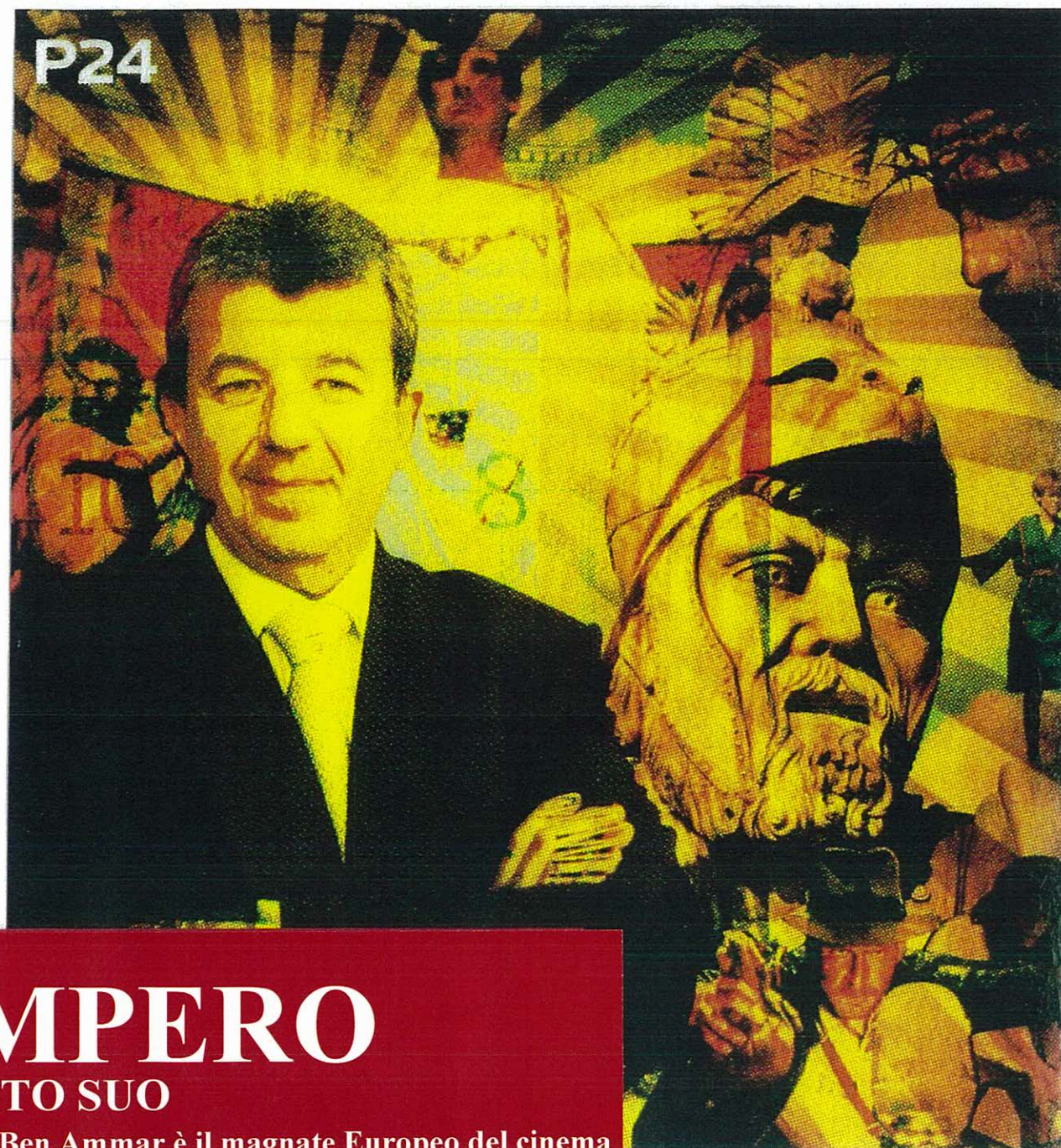




# EUROPEAN BUSINESS

April 2008

P24



UN

## IMPERO

TUTTO SUO

Tarak Ben Ammar è il magnate Europeo del cinema  
quale non avete mai sentito parlare.

Colin Brown lo ha incontrato.



Sin dagli albori del cinema l'Europa è stata coinvolta in una guerra asimmetrica contro Hollywood. Nel 1895, sono stati i francesi Fratelli Lumiere ad inventare un sistema pratico per proiettare immagini in movimento davanti ad un pubblico. E' stato un altro francese, Charles Pathé, il pioniere del concetto del business cinematografico di integrazione verticale, massimizzando i suoi guadagni grazie al controllo di ogni anello all'interno della filiera cinematografica, dallo sviluppo della sceneggiatura all'arrivo del film nelle sale. Eppure, alla fine, sono stati gli studios americani a mettere le mani su questi progetti francesi, accaparrandosi gran parte del bottino.

Ora, dopo aver sopportato oltre un secolo di egemonia culturale e commerciale americana, l'industria cinematografica europea si sta riorganizzando e sta tentando nuovamente di sfidare i conglomerati statunitensi al loro stesso gioco di consolidamento.

Non c'è dubbio che sia la Francia a condurre quest'ultima azione di retro-guardia contro l'inarrestabile colonizzazione di Hollywood. Ma con una svolta che neanche uno sceneggiatore di Hollywood sarebbe capace di immaginare, l'uomo che sta conducendo questo nuovo attacco segreto è un magnate che ha la sua base a Parigi e che si dà il caso sia anche un prodotto dello stesso passato imperialista dell'Europa.

Tarak Ben Ammar è nato in Tunisia nel 1949, in un periodo in cui il suo paese era ancora sotto il controllo della Francia. Lì ha trascorso gli anni della sua formazione, operando attraverso la sua società di production servicing per persone come Franco Zeffirelli e George Lucas, che si erano recati in Tunisia per girare film come *La Traviata*, *Guerre Stellari* e *I Predatori dell'Arca Perduta*.

Oggi, alcuni decenni dopo, in qualità di Direttore Generale della società privata Qunita Communications, Ben Ammar sta tentando di ribaltare la storia e di diventare, in ambito europeo, il cavaliere bianco degli audiovisivi. Chiamatela colonizzazione al contrario.

In accordo con la banca di investimento Newyorkese Goldman Sachs, questo operatore dietro le quinte che parla diverse lingue e che è anche un abile lusingatore, ha escogitato un piano per creare in Europa la prima autentica cooperativa cinematografica integrata.

Entro cinque anni, Ben Ammar spera che questo impero possa diventare una sorta di sportello unico paneuropeo e multimiliardario, che diverrà una compagnia pubblica dopo che lui avrà co-finanziato e distribuito in mezza dozzina di paesi 100 pellicole non-Hollywoodiane. Se dovesse farcela, Ben Ammar riuscirà lì dove conglomerati europei come Polygram e Vivendi hanno fallito.

"Il nostro desiderio è diventare un distributore europeo indipendente che offra la stessa qualità delle major, anche se forse con metodi diversi in termini di processi decisionali", ha spiegato Ben Ammar, svelando i suoi piani in occasione del Festival del Cinema di Berlino di febbraio.

"Sentiamo di poter rappresentare un'alternativa rispetto alle major, senza necessariamente dover competere direttamente contro di loro. Stiamo costruendo una nuova piattaforma distributiva rivolta ai produttori indipendenti.

Dal punto di vista delle sue ambizioni, Ben Ammar deve essere considerato alla pari di quegli emigrès che sono diventati, all'inizio della metà del 20° secolo, l'incarnazione del magnate di Hollywood.

Paragonare un Arabo Mussulmano agli imprenditori Ebrei che hanno forgiato il sistema cinematografico originario degli studios potrebbe sembrare perverso. Dopo tutto, persone come Louise B Mayer, Harry Cohn, Adolph Zukor, Carl Laemmle, William Fox e i fratelli Warner avevano tutti in comune delle origini umili ed erano tutti scappati dall'Europa dell'Est, prima di reinventarsi a Los Angeles. Da parte sua, Ben Ammar è cresciuto nel benessere, attorniato da conoscenze di alto livello: suo padre era l'ambasciatore della Tunisia in Italia e suo nonno era suocero di Habib Bourguiba, l'uomo che sarebbe diventato il primo presidente della Tunisia indipendente. Ciò nondimeno, Ben Ammar condivide con i pionieri di Hollywood un'accanita capacità per gli affari, una passione di lunga data per il cinema, malgrado i ripetuti insuccessi al box office, e un'illimitata visione del mercato globale, per il fatto di essere riuscito ad evadere dai confini ristretti di un piccolo paese.

“Ho iniziato in Tunisia senza un soldo, senza esperienza e con un nome non proprio Occidentale per poter entrare nel mondo del cinema. E ho scoperto che quando parli il linguaggio universale del cinema la gente ti apre le porte. Se poi si ha accesso al talento e si mostra buona volontà e dedizione si può entrare in questo mondo senza possedere un capitale.

Ben Ammar ha in comune con i fondatori di Hollywood anche il loro approccio pragmatico, quasi ecumenico negli affari.

Una volta trapiantati, gli immigrati europei si sono integrati totalmente nei loro paesi di adozione e i loro film hanno definito l'immagine stessa dell'America, con tutte le sue sfumature protestanti. Ben Ammar, che ha frequentato una scuola cattolica americana a Roma ed è sposato con una Polacca cattolica, ha un punto di vista altrettanto ampio nei confronti della chiesa, quando si tratta di fare soldi. Come distributore, ha portato *La Passione di Cristo* di Mel Gibson in Francia, un paese dove il pubblico appariva piuttosto diviso, ottenendo dei profitti considerevoli. Come produttore, Ben Ammar si è occupato di tutti i generi cinematografici, da *Gesù di Nazareth* e *Papa Giovanni Paolo II*, alla parodia biblica *Brian di Nazareth* dei Monty Python. Come azionista della Lux Vide, che ha base a Roma e che produce progetti di tema religioso, Ben Ammar si sta occupando di produrre un film di prossima uscita sulla vita di Josemaria Escrivà de Balaguer, il fondatore dell'Opus Dei, un'altra pellicola che già ha sollevato diverse controversie.

Ma è nell'arena aziendale che Ben Ammar ha già causato il trambusto maggiore. Grazie ad alcuni accordi ingegnosi ha finito col diventare proprietario di diversi canali televisivi italiani estremamente remunerativi, tra cui Sport Italia. Nel 2006 i profitti derivanti da questi network hanno totalizzato 237 milioni di euro. Questo denaro ha dato la possibilità a Ben Ammar di imbarcarsi in spese folli assumendo il controllo totale di tutti i laboratori di sviluppo e stampa e delle società di postproduzione della Francia. Una simile concentrazione di potere ha messo in allerta il governo francese e i sindacati del cinema; ma per come la vede Ben Ammar dovrebbe essere ringraziato per averli salvati tutti dalla bancarotta. “Ho acquistato dei laboratori che erano quasi in bancarotta. Ho investito 50 milioni di euro per rimetterli in sesto e per prepararli al digitale. Ed ho salvato dei posti di lavoro.”

Ritiene anche che i filmmaker trarranno benefici dai suoi studi cinematografici in Tunisia e dai suoi laboratori francesi, poiché questi rappresentano un'alternativa economicamente più conveniente per fare i film. “Nel cinema la parola d'ordine è ridurre i costi. Quante volte noi produttori abbiamo capito che il denaro che non spendiamo, spesso, costituisce quel profitto che avremmo potuto ottenere. Per me gli sprechi rappresentano una problematica rilevante. Dalle major ho ricevuto sceneggiature per le quali il budget previsto da me era la metà di quello che avrebbero previsto loro. E' così che funziona il sistema”. Applicando questa stessa mentalità di risparmio dei costi, Ben Ammar ha come prossimo obiettivo quello di rivoluzionare il modo in cui i film vengono finanziati e pubblicizzati, quando vengono fatti al di fuori delle factory Hollywoodiane, con tutti i loro apparati di distribuzione globale e le loro economie di scala. Oggi come oggi, se sei un produttore europeo che cerca di dar vita alla propria idea sullo schermo, le tue opzioni finanziarie corrono lungo linee precarie: una volta che la sceneggiatura ha attratto un regista e, se tutto va bene, anche qualche attore protagonista attraente, si tenta di trovare il denaro per la produzione pre-vendendo i diritti di distribuzione del film nei mercati principali. Se si mettono insieme sufficienti contratti di pre-vendita, in teoria, ci si può rivolgere ad un'istituzione bancaria che ti dia in prestito una parte del tuo budget, scontando quegli anticipi, in base al valore delle credenziali dei tuoi compratori. Se tu e il tuo progetto siete abbastanza credibili la banca potrebbe anche colmare degli eventuali “buchi finanziari”, dovuti alla mancata vendita dei diritti in alcuni territori. Il resto del denaro arriverà sotto forma di “moneta debole” –prestiti e piani di incentivi derivanti da tutto il mondo al fine di attrarre produzioni cinematografiche spendaccione verso le rispettive economie locali.

Come produttore di oltre 60 film, tra cui *Hannibal Lecter-Le Origini del Male*, *L'Ultima Legione* e *Femme Fatale*, Ben Ammar sa in prima persona quanto scomodo e dispendioso in termini di tempo e di denaro sia l'approccio “di territorio in territorio”. E' molto più produttivo, infatti, vendere i diritti a buon mercato ad uno studio di Hollywood.

“Dobbiamo trovare il modo di adattare la vecchia moda delle pre-vendite che è stata la norma per 20, 30 anni”, dice. “Tutti noi produttori abbiamo la tendenza di cercare di vendere in modo eccessivo i nostri film. I nostri compratori, a loro volta, cercano di sotto-pagare, la competizione nel mercato spesso spinge a vendere i film in maniera eccessiva. Ma poi quando i film escono in sala, il distributore rimane deluso se non hanno successo al box office. Quante volte poi, quello stesso distributore cerca di rinegoziare il contratto, in particolar modo se non era garantito da una lettera di credito?” A rendere le cose ancora peggiori per i produttori ci sono le crescenti difficoltà del credito. Le banche di fronte a dei contratti di distribuzione potrebbero concedere il prestito, ma stanno diventando sempre più incontentabili. “Con *Hannibal Lecter*, che ho finanziato totalmente assieme alla Ingenious Media del Regno Unito, ho scoperto che anche se ci eravamo assicurati dei minimi garantiti alti da parte di distributori di prima classe, le banche non ci avrebbero fatto sconti”. La soluzione di Ben Ammar per questa palude finanziaria è di unire i distributori territoriali sotto un unico ombrello che prenderà il nome di Alliance Europe. Ben Ammar stima 250 film all’anno non distribuiti dalle major di Hollywood e che questa alleanza possa arrivare a distribuire simultaneamente 20 film all’anno nell’Europa dell’Ovest e, eventualmente, in Canada. Tale strategia coordinata di distribuzione day-and-date riduce i costi legati al marketing e fa sì che i film abbiano una maggiore possibilità di essere distribuiti prima che le versioni pirata inizino a circolare. Ben Ammar già possiede uno di questi distributori, la Eagle Pictures, il distributore italiano de *La Passione di Cristo*. Gli stretti legami di Ben Amar con la Goldman Sachs – ha aiutato la banca a trovare i soldi per lo start up della Weinstein Co, di cui entrambi sono azionisti - lo mettono in linea con i distributori del Canada (Alliance), del Regno Unito (Momentum Pictures) e della Spagna (Aurum). Ben Amar assieme alla Goldman Sachs stanno lavorando per completare il network, acquistando partecipazioni o alleandosi con le maggiori società di distribuzione della Scandinavia, della Germania e della Francia. Offrendo ai produttori un unico assegno per tutti questi territori, che nel loro complesso costituiscono il 40% del flusso dei profitti globali di un film, Ben Ammar spera di semplificare il lavoro amministrativo dei produttori e di diminuire l’accumularsi di fees, che si generano con i finanziamenti ottenuti e con le vendite dei film.

In cambio, Ben Ammar ottiene di ripartire i suoi rischi nell’ambito di un più ampio numero di mercati, garantendo le perdite di un territorio con i guadagni di un altro territorio.

“Pensiamo di riuscire a riempire il vuoto di finanziamenti per i produttori indipendenti creando per loro uno sportello unico. Come gruppo ben capitalizzato possiamo offrire delle garanzie finanziarie ai produttori. Invece di dover ricevere una cifra X da parte di ogni paese e poi cercare di scontare quei contratti, disporranno di un documento che assicura che i loro film verranno distribuiti day-and-date in tutti i nostri territori.

In questo ambito, la chiave per il successo saranno gli accordi per i diritti della televisione libera e di quella a pagamento che Ben Ammar concluderà per conto della sua società cinematografica. Se non in rare eccezioni, a causa degli alti costi per la distribuzione dei film nelle sale, i film iniziano a fare soldi solo una volta che escono in DVD. Ma è dalla Tv che si ottiene il recupero vero e proprio, a patto che gli enti televisivi riescano a trovare lo spazio per i film tra un reality scadente e l’altro. A questo proposito, Ben Ammar ha in serbo diversi assi - è compagno in affari di Berlusconi (col quale ha fondato la Quinta), di Rupert Murdoch e del Principe Saudita Alwaleed, che ha il controllo per l’accesso all’etere in Europa. Difatti, di recente, Ben Amar ha lanciato in Italia quattro servizi di pay TV in partnership con Mediaset (il vecchio impero media di Berlusconi), Universal Pictures e Warner Bros.

Ben Ammar è cosciente di non essere l’unico in città.

“Credo fermamente che la nostra strategia sia semplicemente quella di riempire un vuoto. Incoraggeremo altri a fare lo stesso. Ci saranno altri gruppi come il nostro? Assolutamente”, risponde Ben Ammar, riferendosi ai piani dei francesi Wild Bunch e Canal Plus e del canadese Entertainment One, che puntano anch’essi alla creazione di network di pan-distribuzione.

Se qualcuno di questi collettivi di acquisto riuscirà nel suo intento o meno è tutto da vedere. Se sulla carta ha senso che i distributori indipendenti si associno, nella pratica, trovare dei film su cui tutti

siano d'accordo, in quanto adatti per il loro mercato locale, si è dimostrato difficile. Blockbuster di Hollywood a parte, sono pochi i film che hanno un richiamo universale, figuriamoci trovare una distribuzione in tutti i territori. Rappresentano l'eccezione film d'autore di successo come il tedesco *Le Vite degli Altri*, ma sono troppo pochi per costruirci attorno uno studio.

Infatti gli stessi studios di Hollywood, che si fondavano sulla loro abilità di fare dei film che attraversavano tutto il mercato statunitense - malgrado tutte le sue diversità etniche - ora si stanno muovendo nella direzione opposta.

Stanno adottando un approccio frammentario nei confronti del pubblico frammentato del mondo. Lo stesso giorno in cui Ben Ammar ha spiegato la sua visione unificatrice al Festival del Cinema di Berlino, la Universal Pictures ha esposto i particolari dei suoi piani, e cioè fare film locali in lingua, in paesi come Russia, Brasile, Messico e Germania. E girano voci secondo cui la Paramount stia cercando di acquistare la Constantin Films, il distributore indipendente principale della Germania.

Nel caso del cinema, sembra proprio che le vecchie ostilità transatlantiche non termineranno tanto presto. Non che Ben Ammar si sia dissuaso per questo.

"I contenuti sono importanti, tanto più oggi. So che il nostro successo dipenderà dalla qualità dei film su cui riusciremo a mettere le mani, dalla qualità dei produttori che verranno da noi e dalla fiducia che i registi riporranno in noi. E sarà un mercato competitivo, sicuramente, il che è una cosa buona secondo me. Si dice che la competizione sia una cosa positiva ma che la mancanza di competizione sia meglio. Giungo a questa conclusione con la logica di un uomo che ha iniziato negli anni '70, in un paese in via di sviluppo, perché questo era la Tunisia, e che è cresciuto nel mondo del cinema europeo, e avendo imparato il business, ho capito che c'è un mercato là fuori. Con la globalizzazione di società come Google e Youtube, che potrebbero facilmente diventare i distributori di domani dei nostri contenuti, sono piuttosto ottimista del fatto che in futuro si continuerà a sentire la necessità di film."

E' solo questione di chi vi avrà accesso per primo.

## DIDASCALIE

### SOGNI DI SCHERMI

Tarak Ben Ammar ha partecipato alla produzione di molti film e punta alla creazione di un network di distribuzione europeo.

### LUCI, MOTORE, AZIONE

*L'Ultima Legione, Brian di Nazareth, Chromophobia, I Predatori dell'Arca Perduta*- Alcuni dei film di cui Ben Ammar si è occupato.

### PORTANDO IL FARDELLO SULLE SPALLE

Ben Ammar possiede la società di distribuzione del controverso film epico *La Passione di Cristo*.

### LEGAMI CON I POTENTI

Ben Ammar ha collaborato con Silvio Berlusconi, Rupert Murdoch e il Principe Saudita Alwaleed Bin Talal.