiano presenta queste caratteristiche in forma accentuata. Dopo lo shock pandemico, il settore si è stabilizzato su un equilibrio inferiore a quello del 2019, con un divario che le politiche di sostegno non sono riuscite a colmare. La domanda resta polarizzata su pochi titoli di richiamo, mentre il confronto con i principali mercati europei evidenzia un ritardo strutturale nella frequenza di consumo. In questo contesto opera una componente dell'offerta particolarmente esposta: l'esercizio indipendente di piccole dimensioni, che programma cinema d'autore e non dispone né del potere contrattuale né della diversificazione dei grandi circuiti.

Il presente lavoro si propone di verificare in che misura le dinamiche osservabili a livello aggregato si riproducano nella gestione quotidiana di una singola sala e quali margini di azione residuino per un esercente indipendente. La domanda di ricerca può essere così formulata: quali regolarità governano la domanda di una sala d'essai di provincia, quanta parte di esse è prevedibile e quanta dipende invece da fattori esterni al controllo dell'impresa?

Lo studio è organizzato in tre capitoli, secondo un percorso che procede dal generale al particolare. Il primo ricostruisce il quadro macroeconomico dell'industria cinematografica italiana: la catena del valore e la sua ripartizione fra produzione, distribuzione ed esercizio, l'evoluzione del mercato dal

2010 al 2025, l'impatto dello shock pandemico e il funzionamento dell'intervento statale introdotto con la legge 220/2016.

Il secondo capitolo sposta l'osservazione su scala microeconomica, assumendo come caso di studio Teorema Cinema, società che gestisce ad Ancona due sale storiche, il Cinema Azzurro e il Cinema-Teatro Italia. L'analisi ne ricostruisce l'assetto societario, il patrimonio gestito, il posizionamento competitivo e il modello di business, verificando quali fra i vincoli descritti nel primo capitolo risultino effettivamente operanti a questa scala.

Il terzo capitolo introduce una verifica di natura quantitativa. Utilizzando i dati giornalieri di biglietteria dell'impresa, relativi al periodo compreso fra il 1° gennaio 2023 e il 31 luglio 2026, per un totale di 1.308 osservazioni, si analizza la struttura della domanda alla frequenza più fine disponibile. L'analisi descrittiva esamina la forma della distribuzione degli incassi, la ricorrenza infrasettimanale e la stagionalità annuale; una scomposizione strutturale della serie consente infine di isolare gli episodi anomali e di ricondurli a fattori esterni, in primo luogo alla programmazione. Le elaborazioni sono state condotte con il software gretl.

Il capitolo conclusivo raccoglie le regolarità emerse e ne trae indicazioni per la successiva fase di modellizzazione econometrica, delineando le scelte metodologiche da compiere e i limiti imposti dall'ampiezza del campione.

CAPITOLO 1: Mercato cinematografico italiano, analisi economica

1.1 Settore cinematografico italiano, perimetro economico

Il cinema, come già detto, è un'industria peculiare se si compara con attività produttive classiche; questo perché rappresenta un'espressione culturale, ma contemporaneamente è anche un'industria di alta intensità di capitale. Un film è un bene riproducibile, ma comporta alti costi, soprattutto costi fissi non recuperabili, a fronte di un costo marginale di riproduzione del film in sala praticamente prossimo a zero. Se si combinano questi due fattori con una domanda praticamente imprevedibile, essi fanno del cinema e dell'industria cinematografica un unicum, dove il paradigma della concorrenza standard non si applica perfettamente, e dove sono necessari continui interventi pubblici.

Se si vuole quantificare il peso economico dell'industria cinema, sono necessarie alcune cautele metodologiche preliminari, poiché le stime variano a seconda del perimetro settoriale e delle metriche adottate. Considerando solo le imprese con codice ATECO (divisione 59, post-produzione, distribuzione e produzione cinematografica e audiovisiva), in Italia si contano 11 mila imprese attive, con oltre 60 mila occupati, con un valore aggiunto di 6,6 miliardi di euro, che corrispondono ad un 0,3% del PIL italiano (dati ISTAT 2022). Se invece si considera il perimetro della filiera audiovisiva italiana, dove si considerano anche i ricavi degli emittenti (come la RAI) ma anche i ricavi di piattaforme come Netflix, Prime Video o Disney+, i numeri aumentano notevolmente: si passa a 16,3 miliardi di euro di ricavo (2024), con una crescita del 4,4% rispetto al 2018, con 153 mila occupati diretti. È necessario considerare che solo la parte televisiva occupa più del 52% dei ricavi, e che i ricavi della sala coprono solo il 3%[1].

[1] Elaborazione su dati ISTAT (divisione ATECO 59, anno 2022); VII Rapporto APA (2025); studio OpenEconomics per APA (2026); dati della Direzione Generale Cinema e Audiovisivo del MiC.

Altro elemento fondamentale da considerare è che l'industria è estremamente polarizzata. Le analisi dei bilanci delle società impiegate nella produzione cinematografica (codice ATECO 59.11) mostrano che l'87% di queste società è di dimensione micro-piccola e produce, in media, 2 milioni l'una, con un valore della produzione di circa 0,7 miliardi di euro. Il restante 13% delle imprese è composto da medie e grandi imprese, che occupano la restante quota di valore. La distribuzione asimmetrica del valore è un tratto distintivo del settore audiovisivo.[2]

1.2 La catena del valore: produzione, distribuzione, esercizio

La filiera della produzione audiovisiva è divisa in tre principali stadi verticali. Il primo passo è la produzione che sostiene interamente il costo dell'opera: sviluppo, riprese, montaggio e post-produzione. La produzione di un film rappresenta un caso emblematico di *sunk cost*, poiché il capitale viene impiegato senza alcuna certezza di domanda. Successivamente alla produzione, è necessaria la distribuzione, la quale acquista il film e i suoi diritti di sfruttamento dal produttore, finanzia il lancio commerciale del film (advertising) e negozia con gli esercenti le condizioni di programmazione. L'ultimo passo è proprio l'esercizio cinematografico, che rappresenta il punto di contatto fisico tra l'opera in questione e il pubblico vero e proprio.

Tema importante è la ripartizione del valore tra i diversi stadi. Innanzitutto, sul prezzo del biglietto grava un'imposta IVA del 10%. Il restante 90% del valore (film rental) viene diviso tra il distributore e l'esercente.[3] Ovviamente, non esiste una regola precisa di suddivisione; questo dipende anche dalla potenza contrattuale delle parti. Solitamente si hanno accordi standard (50/50 oppure 60/40), oppure accordi a finestre temporali, dove il distributore ha percentuali più alte nei primi giorni di proiezione per poi diminuire con il tempo. La spartizione del valore tra distributore e produttore può essere di due tipi: 1) Con un minimo garantito, il distributore paga in anticipo una somma fissa al produttore per avere i diritti dell'opera; 2) Percentuale sugli incassi. Il distributore trattiene una percentuale (solitamente 40%); questa percentuale serve per coprire i costi di marketing, doppiaggio, stampa e produzione, per poi girare il resto del valore al produttore.

È necessario considerare due ulteriori implicazioni. La prima riguarda la produzione: il box office dei cinema non può essere considerato la sola entrata per la produzione. Infatti, sono pochi i casi in cui il

[2] Dati CNA Cinema e Audiovisivo su elaborazioni InfoCamere (2025).
[3] Le percentuali di ripartizione del box office lungo la filiera sono valori di prassi contrattuale desunti dalla letteratura di settore (Vogel, 2020) e non oggetto di rilevazione statistica ufficiale.

box office copre tutti i costi di capitale della produzione. La produzione può contare su diverse entrate oltre alla sola sala, come l'home video, on demand, streaming, trasmissione in chiaro in tv. Eseguendo anche una discriminazione temporale del prezzo, la produzione è in grado di estrarre il massimo valore da ciascun segmento di domanda. La seconda implicazione riguarda l'esercente: la sola vendita di biglietti non è l'unica entrata dell'esercente, ma bisogna considerare anche le vendite accessorie come ristorazione, pubblicità in sala o eventi. Queste entrate non sono soggette a ripartizione con la distribuzione.

La distribuzione ha un ruolo fondamentale nell'intera industria; proprio per questo, solitamente ha un notevole potere contrattuale. Il mercato distributivo italiano è fortemente concentrato: pochi player possiedono grandi percentuali di mercato, come Walt Disney Italia, distributore più grande in Italia con 107,5 milioni di euro di incassi, pari al 21,0% dell'intero mercato. In generale, le prime cinque società di distribuzione in Italia possiedono il 70% del mercato.[4] Questo comporta che i grandi player possono contare su un grande potere contrattuale, influenzando le aliquote di noleggio. Questo svantaggia le piccole sale indipendenti, con poco potere contrattuale, costrette a spostarsi su segmenti di offerta più di nicchia e più "d'autore", dove la pressione contrattuale è minore.

1.3 L'evoluzione del mercato cinematografico italiano (2010-2025)

La serie storica dei dati relativi al box office italiano, rilevati da Cinetel, società tra le più autorevoli nella raccolta dei dati di botteghino con una copertura fino al 95% del mercato, consente di distinguere tre fasi del cinema italiano[5]: la prima dal 2010 al 2019, la seconda coincidente con lo shock pandemico del 2020-2021, e la terza dal 2022 fino agli ultimi dati disponibili del 2025.

[4] Dati Cinetel.
[5] Cinetel, consuntivi annuali 2019-2025 (presentazione «I dati del mercato cinematografico», gennaio 2026).

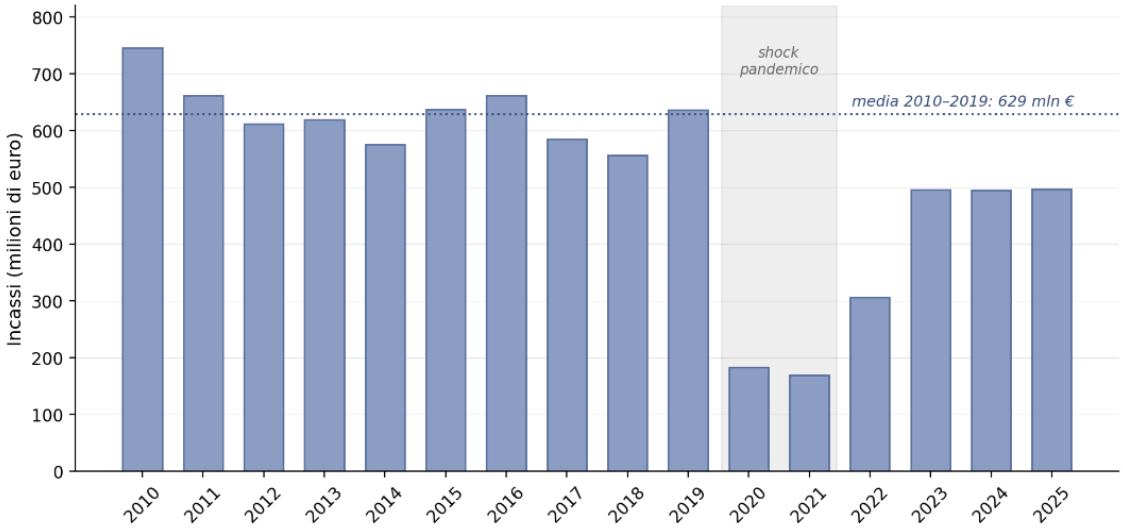


Figura 1.1 — Incassi annuali nelle sale cinematografiche italiane, 2010–2025 (milioni di euro). Fonte: elaborazione propria su dati Cinetel (consuntivi annuali). L'area ombreggiata indica il biennio delle chiusure pandemiche.

Nella prima parte (2010-2019) il mercato era stabile ad una media di circa 630 milioni di euro di incassi annui, con un picco nel 2010. Il 2019, ultimo anno di "normale" funzionamento, si è chiuso con 635,9 milioni di incasso e con 97,7 milioni di biglietti venduti. Questi dati ci dicono che nel 2019 il mercato cinematografico italiano non presentava segnali di declino rispetto agli altri anni. Anche i primi mesi del 2020 erano in linea con gli anni passati.

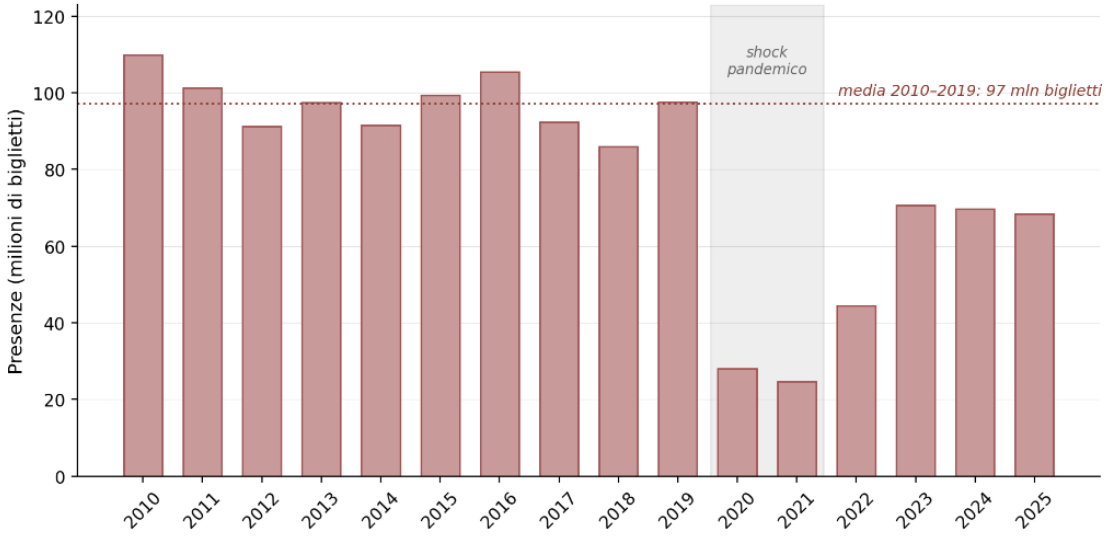


Figura 1.2 — Presenze annuali nelle sale cinematografiche italiane, 2010–2025 (milioni di biglietti venduti). Fonte: elaborazione propria su dati Cinetel (consuntivi annuali). L'area ombreggiata indica il biennio delle chiusure pandemiche.

Il Covid-19 ovviamente ha rappresentato un importante shock con un calo drastico degli incassi e del numero di biglietti venduti. Il periodo successivo (2022-2025) è caratterizzato da un aumento degli incassi e dei biglietti venduti, rispetto al periodo Covid, ma comunque con una diminuzione di circa il 30% rispetto al periodo 2010-2019.

Nel 2025 si registra un leggero aumento degli incassi di circa 496 milioni di euro, dovuto sia all'uscita di grandi titoli nazionali popolari sia all'effetto prezzo dei biglietti. Nel 2025 possiamo contare 1.366 strutture attive con 3.579 schermi. Queste strutture si possono dividere in: 683 monosale, 421 strutture di medie dimensioni (2-7 schermi) e 120 di grandi dimensioni (oltre 8 schermi). Un dato interessante è l'aumento del +4% degli incassi delle monosale nell'ultimo anno.

Il numero di film usciti nel 2025 è aumentato, passando da 1064 nel 2024 a 1128 nel 2025, ma solo 96 di questi titoli hanno superato un milione di incassi; di questi solo due hanno superato la soglia di 20 milioni.

1.4 Lo shock pandemico e il nuovo equilibrio a ribasso

La pandemia di Covid-19 ha rappresentato, per l'industria cinematografica mondiale, non solo italiana, il più grande shock esogeno della sua storia. Le sale in Italia sono rimaste chiuse per un totale di oltre cinque mesi, dal 24 febbraio 2020 (in alcune regioni) fino al 14 giugno 2020, per poi essere chiuse nuovamente per il secondo lockdown il 25 ottobre 2020. La chiusura totale delle sale ha comportato un crollo drastico degli incassi, da 632,9 milioni di euro nel 2019, a 182,5 milioni di euro nel 2020 e a soli 28,1 milioni di presenze, con una contrazione del 71,3% per gli incassi e del 71,2% delle presenze rispetto al 2019. È importante considerare che la chiusura totale delle sale non solo ha azzerato i ricavi per gli esercenti, ma ha aggiunto ulteriori costi per l'adeguamento sanitario, per quei brevi periodi di riapertura durante l'estate.

Se si confronta l'Italia con gli altri paesi europei, possiamo osservare che l'Italia si è comportata in linea con la media europea: la Spagna ha perso il -72,4% degli incassi, la Germania il -69,5%, il Regno Unito e l'Irlanda il -75,5% e la Francia circa il 70%.[6] L'aspetto in cui l'Italia ha fatto peggio degli altri paesi europei è stato proprio la ripresa. Nel 2021 tutti gli stati europei hanno registrato un

[6] Dati Cinetel; confronto europeo su fonti Francia (CNC), Spagna (ICAA/Comscore) e Germania (FFA), tutte via UNIC, Annual Report 2026.

miglioramento degli incassi: nel Regno Unito si è registrato un +95% degli incassi, in Francia +55%, in Spagna +48%, in Germania +13%. L'Italia è l'unica con un dato negativo del -7%. Lo stesso vale anche per il numero di presenze: l'Italia è stata l'unica nel 2021 a registrare un dato negativo rispetto al 2020. Questi dati ci dicono che l'Italia ha avuto maggiori difficoltà di ripresa, nel periodo post-Covid, rispetto agli altri stati europei. Però se si osservano i dati più recenti del 2025, possiamo dire che l'Italia sia tornata in linea con gli stati europei. Infatti, comparando l'anno 2019 (pre-Covid) con il 2025, l'Italia ha perso -18,5% degli incassi e -29,8% delle presenze, in linea con gli altri stati europei.

Paese	Presenze 2019 (mln biglietti)	Presenze 2025 (mln biglietti)	Variazione presenze	Incassi 2019 (mln)	Incassi 2025 (mln)	Variazione incassi
Italia	97,7	68,4	**−30,0%**	635,9 €	496,6 €	**−21,9%**
Francia	213,2*	156,8	**−26,5%**	≈1.442 €*	n.d.	**—**
Germania	118,6*	91,9	**−22,5%**	1.024 €*	924 €	**−9,8%**
Spagna	105,5*	65,0	**−38,4%**	624 €*	453 €	**−27,4%**
Regno Unito	176,1*	n.d.	**≈−28%***	1.254 £*	1.070 £	**−14,7%**

Fonti: Cinetel (Italia); CNC (Francia); FFA (Germania); ICAA/Comscore (Spagna); BFI/Comscore (Regno Unito).
** Valori da verificare sulle fonti nazionali. Regno Unito in sterline: confrontare le variazioni, non i livelli. n.d. = non disponibile.*

Figura 1.3- Tabella comparativa tra Italia e altri stati europei, sulla variazione percentuale di incassi e presenza, tra gli anni 2019, pre-pandemia, e con i dati più recenti del 2025

Quello che possiamo comprendere dallo shock del Covid è che il mercato cinematografico italiano durante la crisi, tranne il momento di ripresa nel 2021, ha risposto in maniera simile agli altri mercati europei. Il vero problema del mercato italiano è ben più antico e radicato nel sistema del cinema italiano. Se infatti guardiamo i numeri assoluti del 2025, l'Italia conta 68,4 milioni di presenze; la Francia, paese simile, ne conta 156,7 milioni; la Spagna, con una popolazione minore di quella italiana, arriva ad una cifra prossima a 65,1 milioni.[7] Questi dati segnalano una debolezza della

[7] Elaborazione propria su dati Cinetel, CNC (Francia) e popolazione ISTAT/Eurostat.

domanda di cinema italiano, con componenti strutturali come la demografia del paese, le abitudini di consumo degli spettatori e gli aspetti distributivi di reddito.

1.5 Le abitudini di consumo del pubblico italiano

I dati sul pubblico delle sale (rilevazioni CinExpert, 2025), ci permettono di ricostruire la fisionomia della domanda: il pubblico è di lieve prevalenza maschile, con un 53%; la fascia dei bambini e ragazzi fino a 14 anni rappresenta il 17%, quella dei giovani tra i 15 e i 24 anni il 22%, quella degli adulti tra i 25 e i 50 anni, la più corposa, il 36%, e quella degli spettatori con più di 50 anni il 25%.[8] Ovviamente la domanda è notevolmente influenzata dalla variabile tempo; il fine settimana, venerdì, sabato e domenica, rappresenta i giorni con più domanda. Anche la stagionalità ha molta importanza. I periodi festivi invernali e estivi sono i periodi con più domanda, in crescita rispetto al 2024.

Il confronto internazionale colloca le abitudini italiane in una posizione di debolezza strutturale che precede lo shock della pandemia. La frequentazione pro capite italiana è di 1,6 biglietti per abitante l'anno nel periodo pre-covid, che poi è scesa a 1,2 nel 2025. Se si confrontano questi numeri con la Francia, che sicuramente rappresenta il paese più virtuoso in questo senso con 3 ingressi pro capite pre-pandemia e 2,3 nel 2025, notiamo che il numero di ingressi italiani è quasi un terzo di quello francese.[9] Questo forte divario è dovuto alle profonde differenze di infrastruttura culturale dei due paesi: in Francia il sistema del cinema è sostenuto da un'ampia rete capillare di sale art et essai, ma anche da abbonamenti illimitati a grandi circuiti e soprattutto da una forte educazione all'immagine nei percorsi scolastici (come Fête du Cinéma e il Printemps du Cinéma, eventi organizzati ogni anno dal Ministero della cultura francese).[10] Il sistema italiano ha sempre preferito concentrare le proprie risorse sull'offerta di cinema e non sulla domanda. Ovviamente il cinema italiano conserva ancora degli elementi positivi, per esempio nel 2025 l'Italia è stata l'unico paese europeo con una crescita positiva dei ricavi del cinema nazionale rispetto ai numeri pre-pandemia (+33%).[11] Questo dato è sicuramente influenzato dall'uscita di grandi titoli italiani che attirano persone che normalmente non frequentano la sala e che sono interessate solo alla visione di quel preciso titolo.

[8] Rilevazione CinExpert per Cinetel (2025).
[9] Elaborazione propria su dati Cinetel, CNC (Francia) e popolazione ISTAT/Eurostat.
[10] Rapporto UNIC (Union Internationale des Cinémas), Annual Report 2026.
[11] Dati Cinetel 2025 e dichiarazioni ANICA/ANEC.

1.6 L'intervento pubblico: la legge 220/2016 e architettura dei sussidi

L'ordinamento italiano ha organizzato l'intervento con la legge del 14 novembre 2016, n. 220 (c.d. legge Franceschini), per incentivare l'industria cinematografica italiana.[12] Agendo attraverso la creazione di un fondo, chiamato "Fondo per lo sviluppo degli investimenti nel cinema e nell'audiovisivo". Il Fondo opera principalmente attraverso il credito d'imposta (tax credit), un credito che viene riconosciuto alle aziende connesse alla produzione cinematografica, in misura non inferiore al 15% e non superiore al 40%, Il credito è compensabile con debiti fiscali e previdenziali dell'impresa, commisurato ai costi eleggibili. Con la cessione del credito (con un contratto di cessione), le banche possono anticipare liquidità sul conto dell'impresa, a un valore pari al valore nominale del credito meno uno sconto (interesse). Un secondo strumento che il Fondo utilizza è il contributo automatico. Con questa misura si vuole premiare il merito artistico. Il Ministero della Cultura (MiC) calcola l'ammontare del contributo spettante all'impresa, basandosi sui risultati delle opere della stessa impresa negli ultimi 4 anni. Vengono valutati: incassi, vendite e riconoscimenti. Questo contributo deve essere necessariamente utilizzato per la produzione di nuovi prodotti cinematografici. L'ultimo strumento è costituito dai contributi selettivi: in questo caso il contributo viene assegnato da commissioni di esperti, capaci di giudicare la qualità del progetto. Principalmente questo contributo viene dedicato alle prime opere o alle opere di giovani autori in generale. L'unico strumento pubblico che agisce al lato della domanda è costituito dalla campagna di promozione Cinema Revolution, istituita nel 2023 e ancora attiva, che consiste in una diminuzione del prezzo del biglietto nei mesi estivi (giugno, luglio e agosto) a 3,50 euro, solo per i film europei, ovviamente inclusi anche i film italiani. Questa attività ha aumentato la presenza e gli incassi estivi delle sale, con un aumento del +12% rispetto alla media pre-pandemica nel 2025.[13]

Spiegato il funzionamento dei sussidi pubblici, è interessante analizzare il paradosso dei dati italiani. Dal 2017, anno di inizio dei sussidi all'offerta cinematografica, è stato speso un totale di 7,26 miliardi di euro, con un conseguente aumento del numero di opere, superando il numero di opere prodotte dalla Francia, dalla Germania e dal Regno Unito.[14] Questo aumento di offerta, però, non si è tramutato in un aumento della domanda e, di conseguenza, di ricavi. Come abbiamo visto in precedenza, la domanda è sempre rimasta abbastanza stabile sia pre-pandemia sia dopo, con la riapertura (con un ovvio calo). Dal 2019 al 2023 quasi 1.200 opere hanno chiesto un finanziamento pubblico, ma oltre il 40% di queste non è mai andata in sala. Nel biennio 2022-2023 sono state finanziate 345 opere; di

[12] L. 220/2016 (c.d. legge Franceschini) e decreti attuativi.
[13] Presentazione Cinetel 2025 e dichiarazioni ANICA/ANEC.
[14] Atti dell'informativa parlamentare del 29 luglio 2025; L. 220/2016 e decreti attuativi.

queste opere tre su quattro non hanno raggiunto una distribuzione in sala.[15] Questo fenomeno è stato battezzato “film fantasma” a causa del fatto che vengono finanziati film che probabilmente il grande pubblico difficilmente potrà vedere. Casi eclatanti in cui vengono concessi centinaia di migliaia di euro di credito d'imposta per prodotti che ottengono solo qualche migliaio di euro di ricavi. Questo fenomeno può essere spiegato dal fatto che il credito d'imposta (pre-riforma 2024) era parametrato ai costi sostenuti dalla produzione per creare l’opera, senza prendere in considerazione la qualità, i risultati, il numero di proiezioni e lo sforzo commerciale. Così facendo si incentivava l’inflazione dei costi eleggibili, la produzione non è di fatto incentivata a ridurre i costi, bensì ad aumentarli per ricevere un tax credit migliore. Il caso del tax credit è un chiaro esempio di allocazione negativa delle risorse, dove le risorse capitali vengono impiegate in progetti con una prospettiva di redditività bassa o negativa.

Il tax credit ha subito una riforma nel 2024-2025: sono stati aggiunti obblighi di programmazione in sala e misure anti-frode, imponendo un tetto ai costi elegibili. Inoltre, l’accesso al credito per la produzione è subordinato a un finanziamento privato pari al 40% del costo dell’opera, con massimali per opera di 9 milioni di euro per opere puramente italiane e 18 milioni di euro per collaborazioni straniere.[16] Nel 2026 con la nuova manovra di bilancio, il Fondo per il credito d'imposta è stato diminuito di 190 milioni di euro.[17] Questo svantaggia i piccoli produttori indipendenti che necessitano del contributo pubblico per coprire i costi di produzione. Il paragone naturale rimane il sistema di sussidi francese, che riesce a premiare le opere in maniera meritocratica, basandosi sul botteghino, sulle vendite e sui riconoscimenti, riuscendo a combinare la sostenibilità economica del sussidio con l’importanza culturale dell’intervento.

1.7 Dal quadro macroeconomico al caso di studio

In conclusione, l’analisi condotta in questo primo capitolo descrive un mercato in crisi. Da un lato abbiamo un'offerta in espansione, sostenuta dal forte utilizzo di incentivi pubblici tra i più generosi in Europa, con una qualità delle opere offerte che non incontra spesso il pubblico. La domanda, invece, rimane fortemente contratta dopo lo shock esterno del Covid. In questo scenario, dove la domanda è fortemente polarizzata, gli esercenti medio-piccoli devono essere in grado di coinvolgere

[15] Dati da inchieste giornalistiche e atti parlamentari; da verificare su fonti primarie (banca dati DGCA-MiC, referti della Corte dei Conti).
[16] L. 220/2016 e decreti attuativi 2024-2025 (DGCA-MiC).
[17] Legge di bilancio 2026.

la nicchia di appassionati, con una proposta di respiro autoriale e offrire un'esperienza che il consumo domestico non può replicare. Il secondo capitolo verifica questa ipotesi analizzando il caso di studio di Teorema Cinema, esercente indipendente che gestisce sale storiche nella città di Ancona.

Capitolo 2: Il caso Teorema Cinema di Ancona: economia e management di un esercente indipendente

2.1 Presentazione dell'azienda: origini, assetto e missione

Teorema Cinema è una società a responsabilità limitata semplificata fondata ad Ancona nel 2018 da Chiara Malerba e Francesco Nocciolino per la gestione del Cinema Azzurro, sala storica del capoluogo marchigiano, con l'obiettivo dichiarato di promuovere il cinema d'autore e di ricerca.[18] Dal 2021 la società ha assunto anche la gestione del Cinema-Teatro Italia, ampliando il proprio perimetro. Due caratteristiche vanno sottolineate: la prima è la dimensione. La formula della Srls colloca Teorema nella dimensione della microimpresa, che, come descritto nel capitolo 1.1, rappresenta l'87% delle imprese del settore. La struttura organizzativa è essenziale: gli amministratori coincidono con i soci fondatori, la capitalizzazione è minima e la capacità amministrativa risulta limitata rispetto alla complessità burocratica. La seconda caratteristica è temporale: Teorema nasce *dopo* l'affermazione dello streaming e appena prima dello shock pandemico. A differenza degli esercenti storici, che hanno subito la transizione da un equilibrio di mercato più favorevole, l'impresa ha operato pressoché esclusivamente dentro il "nuovo equilibrio ribassato" descritto nel paragrafo 1.4, un mercato cinematografico ridotto praticamente di un terzo, rispetto al periodo pre-Covid. Teorema, quindi, nasce come scommessa imprenditoriale, con l'obiettivo di colpire una determinata nicchia di pubblico. Come già detto nel primo capitolo, la polarizzazione del pubblico può portare ad un nuovo spazio di sopravvivenza per gli esercenti capaci di intercettare un determinato tipo di pubblico.

2.2 Il patrimonio gestito: sale storiche e arene estive

[18] Fonte: sito e canali ufficiali di Teorema Cinema; stampa locale.

Teorema ha a disposizione sia sale al chiuso, sia spazi per attività estive all'aperto. Il Cinema Azzurro è la sala originale (nonché la prima sala ad essere stata acquisita), dove la programmazione è spesso d'autore, con versioni in lingua originale, documentari e cinema ricercato. Nel 2021, il Cinema Teatro Italia è stato assunto in gestione e oggetto di una campagna di crowdfunding per la messa in sicurezza e la riattivazione della sala. Il Cinema-Teatro Italia non rappresenta solo una sala cinematografica, ma è anche uno spazio polifunzionale, dedicato anche alle attività teatrali e musicali dal vivo. È importante anche lo spazio esterno che viene impiegato principalmente in periodo estivo.

Il portafoglio di Teorema presenta delle proprietà importanti: per prima cosa, si tratta di sale storiche, collocate nel tessuto urbano di Ancona, cosa che la differenzia dalla classica multisala, che solitamente si trova fuori dalla città. Il segmento delle monosale, come già detto, rappresenta il 9,6% degli incassi nazionali: non è un segmento in declino, bensì in crescita di oltre il 4% rispetto all'anno precedente.[19] In secondo luogo, la combinazione di sale d'essai con spazi polifunzionali, rappresenta un'ottima diversificazione che permette di non dipendere da un'unica entrata. Dall'altra parte, però, le locazioni storiche costituiscono un ottimo asset, ma anche un vincolo di costo, rappresentato dalla manutenzione dell'immobile o dall'impossibilità di una possibile espansione.



Figura 2.1 — Il Cinema Azzurro di Ancona, sala d'essai gestita da Teorema Cinema dal 2018

[19] Dati Cinetel/CinExpert e ANEC.



Figura 2.2 — Il Cinema-Teatro Italia di Ancona, spazio storico polifunzionale in gestione a Teorema Cinema dal 2021

2.3 Analisi del contesto competitivo

Passiamo ora all'analisi del contesto competitivo, che Cinema Teorema deve affrontare:[20]

1-Rivalità interna: Nel bacino di Ancona e provincia, sono presenti grandi cinema multisala, del circuito multiplex, in particolare il gruppo marchigiano Giometti Cinema e gli operatori nazionali e internazionali presenti nel territorio regionale. Cinema multisala e cinema monosala, come Teorema, competono sullo stesso territorio, competendo anche sull'ampiezza dell'offerta. La rivalità diretta con Teorema è tuttavia attenuata dalla differenziazione del prodotto: il listino d'essai e il listino blockbuster si sovrappongono solo marginalmente, e i rispettivi pubblici esprimono funzioni di domanda diverse. Dove si verifica la vera concorrenza, e dove il cinema a monosala, come Teorema, può avere difficoltà, è proprio la fascia di pubblico intermedio che ricerca film "commerciali", titoli che spesso vengono offerti in esclusiva alle sale multiplex.

2-Minaccia di sostituti: Oltre alla rivalità interna, un altro nemico delle sale è lo streaming domestico, che offre al grande pubblico una grande proposta di titoli, anche di cinema più di nicchia. In questo caso, la risposta strategica dell'esercente deve essere quella di spostare la concorrenza dal contenuto in sé, all'esperienza: dimensione comunitaria, visione collettiva, incontro con autori, cose che la visione domestica non offre. La sostituibilità resta tuttavia elevata per la componente più occasionale del pubblico, ed è amplificata dalla compressione delle finestre di sfruttamento, che riduce il costo-opportunità dell'attesa.

[20] Modello delle cinque forze competitive: Porter (1979; 1980).

3-Potere contrattuale dei fornitori: Per una monosala, il fornitore critico è proprio la distribuzione, un mercato concentrato, dove le prime cinque società controllano il 70% del mercato (paragrafo 1.2), nel quale l'esercente di piccola dimensione è price taker sulle aliquote di noleggio, sulle condizioni di tenitura e sull'accesso alle copie in prima uscita. La conseguenza strategica di questa asimmetria è proprio quella di puntare sul cinema più autoriale e di nicchia, dove i distributori sono a volte indipendenti, e dove il potere contrattuale relativo all'esercente è migliore.

4-Potere contrattuale dei clienti: Il prezzo del biglietto è un elemento delicato. Un alto prezzo del biglietto può disincentivare, anche gli appassionati, soprattutto le famiglie, ad andare in sala, e magari preferire aspettare qualche mese per vedere lo stesso titolo su piattaforme. Quindi il prezzo del biglietto deve rappresentare il giusto trade-off, che permette alle sale di sopravvivere, e di incentivare gli spettatori a preferire la sala allo streaming. Un bravo esercente deve puntare sulla fidelizzazione del pubblico, utilizzando strumenti come tessere o abbonament per accrescere l'appartenenza comunitaria.

La sintesi del modello è netta: la posizione strutturale di un piccolo esercente è debole su quasi tutte le forze, sostituti pervasivi, fornitori concentrati e clienti mobili; l'unica leva difensiva disponibile è la differenziazione, che attenua la rivalità diretta, migliora il potere contrattuale relativo e vincola la domanda.

2.4 Programmazione, fidelizzazione e community engagement

La strategia di differenziazione descritta nel paragrafo precedente si concretizza in un insieme di pratiche gestionali. Sul versante della programmazione, l'offerta di Teorema combina la prima visione d'autore con le rassegne tematiche, il documentario, le versioni in lingua originale. Sul versante delle attività alternative, Cinema Teorema offre: incontri con autori, critici e studiosi, collaborazioni con festival, e istituzioni culturali del territorio. Queste attività, oltre ad attirare nuovo pubblico, trasformano la proiezione in un evento sociale e culturale, incorporando nel biglietto un valore esperienziale non replicabile. Sul versante della fidelizzazione, gli strumenti tipici del segmento sono le tessere e le formule di abbonamento, le convenzioni con studenti e associazioni e la comunicazione diretta con la comunità di riferimento attraverso i canali social. Questi strumenti convertono il pubblico occasionale in pubblico ricorrente, riducendo la volatilità della domanda.

Facendo un'osservazione economica che riguarda i canali di formazione della domanda, nel mercato cinematografico con una domanda praticamente imprevedibile, influenzata fortemente dal

passaparola e dai contenuti social, un esercente radicato nella comunità di una città può disporre di un vantaggio naturale (rispetto alle grandi sale multiplex) nell'intercettazione del passaparola e anche nella promozione di titoli che non sono virali.

2.5 Il modello di business e la sostenibilità economica

Analizzando ora la situazione economica di Cinema Teorema, usando dati pubblici dalle fonti camerali, emerge il quadro di una microimpresa con un equilibrio economico. I ricavi caratteristici si collocano nell'ordine dei 175.000 euro annui (dato 2024, un esercizio peraltro penalizzato dalla chiusura temporanea del Cinema-Teatro Italia per lavori di adeguamento impiantistico), con un utile netto di poche migliaia di euro. Una marginalità intorno al 2%, quattro dipendenti e un capitale sociale simbolico, nella misura minima consentita dalla forma della S.r.l.s.[21] La biglietteria, al netto della quota del noleggio dei titoli, non genera tutto il ricavo di distribuzione (il 40-50% dell'incasso, secondo il meccanismo descritto nel paragrafo 1.2). Questo scarto strutturale tra biglietteria e costi è il dato che supporta la tesi del capitolo precedente: il mercato cinematografico da solo non riesce a sostenere l'esercizio di qualità, ed è quindi necessario puntare su altre fonti di ricavo, come le vendite accessorie e gli eventi, particolarmente vantaggiosi perché non soggetti a ripartizione con la distribuzione.

Il sistema delle sale di questo tipo è sostenuto spesso da contributi diretti alle sale che propongono un'offerta culturale certificata e dal credito d'imposta per i costi di funzionamento, che per gli aiuti copre la realizzazione di nuove sale, il ripristino di sale inattive, la ristrutturazione e l'adeguamento strutturale e tecnologico, l'installazione e il rinnovo di impiant, apparecchiature, arredi e servizi accessori. L'aliquota va dal 20% al 40% delle spese, innalzabile fino al 60% per le PMI[22]. Proprio la dipendenza dal sostegno pubblico rappresenta un elemento di vulnerabilità. Infatti, seppur il credito d'imposta non sia stato abolito, ci sono dinamiche che ne hanno compromesso l'affidabilità. La prima è il ritardo amministrativo, distribuzione e potenziamento sono stati registrati dalla Corte dei Conti soltanto alla fine del 2025, e gli esiti delle richieste relative ai costi di funzionamento dell'anno 2024, sono stati pubblicati nella primavera del 2026.[23] Un altro fattore è la legge di bilancio che ha ridotto la dotazione del fondo (da circa 700 a 610 milioni per il 2026, a 500 dal 2027), e ha introdotto un

[21] Dati economico-patrimoniali di fonte camerale (Registro delle Imprese, CCIAA delle Marche); da verificare e integrare sul bilancio d'esercizio depositato. I valori camerali di ricavo possono non includere i contributi pubblici in conto esercizio (voce A5 del conto economico).
[22] L. 220/2016, artt. 17-18; decreto interministeriale 4 novembre 2025, n. 411; regolamento UE n. 651/2014, art. 53.
[23] Corte dei Conti; decreti direttoriali attuativi DGCA-MiC.

tetto massimo ai crediti d'imposta con l'accoglimento delle richieste fino a esaurimento delle risorse, trasformando il credito da diritto condizionato ai requisiti a concorso a sportello.[24]

2.6 Analisi conclusiva e prospettive

Sintetizziamo tutti gli elementi emersi nei precedenti capitoli, sottolineando punti di forza e debolezze, incrociando le dinamiche interne di Teorema Cinema con le dinamiche macroeconomiche del mercato del cinema ricostruite nel capitolo 1.

Punti di forza: posizionamento di nicchia ben fidelizzata che ricerca un prodotto di qualità e che è disposta a pagare il prezzo del biglietto per vivere l'esperienza della sala, difficilmente replicabile. Diversificazione dell'offerta di intrattenimento (cinema, teatro, musica, eventi), che accresce la reputazione e il carattere comunitario. Disponibilità di sale storiche, asset identitario della società.

Debolezze: La dimensione rappresenta di fatto uno svantaggio, sia per una questione di competizione con le altre sale, sia per avere più potere contrattuale con la distribuzione. Dipendenza strutturale dal sostegno pubblico e dalla tenuta delle attività complementari; una marginalità netta prossima allo zero, che non consente di costituire riserve né di autofinanziare investimenti.

Opportunità: il ritorno del pubblico maturo, coorte in crescita con un +26% di spettatori nel 2025[25], con un potenziale aumento della domanda. La riscoperta delle monosale da parte del pubblico, preferendo un'esperienza più sociale rispetto all'esperienza visiva delle multisale multiplex. Passaparola e social, che avvantaggiano gli operatori radicati; la destagionalizzazione estiva avviata dalle politiche promozionali di prezzo, coerente con l'attività di arena.

Minacce: la stabilizzazione del mercato cinematografico italiano ad un terzo in meno rispetto ai livelli prepandemici, con la partecipazione pro capite italiana che non cresce. La concorrenza dello streaming anche sul segmento d'essai; la contrazione e il contingentamento del Fondo cinema dal 2026, con il rischio di razionamento del sostegno all'esercizio; l'aumento dei costi energetici e di gestione degli immobili storici; il ricambio generazionale del pubblico cinefilo.

In conclusione, Cinema Teorema conferma la teoria del primo capitolo: la polarizzazione della domanda nel mercato cinematografico apre uno spazio di mercato per l'esercizio indipendente di qualità. Questa nicchia può essere difesa e può crescere con il ritorno del pubblico. Ma lo spazio è

[24] Legge di bilancio 2026.
[25] Dati Cinetel/CinExpert 2025.

economicamente stretto; la sola biglietteria copre solo una parte dei costi; sono necessarie vendite accessorie, eventi originali e la componente dell'intervento pubblico.

Capitolo 3: Analisi Statistico-Descrittiva e Dinamiche Settimanali del Cinema Teorema

3.1 Inquadramento del caso di studio e descrizione del dataset

I due capitoli precedenti hanno seguito un percorso descrittivo. Il primo ha ricostruito il quadro macroeconomico del mercato cinematografico italiano, mostrando un settore stabilizzatosi su un equilibrio strutturalmente inferiore a quello pre-pandemico e caratterizzato da una domanda polarizzata. Il secondo ha calato quel quadro sulla realtà di un singolo esercente indipendente, Teorema Cinema di Ancona, ricostruendone il posizionamento competitivo e il modello di business a partire da fonti camerali, documentali e da un'intervista con la proprietà. Entrambi i capitoli, tuttavia, poggiano su evidenze di natura prevalentemente qualitativa o su aggregati annuali.

Questo terzo capitolo introduce un'analisi di natura quantitativa, con l'obiettivo di comprendere il funzionamento della domanda di una singola sala, con dati a frequenza giornaliera e settimanale, analizzando la concentrazione nel fine settimana, l'effetto delle politiche promozionali infrasettimanali e l'eventuale stagionalità in un intero anno.

I dati provengono dal sistema gestionale di biglietteria dell'impresa. Si tratta quindi di dati amministrativi di fonte primaria, non di stime campionarie: ciò ne garantisce l'accuratezza contabile. Il perimetro dei dati è ben definito; le osservazioni vanno dal 1° gennaio 2023 al 31 luglio 2026, per un totale di 1308 osservazioni consecutive. Da notare che il perimetro dei dati che stiamo considerando rappresenta perfettamente la fase di assestamento post-pandemico descritta nel capitolo 1.4: la serie non contiene quindi lo shock del 2020-2021 e non consente di misurare direttamente la caduta pandemica, ma fotografa il regime di domanda che ne è seguito. Ovviamente i dati del 2026 sono solo parziali e si fermano a luglio.

Le variabili rilevate sono descritte nella Tabella 3.1.

Variabile	Definizione	Unità di misura
Emessi	Titoli di accesso emessi nella giornata	Numero
Annull	Titoli emessi e successivamente annullati	Numero
Vend	Biglietti venduti al netto degli annullamenti (Emessi − Annull)	Numero
Imponib	Corrispettivo imponibile, al netto dell'IVA	Euro (€)
IVA	Imposta sul valore aggiunto applicata sui corrispettivi	Euro (€)
Totale	Incasso lordo giornaliero di biglietteria (Imponib + IVA)	Euro (€)
Prevend	Titoli collocati in prevendita nella giornata	Numero

Tabella 3.1 — Struttura del dataset giornaliero di biglietteria del Cinema Teorema (1° gennaio 2023 – 31 luglio 2026; N = 1.308). Fonte: elaborazione propria su dati del sistema gestionale di biglietteria dell'impresa.

Da considerare, tra le variabili monetarie, l'aliquota IVA agevolata del 10% richiamata nel capitolo 1.2. Sull'intero campione il rapporto tra la variabile Totale, cioè l'incasso lordo, e la variabile Imponibile è pari a circa 1,104; le analisi che seguono utilizzano Totale come misura di riferimento del fatturato di biglietteria, poiché è la grandezza di rilievo per la liquidità dell'impresa; le conclusioni sono invarianti rispetto all'uso di Imponibile.

È importante fare due precisazioni iniziali. La prima riguarda le fonti di ricavo: i dati a disposizione non comprendono le vendite accessorie, né i ricavi da eventi né i contributi pubblici: il dataset registra esclusivamente la biglietteria. Il paragrafo 2.5 ha argomentato proprio l'importanza di queste componenti, che sono decisive per l'equilibrio economico dell'impresa. Ne segue che il capitolo descrive la *dinamica della domanda di sala*, non la redditività complessiva; un giorno con tante vendite può avere un margine minore rispetto ad un giorno con vendite minori. La seconda precisazione riguarda gli zeri: nei dati troviamo 105 giornate su 1.308 (8,03% del campione) in cui l'incasso registrato è nullo. Queste giornate non rappresentano una domanda nulla, ma sono giornate di chiusura della sala, e vanno lette come informazioni sull'offerta e non sulla domanda. Includere gli zeri ci è utile per analizzare i flussi di cassa, mentre escluderli significa misurare la performance condizionata all'apertura dell'esercizio. Si segnala inoltre una lieve asimmetria interna al dato: le giornate con *Vend* nullo sono 96, meno delle 105 con *Totale* nullo, differenza imputabile a giornate con soli ingressi a titolo gratuito.

3.2 Analisi della distribuzione e indici di sintesi

Cominciamo ora l'analisi degli indici di sintesi delle due principali variabili Vend e Totale, cioè il numero totale di biglietti venduti e l'incasso lordo giornaliero. La Tabella 3.2 riporta questi indici escludendo però gli zeri dal campione, poiché si vuole rispondere alla domanda: "com'è fatta la distribuzione degli incassi quando il cinema è effettivamente aperto?".

```
smpl Vend > 0 --restrict --replace
summary Vend
summary Totale
#campione attivo di 1212 osservazioni
eval $nobs
smpl full
```

Statistica	Vend (biglietti)	Totale (€)
Numerosità (N)	1.212	1.212
Totale di periodo	116.803	567.520
Media	96,37	468,25
Mediana	63,50	294,00
Deviazione standard	92,12	485,10
Coefficiente di variazione	0,956	1,036
Minimo	2	0
1° quartile	36,00	158,00
3° quartile	126,25	614,75
Massimo	678	4.919
Asimmetria (skewness)	+2,119	+2,656

Tabella 3.2 — Indici di sintesi delle serie giornaliere sulle giornate di apertura (criterio Vend > 0; N = 1.212), 2023-2026. Sono escluse le 96 giornate di chiusura dell'esercizio. Il minimo di Totale resta nullo per effetto delle nove giornate a soli ingressi gratuiti. Asimmetria e curtosi sono calcolate con gli stimatori corretti per la distorsione adottati da gretl; la curtosi è espressa in eccesso rispetto alla normale. Fonte: elaborazione propria.

3.2.1 Tendenza centrale e dispersione

Il dato più informativo è il divario tra la media e la mediana. L'incasso medio giornaliero è di 468,25 €, ma la mediana si ferma a 294,00 €: in oltre metà delle giornate di apertura l'incasso è inferiore al 63% del valore medio. La media, in altri termini, non descrive una giornata tipica dell'esercizio, ma è trascinata verso l'alto da una minoranza di giornate ad altissimo incasso. Lo stesso vale per i biglietti, con una media di 96,37 unità a fronte di una mediana di 63,50. Ciò significa che la distribuzione è fortemente *asimmetrica a destra* e quindi la mediana è un indicatore più affidabile se si vuole considerare un giorno di ordinaria programmazione.

La dispersione è di entità eccezionale. La deviazione standard dell'incasso, 485,10 €, eccede la media, con un coefficiente di variazione di 1,036 per l'incasso totale e di 0,956 per i biglietti venduti. L'ampiezza dell'escursione conferma il quadro: anche restringendo il campo alle sole giornate operative, si va da poche decine di euro a un massimo di 4.919 €, oltre dieci volte la media e sedici volte la mediana. È proprio la combinazione di un limite inferiore rigido, dato che gli incassi non possono essere negativi, con l'assenza di un limite superiore a far sì che la deviazione standard ecceda la media. Anche la metà centrale della distribuzione resta ampiamente dispersa: escludendo il quarto di giornate a incasso più basso e quello a incasso più alto, i valori residui si collocano tra 158,00 € e 614,75 €, con un rapporto di quasi quattro a uno tra i due estremi.

Questa volatilità va letta congiuntamente alla struttura di costo descritta nel paragrafo 2.5. L'esercizio cinematografico sostiene costi in larga parte fissi nel breve periodo: locazione e manutenzione degli immobili storici, utenze, personale, oneri di programmazione, a fronte di un ricavo giornaliero la cui deviazione standard supera il livello medio. Ne consegue che l'impresa non può gestire la propria posizione finanziaria su base giornaliera né settimanale, ma deve necessariamente compensare le giornate deficitarie con quelle a incasso elevato, mantenendo una liquidità di riserva. È esattamente la difficoltà segnalata nel paragrafo 2.6 tra le debolezze strutturali: una marginalità netta prossima allo zero non consente di costituire quelle riserve per via di autofinanziamento.

3.2.2 Forma della distribuzione

Gli indici di forma (come la skewness) ci aiutano a qualificare la natura della dispersione. L'asimmetria degli incassi è pari a +2,656, nettamente positiva: ne consegue che la distribuzione degli incassi presenta una coda destra lunga e sottile.

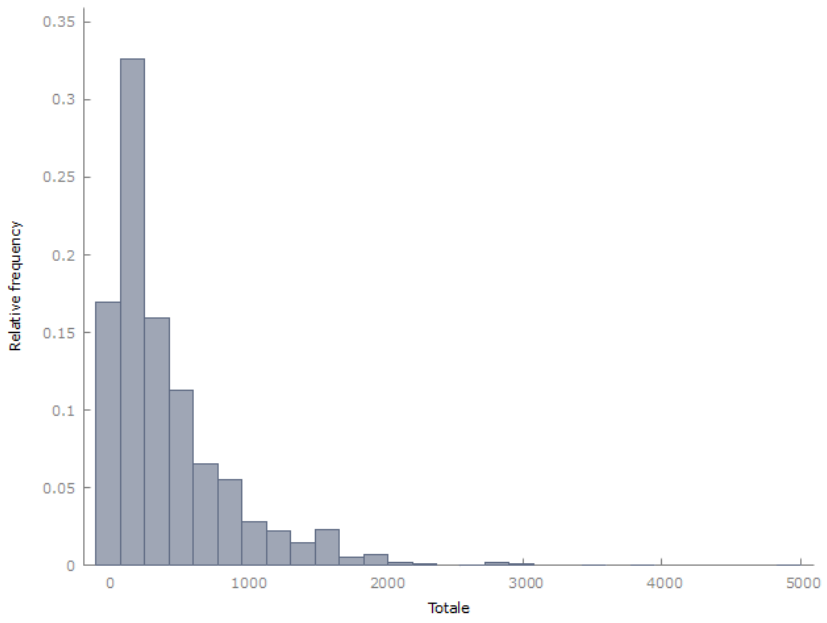


Figura 3.1 — Distribuzione di frequenza dell'incasso giornaliero lordo, 2023-2026. Fonte: elaborazione propria su dati di biglietteria.

Si osservi che tali valori sono calcolati sulle sole giornate di apertura: l'esclusione delle chiusure lascia gli indici di forma praticamente invariati rispetto al calendario civile, dove essi valgono rispettivamente +2,645 e +11,885. L'asimmetria non è dovuta alle politiche di apertura, ma è una proprietà intrinseca della domanda di sala.

La lettura economica di questa forma ci dice che la domanda di sala è fortemente influenzata dall'evento singolo (*event-driven*). La maggior parte delle giornate genera incassi modesti e regolari, mentre una minoranza di eventi: l'uscita di un grande titolo, una serata con ospite, una proiezione in un giorno festivo, produce picchi di ordine di grandezza superiore. È la traduzione, alla scala di una singola sala, del fenomeno di concentrazione descritto nel paragrafo 1.3 a livello nazionale, dove nel 2025 su 1.128 titoli usciti soltanto 96 hanno superato il milione di incassi. La polarizzazione della domanda non è un fenomeno del solo mercato aggregato, ma si riflette perfettamente anche nel caso di un piccolo esercente, come il cinema Teorema.

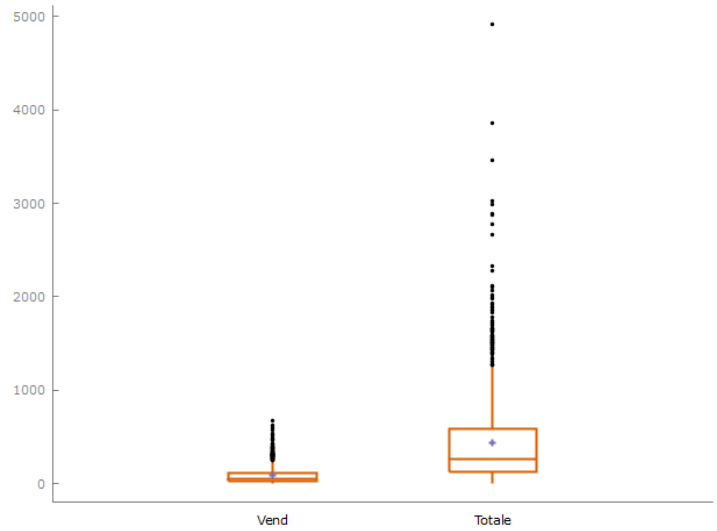


Figura 3.2 — Diagrammi a scatola delle serie giornaliere di incasso e biglietti venduti. Fonte: elaborazione propria.

3.3 Analisi intrasettimanale: il day-of-week effect

La dispersione analizzata nel paragrafo precedente non è casuale. Una quota consistente di essa è spiegata da una variabile perfettamente deterministica e nota con anticipo illimitato: il giorno della settimana. Ovviamente per una sala cinematografica i giorni della settimana non sono tutti uguali; il weekend solitamente è il periodo in cui più persone frequentano il cinema, ma con alcune eccezioni. Questo paragrafo ne misura l'entità e ne verifica la significatività statistica.

Per fare una comparazione tra giorni della settimana è necessario disporre dei dati raggruppati per singolo giorno della settimana: la Tabella 3.3 riporta proprio questi dati.

Giorno	N	Media (€)	Mediana (€)	Dev. std. (€)	Biglietti medi	Quota	Indice
Lunedì	187	264,82	168,00	329,77	53,69	8,73%	61
Martedì	187	373,41	222,00	393,61	76,25	12,30%	86
Mercoledì	187	452,79	310,00	450,79	95,97	14,92%	104
Giovedì	187	283,76	170,00	366,83	58,89	9,35%	65
Venerdì	187	339,76	198,00	439,28	68,96	11,20%	78
Sabato	186	650,74	549,00	500,61	132,69	21,33%	150
Domenica	187	673,08	493,00	651,47	138,88	22,18%	155

Giorno	N	Media (€)	Mediana (€)	Dev. std. (€)	Biglietti medi	Quota	Indice
Complesso	1.308	433,88	265,00	482,66	89,30	100%	100

Tabella 3.3 — Incassi e biglietti venduti per giorno della settimana, 2023-2026. La colonna «Quota» esprime il contributo di ciascun giorno all'incasso complessivo di periodo; l'«Indice» rapporta l'incasso medio giornaliero alla media generale posta pari a 100. Fonte: elaborazione propria.

3.3.1 La concentrazione nel fine settimana

Il primo dato atteso è la dominanza del fine settimana, rispetto agli altri giorni della settimana. Sabato e domenica presentano incassi medi rispettivamente di 650,74 € e 673,08 €, contro una media generale di 433,88 €: circa il 50% in più. Poiché a questi due giorni corrisponde per costruzione il 28,6% del calendario, la loro quota sull'incasso complessivo è pari al 43,51% (sovrarappresentazione di oltre 15 punti percentuali). La domenica supera lievemente il sabato per incasso medio, ma con una più alta deviazione standard (651,47 € contro 500,61 €), e una mediana inferiore (493,00 € contro 549,00 €). Questi valori sono interpretabili: il sabato produce un afflusso elevato e relativamente prevedibile, mentre la domenica alterna giornate eccezionali, come festività e uscite particolari, a giornate modeste. È ragionevole pensare che il sabato sia il giorno di punta per la sala, dove si concentrano anche più proiezioni, mentre la domenica rappresenta sicuramente un ottimo giorno ma non costante.

3.3.2 L'anomalia del mercoledì e l'elasticità della domanda

Il risultato analiticamente più interessante non riguarda tuttavia il fine settimana, la cui prevalenza è attesa, bensì il mercoledì. Con un incasso medio di 452,79 € il mercoledì è il terzo giorno della settimana per incasso, superiore alla media generale e nettamente distanziato dagli altri giorni feriali: supera il lunedì del 71% e il giovedì del 60%, pur essendo collocato al centro della settimana lavorativa. Anche la mediana è elevata, con un valore pari a 310,00 €. Ciò induce a ritenere che il fenomeno non dipenda da qualche valore estremo presente nel campione, ma da uno spostamento dell'intera distribuzione.

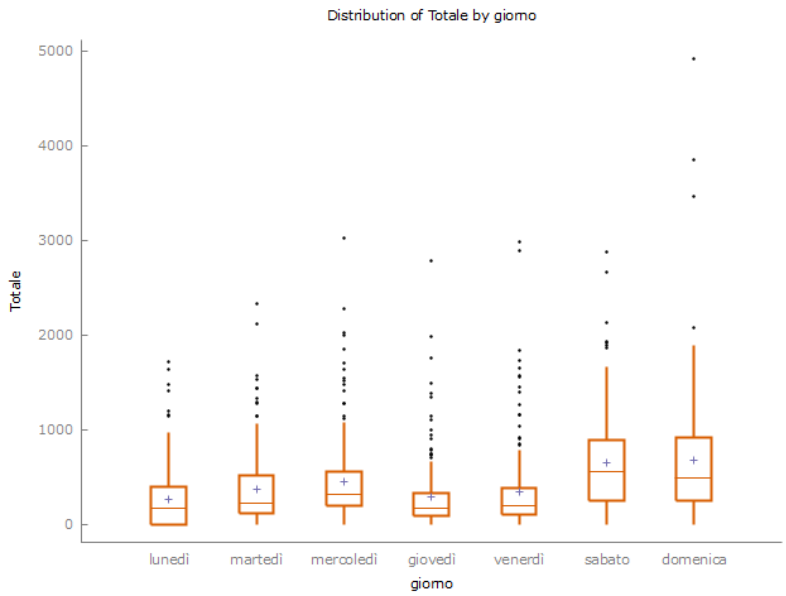


Figura 3.3 — Distribuzione dell'incasso giornaliero per giorno della settimana. Fonte: elaborazione propria.

Analizzando i biglietti venduti, il mercoledì differisce in positivo rispetto agli altri giorni intrasettimanali, con una media di 95,97 biglietti venduti, terzo valore più elevato dopo sabato e domenica. Nello stesso tempo, il ricavo medio per biglietto scende a 4,72 €, il valore più basso della settimana a fronte di una media generale di 4,86 €. Il mercoledì rappresenta un'anomalia rispetto agli altri giorni, essendo il giorno con maggiori volumi (per biglietti venduti) tra i giorni infrasettimanali, ma è anche il giorno con minore ricavo unitario.

Questa anomalia rappresenta la firma di una politica di prezzo promozionale, coerente con la prassi che individua il mercoledì come giorno a prezzo ridotto. Il confronto più appropriato è quello con il giovedì, giorno infrasettimanale adiacente e privo di promozione: paragonare il mercoledì al fine settimana non avrebbe senso, poiché interverrebbero troppi fattori diversi. Si osserva un +63% dei volumi del mercoledì rispetto al giovedì, a fronte di un −2% del ricavo unitario. Anche tenendo conto del fatto che il ricavo medio per biglietto è una misura imperfetta del prezzo di listino, poiché riflette anche la composizione tra tariffe intere, ridotte e abbonamenti, l'ordine di grandezza dello scarto indica una domanda fortemente elastica nel segmento infrasettimanale. Questo risultato comunica il fatto che lo spettatore medio è sensibile al prezzo, almeno per quanto riguarda i prezzi relativi ai giorni infrasettimanali. Tuttavia, è importante sottolineare che l'attribuzione causale di questo scarto alla sola politica promozionale richiede il controllo anche di diversi fattori, come la composizione della programmazione settimanale.

```
smpl dow == 3 --restrict --replace

eval sum(Totale) = 84671.5 €

eval sum(Vend)= 17947

smpl full


smpl dow == 4 --restrict --replace

eval sum(Totale) = 53063 €

eval sum(Vend) = 11012

La differenza tra la somma dei ricavi lordi e biglietti venduti, tra mercoledì e
giovedì è netta
```

3.4 Aggregazione settimanale e stagionalità annuale

L'analisi condotta alla frequenza giornaliera ha isolato una componente ciclica di periodo sette. Per analizzare le regolarità nell'arco di un anno, il modo più diretto è aggregare i dati in una serie a base settimanale. La settimana è peraltro l'unità naturale del ciclo gestionale dell'esercizio cinematografico, poiché coincide con la cadenza di rinnovo della programmazione.

3.4.1 La serie settimanale

Aggregando i dati, le osservazioni ovviamente si riducono, si passa da 1.308 osservazioni a 186 osservazioni settimanali utili. L'incasso medio settimanale è di 3.036,60 €, con mediana di 2.479,00 €, deviazione standard di 2.099,18 € ed escursione compresa fra 0 € e 12.525 €.

Confrontando le statistiche settimanali con quelle giornaliere, notiamo alcune differenze: il coefficiente di variazione CV (deviazione standard / media), è decisamente più basso rispetto a quello dei dati giornalieri, passando da 1,112 a 0,691, e l'asimmetria da +2,642 a +1,641. L'aggregazione settimanale assorbe dunque una porzione rilevante della volatilità, il che conferma che buona parte della dispersione dei dati giornalieri è dovuta alla ricorrenza infrasettimanale. È necessario chiarire, tuttavia, che anche la distribuzione settimanale rimane asimmetrica.

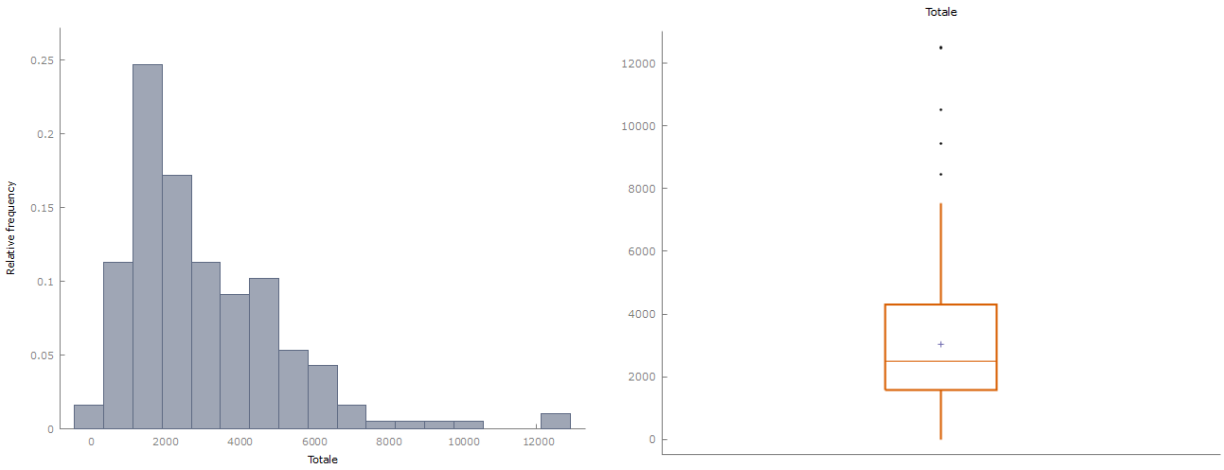


Figura 3.4 — Istogramma e boxplot dell'incasso settimanale di biglietteria, da gennaio 2025 a luglio 2026

Sono necessarie due precisazioni. In primo luogo, la prima e l'ultima osservazione non rappresentano settimane complete, ma soltanto parziali. In secondo luogo, due settimane presentano incasso rigorosamente nullo: si tratta di quelle comprese fra l'11 e il 24 giugno 2023, corrispondenti a una chiusura continuativa di quattordici giorni. Queste osservazioni non vanno trattate come valori anomali da rimuovere, bensì come un episodio di sospensione dell'attività. La settimana di massimo incasso è quella compresa fra il 12 e il 18 novembre 2023 (12.525 €), immediatamente seguita dalla precedente, dal 5 all'11 novembre (12.494 €), e da quella a cavallo fra ottobre e novembre dello stesso anno (10.525 €). La concentrazione dei massimi nelle settimane di novembre anticipa il profilo stagionale descritto nel sotto-paragrafo che segue.

3.4.2 Il profilo stagionale: picco invernale ed estivazione

La stagionalità annuale emerge con nettezza dalla distribuzione mensile degli incassi riportata in Tabella 3.5.

Mese	Giorni oss.	Incasso medio (€)	Quota	Indice	Giorni di chiusura	% chiusura
Gennaio	124	707,36	15,46%	163	4	3,2%
Febbraio	113	622,86	12,40%	144	1	0,9%
Marzo	124	582,65	12,73%	134	1	0,8%
Aprile	120	362,78	7,67%	84	3	2,5%
Maggio	124	219,48	4,80%	51	4	3,2%

Mese	Giorni oss.	Incasso medio (€)	Quota	Indice	Giorni di chiusura	% chiusura
Giugno	120	117,52	2,48%	27	39	32,5%
Luglio	124	333,24	7,28%	77	20	16,1%
Agosto	93	296,85	4,86%	68	16	17,2%
Settembre	90	279,22	4,43%	64	7	7,8%
Ottobre	93	378,00	6,19%	87	4	4,3%
Novembre	90	719,32	11,41%	166	1	1,1%
Dicembre	93	627,66	10,29%	145	5	5,4%

Tabella 3.5 — Stagionalità mensile degli incassi, 2023-2026. L'indice rapporta l'incasso medio giornaliero del mese alla media generale posta pari a 100. Si ricorda che i mesi da gennaio a luglio sono osservati su quattro annualità, quelli da agosto a dicembre su tre. Fonte: elaborazione propria.

Si osserva che i mesi di novembre e gennaio sono i due mesi di massimo ed esprimono incassi medi giornalieri di poco superiori a 700 €, seguiti da dicembre e febbraio. Il quadrimestre novembre-febbraio, pari a un terzo del calendario, concentra il 49,56% dell'incasso complessivo del periodo. Giugno rappresenta invece il minimo, con 117,52 € di incasso medio, valore dovuto anche ai giorni di chiusura: nel mese di giugno si contano 39 giornate di chiusura su 120 osservate, quasi un terzo del mese, contro una sola giornata in novembre e in febbraio. Il vero minimo della domanda può essere invece individuato a maggio, che con soli 4 giorni di chiusura registra un incasso medio di 219,48 €, e settembre, con 279,22 €; sono i due mesi in cui la sala è regolarmente aperta, ma il pubblico è scarso. La stagionalità del cinema italiano descritta nel paragrafo 1.5, con la concentrazione della domanda nei periodi festivi invernali, trova qui una conferma puntuale alla scala della singola sala.

Anno	Giorni oss.	Incasso totale (€)	Biglietti	Incasso medio (€)	Giorni di chiusura
2023	365	177.171,00	35.299	485,40	32
2024	366	144.262,50	30.195	394,16	40
2025	365	167.207,50	34.556	458,10	20
2026 (gen-lug)	212	78.879,00	16.753	372,07	13

Tabella 3.6 — Sintesi annuale, 2023-2026. L'anno 2026 è osservato limitatamente ai primi sette mesi e non è confrontabile con i precedenti in termini di totali. Fonte: elaborazione propria.

Il totale degli incassi del 2026, essendo incompleto, non può essere confrontato con quello degli altri anni, e nemmeno l'incasso medio è comparabile, proprio perché mancano i mesi di novembre e dicembre, dove si concentra grande parte dell'incasso.

È invece possibile analizzare il triennio precedente (2023-2025): nel 2023 si osserva un incasso medio giornaliero di 485,40 €, che subisce poi una flessione del 18,8% nel 2024, scendendo a 394,16 €. Si osserva però un recupero nel 2025 del +16,2%, con un incasso medio di 458,10 €. L'andamento è qualitativamente coerente con quello del mercato nazionale ricostruito nel paragrafo 1.3, dove il 2025 registra un recupero rispetto all'anno precedente. Si osservi inoltre che il 2024 è anche l'anno con il maggior numero di chiusure (40), probabilmente dovute a lavori di adeguamento delle strutture.

3.4.3 Scomposizione strutturale della serie e analisi dei picchi

L'analisi condotta fino a questo momento tratta l'elemento della stagionalità come un fenomeno deterministico, misurandola attraverso il confronto tra medie mensili. Questo approccio presenta dei limiti: il primo assume che il profilo stagionale sia identico per tutti gli anni osservati; in secondo luogo, non si distingue tra oscillazioni riconducibili alla stagionalità stessa e oscillazioni dovute ad episodi isolati che influenzano inevitabilmente la media del mese in negativo o in positivo (come l'uscita di un film di grande richiamo).

I modelli strutturali di serie storica superano questi due limiti scomponendo la serie osservata in componenti non osservabili, ciascuna dotata di una propria dinamica stocastica.

$$yt = \mu t + st + \varepsilon t$$

Nella specificazione del modello di base, la serie è scritta come somma di tre componenti: μt è il livello di base, cioè quanto vale l'attività "normale" della sala in quel momento, è la domanda di fondo che si ha a prescindere dal momento dell'anno (μt possiede anche una pendenza: $\mu t = \mu t-1 + \beta t-1 + \nu t$, dove β è a sua volta un random walk che fa variare μt per ogni periodo). La componente stagionale è rappresentata da st e quindi sarà di segno positivo nei mesi di punta come dicembre e negativo nei mesi come giugno. Per ultimo abbiamo εt, la componente irregolare. La stima viene fatta per massima verosimiglianza attraverso il filtro di Kalman. Questo ci permette di isolare i fenomeni anomali, ossia i picchi osservati (nel nostro caso di studio un picco è rappresentato da un film di grande successo). La componente irregolare così ottenuta è la grandezza su cui si fonda l'analisi dei

picchi: un suo valore elevato segnala che l'incasso di quella settimana eccede quanto il modello prevederebbe sulla base del livello corrente (μt) e della posizione nel calendario (st). Tale scarto costituisce di fatto un episodio spiegabile solo con informazioni esterne alla serie (εt).

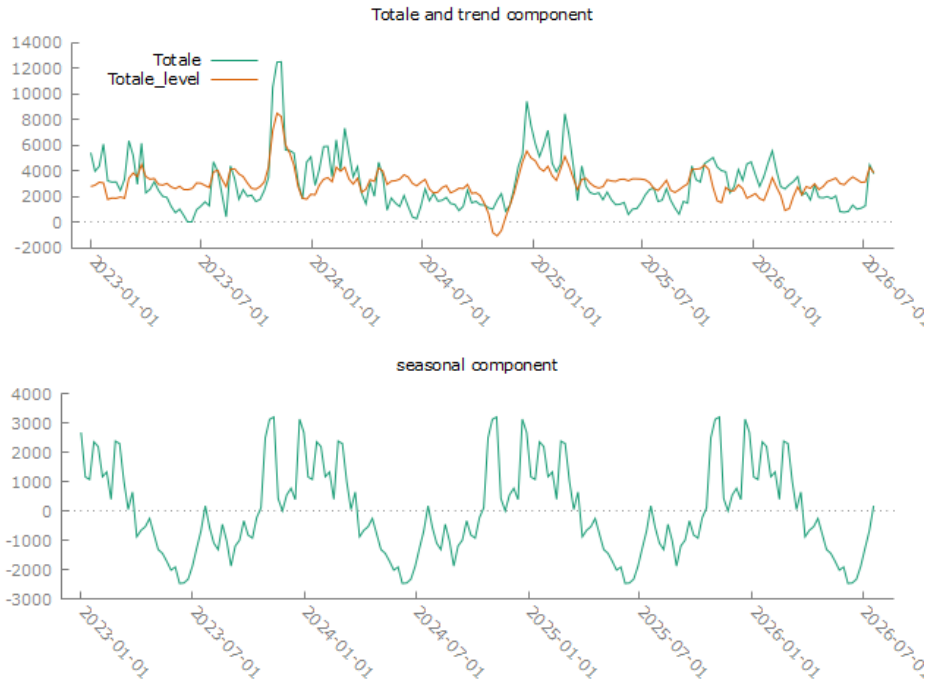


Figura 3.5 — Incasso settimanale osservato e livello di fondo stimato con il modello strutturale di base (basic structural model). Fonte: elaborazione propria.

Interpretando i picchi osservabili nella Figura 3.5, la Tabella 3.7 riporta le settimane che si discostano maggiormente dalla previsione del modello.

Settimana	Incasso (€)	Segno
5-11 novembre 2023	12.494	+
12-18 novembre 2023	12.525	+
29 ottobre-4 novembre 2023	10.525	+
22-28 dicembre 2024	9.431	+
23 febbraio-1 marzo 2025	8.468	+

Tabella 3.7 — Settimane con maggiore scostamento dal livello di fondo stimato. Fonte: elaborazione propria.

Il risultato più evidente è il blocco di tre settimane consecutive comprese tra la fine di ottobre e la metà di novembre 2023, con incassi rispettivamente di 10.525 €, 12.494 € e 12.525 €. Se

confrontiamo i valori degli incassi reali con il livello di fondo previsto dal modello (attraverso il grafico), notiamo che i valori della previsione sono ben al di sotto dei valori reali. Questo picco è facilmente spiegabile se si guarda la programmazione del cinema Teorema per quelle settimane, infatti proprio in quel periodo usciva nelle sale di Teorema il film di Paola Cortellesi "C'è ancora domani", film che ha ottenuto grande successo mediatico e al botteghino, con un incasso totale di 36.912.915 € e 5,4 milioni di spettatori, numeri fuori scala per il mercato italiano paragonabili a grandi blockbuster americani. Altre due settimane che rappresentano un picco positivo sono le settimane del 22-28 dicembre 2024 e del 23 febbraio-1 marzo 2025, con incassi rispettivamente di 9.431 € e 8.468 €. In questo periodo, Cinema Teorema aveva in catalogo grossi blockbuster americani candidati ai premi Oscar come Marty Supreme (Josh Safdie), Una battaglia dopo l'altra (Paul Thomas Anderson) e Hamnet (Chloé Zhao). Questi titoli probabilmente hanno contribuito ad aumentare l'incasso rispetto alla previsione del modello.

3.5 Sintesi dei risultati e Considerazioni conclusive

L'analisi descrittiva condotta in questo capitolo consente di isolare tre regolarità nella dinamica di biglietteria del Cinema Teorema.

La prima è la natura fortemente asimmetrica della distribuzione giornaliera: sulle giornate di apertura la media è di 468,25 € contro una mediana di 294,00 €, il coefficiente di variazione supera l'unità e l'asimmetria è pari a +2,656. La domanda della sala è fortemente influenzata dall'evento singolo e riproduce alla scala locale la polarizzazione documentata nel primo capitolo a livello di mercato nazionale.

La seconda è l'esistenza di un effetto del giorno della settimana di grande ampiezza. Il fine settimana genera il 43,51% dell'incasso complessivo pur rappresentando il 28,6% delle giornate di calendario, e il mercoledì presenta un'anomalia positiva riconducibile a una politica di prezzo promozionale.

La terza è la marcata stagionalità annuale, con un picco nel quadrimestre novembre-febbraio che concentra quasi metà del fatturato del periodo e una fase di riduzione estiva dell'attività tra giugno e agosto.

3.5.1 Considerazioni conclusive

Il lavoro è partito dal mercato nazionale per arrivare a una singola sala, analizzando i dati a livello macroeconomico per poi calarli nel contesto locale di un piccolo esercente, Cinema Terema. Il risultato ci dice che il mercato mantiene le stesse caratteristiche e gli stessi problemi. La caratteristica che più caratterizza questo mercato è proprio la domanda non costante, Non necessariamente avere una domanda non costante è sintomo di una crisi di domanda, ma avere una domanda che si concentra in alcuni giorni comporta uno squilibrio tra costi certi e ricavi irregolari, analizzati nel secondo capitolo come nodo fondamentale della gestione.

È vero anche che non tutto è imprevedibile. Nel capitolo tre si è dimostrato che gran parte di quella irregolarità segue schemi ricorrenti. Il fine settimana pesa molto più dei giorni che occupa. I mesi invernali valgono molto più di quelli estivi. Il mercoledì, grazie al prezzo ridotto, si comporta diversamente dagli altri giorni feriali. Queste informazioni sono utili per l'esercente che può utilizzarle per prevedere dove la domanda si concentrerà e di conseguenza aumentare o ridurre le proiezioni per giornata.

Resta la parte che più difficilmente si può spiegare, ma anche molto significativa: il picco massimo che si è registrato (fine 2023) è poco influenzato dal giorno della settimana o dalla stagione; dipende soprattutto da un unico film capace di attrarre gran parte del pubblico. Un episodio come questo è capace di cambiare il risultato di un intero anno, ma è anche vero che l'esercente non può in nessun modo influenzare questo elemento.

Va infine riconosciuto che questi risultati poggiano su una base circoscritta. I dati utilizzati per l'analisi sono relativi alla sola sala vengono tralasciate tutte le altre forme di ricavo, che rappresentano un'importante alternativa per le sale moderne.