

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Atti della
GIORNATA DI STUDIO
Organizzata da
Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento dello Spettacolo
Osservatorio dello Spettacolo

Rapporto edito da
Carla Bodo

in collaborazione con
Maria Pia De Noia

Roma, 1999

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

INDICE

I. POLITICHE CULTURALI E TENDENZE DELLA DOMANDA

Introduzione

Mario Bova

**Il pubblico, il teatro, il teatro di "servizio pubblico":
l'esperienza francese come esperienza emblematica**

Guy Saez

Caratteristiche e tendenze della domanda di cultura in Europa e in Italia

Carla Bodo

II. TECNICHE DI INCREMENTO DELLA DOMANDA

L'approccio di marketing all'incremento della domanda di spettacolo

Maddy Morton

Una importante base su cui agire: la politica dei prezzi

Marco Gambaro

Più apertura alla contemporaneità per attrarre il pubblico

Michael Kustow

III. CASE HISTORIES

L'incremento del consumo di spettacolo dal vivo a Barcellona

Xavier I Carol Marcé

L'evoluzione nelle tecniche di marketing del Piccolo Teatro di Milano

Giovanni Soresi

**La promozione basata sulla conoscenza del pubblico
della Scottish Opera House**

Roberta Doyle

La Turandot allo stadio Olimpico per avvicinare i giovani all'opera

Sergio Escobar

L'uso dei vari media nella promozione del Festival Roma Europa

Monique Veaute

Televisione e spettacolo dal vivo: l'esperienza di ARTE

Andr  De Margerie

Altri interventi

Luigi Squarzina, Nicola Costa, Enzo Gentile, Giuseppe Mascolo, Gianfranco Mariotti

CONCLUSIONI

Paolo Leon

Oberdan Forlenza

Parte prima

POLITICHE CULTURALI E TENDENZE DELLA DOMANDA

Il pubblico, il teatro, il teatro di “servizio pubblico”: l'esperienza francese come esperienza emblematica

Guy Saez

Durante la Rivoluzione Francese, la questione della “educazione del popolo” aveva trovato in Condorcet uno dei più illustri fondatori, il cui messaggio è stato ripreso nel corso del XIX al fine di costruire un sistema completo di istruzione pubblica e di educazione nazionale. Il successo postumo degli ideali di Condorcet ha fatto passare in secondo piano un'altra innovazione della Rivoluzione, che aveva voluto scommettere, oltre che sul mito della “ragione popolare” per l'educazione del popolo, anche su una trasformazione delle mentalità attraverso un lavoro sulla “sensibilità”.

Per dare un significato a questa trasformazione delle sensibilità, i rivoluzionari fecero appello al Verbo e all'Immagine, con una serie di misure destinate a motivare gli artisti a contribuire a consolidare la Rivoluzione celebrandone gli avvenimenti e gli eroi.

Due quadri esprimono particolarmente il culto dei grandi uomini: *La morte di Marat* e il *Pellicciaio di Saint-fargeau* dipinti da David - membro del Comitato per l'Istruzione Civica e creatore della Comune Generale delle Arti - che intende esaltare, con i propri dipinti, l'entusiasmo rivoluzionario e le virtù civiche. Le opere che nacquero da questo dirigismo culturale (dal quale non è assente la censura) furono abbondanti, aprendo la via a quella concezione pedagogica dell'arte a cui si ispirarono in seguito, dal più al meno, tutti i regimi. Ma assai più della pittura, fu il *teatro* a tenere una posizione di rilievo nella politica culturale della Rivoluzione.

Questa relazione ha per oggetto l'istituzionalizzazione del teatro (e delle arti dello spettacolo) in quanto “servizio pubblico”, come costruzione ideologica e politica che iscrive progressivamente le concezioni artistiche nelle politiche pubbliche della cultura. Il ruolo eminente riconosciuto al teatro, ne ha fatto un modello che si è esteso in seguito ad altri ambiti dell'azione culturale.

Tuttavia, questa evoluzione non è lineare, e la concezione del “teatro come servizio pubblico” ha subito fasi alterne, sia per l'indebolirsi della nozione di servizio pubblico come impegno fondamentale dell'azione amministrativa (con la *deregulation* e l'impatto della ideologia neoliberale), sia a causa dell'evoluzione dei gusti del pubblico e dell'ampliamento del concetto di cultura. Questa mutazione obbliga i responsabili della politica culturale a riesaminare a fondo i loro interventi a favore delle arti della scena.

1. Il ruolo del teatro e degli spettacoli nella legittimazione delle politiche culturali

1.1. La nozione di teatro come "servizio pubblico"

Nel giornale rivoluzionario *Le Moniteur* si legge la seguente professione di fede: "I teatri sono le scuole elementari dei popoli illuminati e un *supplemento di educazione pubblica*". Il decreto del 1° dicembre 1793 conferma questo orientamento: "Articolo 1: La riunione dei cittadini in associazioni popolari, i teatri, i giochi civici, le parate militari, le feste nazionali e locali, fanno parte del secondo grado d'istruzione pubblica". Questa disposizione legislativa consacra un principio che non abbandonerà più le politiche culturali.

Ormai il teatro è percepito come metafora del politico. Ove rigenerate da un progetto politico, le arti, in particolare il teatro, divengono strumenti di liberazione, agenti di un cambiamento che accelera la distruzione del vecchio ordine: "Mettete le arti nelle mani del popolo: esse diventeranno lo spauracchio dei tiranni!"¹:

Solo un etnocentrismo ostinato arriverà a far credere che si tratta, in questo caso, di un principio puramente francese. In realtà, i germi di un teatro della liberazione erano stati seminati da Schiller, per esempio, con *I Masnadieri*, *Intrigo e amore* e *Don Carlos*. Non è un caso che questi tre lavori servivano da trama alle opere omonime di Verdi (*Intrigo e amore* è più noto con il suo titolo verdiano di *Luisa Miller*). Se particolarità francese c'è, è invece quella di avere integrato l'arte, e in particolare il teatro, nella progressiva costruzione giuridica e amministrativa del "servizio pubblico", e di avere legittimato l'intervento dello Stato nell'ambito artistico al fine di estendere il servizio pubblico a tutti gli strati della popolazione.

In questo modo, il teatro non appare più come una distrazione frivola dei privilegiati, o come affare di specialisti eruditi, ma come *preparazione* alla vita pubblica. Invertendo l'antica teoria del teatro come purificazione dalle passioni, si impone un nuovo uso del teatro come propedeutica al civismo. Da allora, si impone una nuova tradizione, della quale lo storico Jules Michelet ha fissato nel 1847 la formula, seguita fino ad oggi da tutti coloro che credono a un teatro di servizio pubblico: "Dategli (al popolo) l'insegnamento proprio delle gloriose città antiche: un teatro veramente del popolo. E su questo teatro mostrategli la sua leggenda, i suoi atti, le sue imprese... Il teatro è il più potente mezzo di educazione e di riavvicinamento degli uomini."².

¹ Citato da E.Pomier, *L'art de la liberté. Doctrines et débats de la Revolution française*, Gallimard, 1987, p.70.

² J.Michelet, *L'étudiant*, citato da M.Ragon, *Histoire de la littérature prolétarienne en France*, Paris, Albin Michel, 1974, p.134.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

Il teatro diventa così metafora del politico, mezzo di rigenerazione della società, e nello stesso tempo la rigenerazione delle arti passa per il rinnovamento di un teatro popolare³.

In Francia si può seguire agilmente questa traccia attraverso le molte rivendicazioni contraddistinte dal segno del “popolare”: Università popolari dopo l’Affare Dreyfus, progetto di “Teatro del Popolo” di Romain Roland, quello di Maurice Pottecher a Bussang, progetto “Teatro civico” di Louis Lumet al volgere del secolo, e via via liberi fino a Jacques Copeau, con il suo “Teatro ambulante” e al “Teatro nazionale popolare” di Firmin Gemier negli anni Venti. Il Fronte popolare è altresì contraddistinto dalla ricerca di una “popolarizzazione” della cultura⁴. L’istituzionalizzazione di tal tendenza nell’ambito di politiche statali avrà luogo con i primi Centri teatrali nazionali creati nelle regioni da Jeanne Laurent a partire dal 1946, e con nomina di Jean Vilar al Teatro Nazionale Popolare, il “TNP”, nel 1951⁵.

1.2. La politica culturale come prolungamento della politica di «decentramento teatrale»

1.2.1. Il dopoguerra

E’ dunque dopo la Seconda Guerra Mondiale che si stabiliscono le basi di una vera politica pubblica del teatro. Jeanne Laurent ne è l’artefice principale *alla Direzione Generale delle Arti e delle Lettere*, che dipende ancora dal Ministero dell’Educazione Nazionale. Il suo obiettivo è triplice: inventare una politica di pianificazione culturale del territorio ricercando l’appoggio di città interessate ad accogliere, attraverso una partecipazione al loro finanziamento, delle compagnie in decentramento; rinnovare il repertorio e l’estetica e rompere con il teatro «facile» di *boulevard* che si vede a Parigi e nelle tournée in provincia; rispondere all’aspirazione dei nuovi strati di spettatori con la formazione di un nuovo pubblico.

Se la Laurent non riesce a portare a compimento il suo progetto (si creano cinque centri teatrali), il testimone viene ripreso dal TNP e dal Festival d’Avignone, due istituzioni alle quali Jean Vilar imprime definitivamente il suo marchio.

³ Il programma fissato da Michelet nel 1847 sarà applicato alla lettera e dal 1849 da Richard Wagner nei suoi due testi *L’arte e la rivoluzione* e *L’opera d’arte e l’avvenire*, che definiscono con grande precisione il suo programma estetico e politico, che egli stesso chiamava “Teatro nazional popolare”. Ancora oggi, c’è una certa reticenza, in Francia, a riconoscere la portata dell’innovazione wagneriana nella definizione del servizio pubblico teatrale.

⁴ Su questo argomento, si veda P.Ory, *La Belle Illusion. Culture et politique sous le signe du Front populaire 1935-1938*, Paris, Plon, 1994.

⁵ Si veda D.Gontard, *La décentralisation théâtrale en France, 1895-1952*, Paris SEDES, 1973.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

In numerose città si costituiscono cooperative di spettatori, come gli *Amici del teatro popolare*, ma si organizzano anche associazioni nazionali, come *Lavoro e cultura* e *Popolo e cultura*, legate alla nuova politica: si forma un'intera generazione di «militanti culturali» e di animatori che forma, a sua volta, il pubblico. Lo slancio impresso al teatro sul piano istituzionale - con la creazione di una base sociale di spettatori, per i quali l'arte è qualcosa di più che puro spettacolo - spiega il sostegno che riceverà André Malraux all'epoca della creazione del Ministero degli Affari Culturali nel 1959. Infatti, è questa generazione di militanti culturali, nata negli anni della Liberazione e nutrita di ideali di sinistra, che costituisce il più forte sostegno sociale del progetto di Malraux, peraltro ministro del governo conservatore del generale De Gaulle.

Malraux fa significativamente promesse molto concrete a questo pubblico: rifacendosi la politica di Jeanne Laurent, crea sei nuovi Centri teatrali nazionali nelle regioni, e, soprattutto, nel 1961, lancia la politica delle Case della cultura superando le reticenze e gli ostacoli dei politici locali di destra.

Le Case della cultura sono diventate, negli anni Sessanta, il simbolo della politica culturale *alla francese*, in quanto in esse si conciliavano i caratteri dell'azione pubblica propri del periodo gollista - forte volontarismo, interventismo statale, immagine della «grandeur» nazionale, programmi finanziari ambiziosi su tutto il territorio - e gli orientamenti culturali della società: aspirazione delle classi della piccola borghesia agli svaghi culturali, discorso egualitarista di accesso alla cultura per tutti, riconoscimento del ruolo del teatro come disciplina artistica «leader».

Questa sintesi è espressa dalla formula politica della «democratizzazione culturale», formula istituzionalmente abbastanza avanzata e attenta a una «cultura di riunificazione» nazionale. Tuttavia, nonostante la favorevole accoglienza del pubblico, che tributa un vero successo alle Case della cultura, l'impresa incontra subito difficoltà, soprattutto per quanto riguarda gli alti costi finanziari e di gestione di queste strutture, che gravano sui bilanci pubblici: per questa ragione l'ambizione di coprire tutto il territorio nazionale, nonché tutte le grandi città, sarà ridimensionata.

Dopo la dozzina di Case della cultura programmate negli anni Sessanta, il piano di investimenti sarà abbandonato a favore di strutture più agili e meno costose. Le modalità di gestione di queste strutture saranno un'altra occasione di conflitto: la logica democratica che prevale allora porta a stabilire sistemi di cogestione a base associativa, concepiti come una sorta di «parlamenti culturali», nei quali sono rappresentati gruppi associativi e sindacali, gli enti locali e i rappresentanti dello Stato.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

Questo modo di gestione, oltre che pesante, è percepito dai professionisti e dai gruppi dirigenti delle strutture come un ostacolo all'adozione di una programmazione artistica chiara e coerente.

La difficoltà maggiore risiede però nell'irrompere del maggio 1968, che rimette in causa il progetto iniziale di democratizzazione culturale, aprendo un decennio di crisi che non si concluderà che con l'arrivo di Jack Lang al Ministero della Cultura, dopo la vittoria elettorale dei socialisti nel 1981.

1.2.2. Un decennio di «crisi»: 1969 –1981

Questa crisi mette in discussione gli orientamenti principali della politica culturale di Malraux. Essa prende avvio con una «rivoluzione simbolica», che segna profondamente gli spiriti: la contestazione di una figura come quella di Jean Vilar al Festival di Avignone, accusato di favorire scelte artistiche austere, di un umanesimo superato e politicamente sospetto, scollato dalle nuove aspirazioni del pubblico e dei giovani artisti. Questi ultimi auspicano di rinnovare l'azione culturale con esperienze di partecipazione del pubblico, trattando questioni nelle quali l'arte può o deve impegnarsi socialmente e politicamente per stare in contatto con le preoccupazioni della vita quotidiana.

In secondo luogo, si assiste a una più vasta rimessa in discussione estetica e politica dell'opera di Malraux, che si svolge attorno alla denuncia della «cultura borghese». Per effetto congiunto delle critiche sociologiche (come quelle di P. Bourdieu, che assimila la politica culturale a una «violenza simbolica esercitata dalla borghesia, attraverso le sue scelte artistiche, sull'insieme della popolazione), delle critiche di origine marxista (come quelle di L. Althusser, che considera le istituzioni culturali come «apparati ideologici di Stato») e di molte altre correnti critiche (M. Foucault generalizza il modello della prigione e parla di «inquadramento» sociale, G. Deleuze evoca la «costrizione» dei desideri), il bell'edificio della democratizzazione culturale si dilegua. Paradossalmente essa viene addirittura assimilato al più grande ostacolo sulla strada della libera scelta culturale per tutti i cittadini

Il terzo aspetto di questa crisi - che porta nel cuore dei temi trattati da questo convegno - è la polemica del «non pubblico». Si voleva dimostrare che la politica culturale non era riuscita a raggiungere il pubblico al quale mirava in origine, ma che era stata, al contrario, confiscata da un pubblico tradizionale che impediva il libero accesso delle istituzioni culturali a strati nuovi di popolazione. Questa diagnosi era comune alla maggior parte degli attori culturali, ma essi si dividevano profondamente sui rimedi da apportare. Per gli uni - gli artisti - tutto il male veniva dai numerosi vincoli ai quali essi erano sottoposti.

Essi reclamavano una maggiore libertà nella scelta delle loro attività, rifiutando il controllo dei poteri pubblici o delle associazioni sulla loro programmazione in nome della libertà dell'arte.

Per gli altri – gli animatori – occorreva instaurare una mediazione fra l'opera d'arte e il pubblico: senza questa mediazione non ci si può aspettare che il pubblico venga da solo nelle strutture culturali, c'è una pedagogia necessaria da attuare a favore delle persone che non hanno «ereditato» il gusto e l'inclinazione all'amore per l'arte. La polemica fra animatori e creatori infuria in tutti gli anni Settanta. Essa scava un fossato fra due tipi di strutture che fino a quel momento erano state pensate unitariamente: le grandi strutture di riferimento, le piccole strutture di quartiere. Queste ultime erano incaricate di fornire alle prime quel nuovo pubblico che avrebbe dato un contenuto reale alla nozione di democratizzazione.

Questa frattura ne contiene in embrione altre due: una frattura sociale fra il pubblico borghese e piccolo borghese da un lato e il pubblico popolare dall'altro, che si sente sempre più legittimato a reclamare il riconoscimento delle proprie pratiche culturali, e una frattura di tipo spaziale tra i quartieri nuovi di case popolari, ben presto chiamati «quartieri difficili» e il centro delle città o le periferie. Si può considerare che la politica di Jack Lang è un tentativo di ridurre questa frattura fra la *democratizzazione della cultura* (una politica dall'alto) e la *democrazia culturale* (una politica dal basso), e di proporre una nuova articolazione nell'ambito di un progetto di pluralismo culturale.

2. La crisi politica e sociale della nozione di democratizzazione culturale

2.1. La politica culturale di Jack Lang

La vittoria dei socialisti nelle elezioni presidenziali e legislative del 1981 ha senza dubbio una molteplicità di cause. Essa è però, indubbiamente, anche una vittoria del «partito culturale», se con questa espressione si intende che gli artisti e gli ambienti culturali si erano massicciamente pronunciati contro il deperimento della politica culturale, che si era nettamente accentuato nella seconda metà degli anni Settanta.

Se Jacques Duhamel, con la promozione della nozione di *sviluppo culturale*, aveva cercato di canalizzare i tumulti nati nel '68, e se Michel Guy aveva un po' ringiovanito il sistema, nominando alla testa di numerose istituzioni una nuova generazione di artisti e di professionisti; se, infine, l'apertura del centro Beaubourg era un segno forte in direzione del grande pubblico e dell'arte contemporanea, questi due ministri molto attivi avevano avuto colleghi nettamente meno intraprendenti.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

Così la spesa pubblica a favore della cultura ristagnava e addirittura regrediva fino a incidere solo per lo 0,43% sul bilancio dello Stato alla vigilia delle elezioni del 1981. La politica di Jack Lang - molto appariscente e nello stesso tempo appassionatamente controversa - tronca di netto con quella dei predecessori.

Il primo elemento appariscente va senza dubbio considerato come una ricompensa agli ambienti culturali che hanno sostenuto il successo della sinistra: il budget della cultura viene raddoppiato grazie ai bilanci votati nel 1982 e nel 1983: la manna dal cielo ministeriale tocca tutti gli ambiti dell'azione culturale e le sovvenzioni aumentano dovunque.

Tuttavia, la crescita della spesa non si riduce solo a una pioggia di sovvenzioni alle strutture e ai servizi culturali: essa è utilizzata anche per rafforzare le strutture e gli strumenti di azione del ministero. Le direzioni ministeriali si rimpolpano, viene creata una nuova Direzione per lo sviluppo culturale, per coordinare le azioni sull'intero territorio, i servizi decentrati nelle regioni – le Direzioni degli Affari Culturali (DRAC) – vengono dotate di nuovi mezzi in termini di personale.

Il ministero generalizza la pratica dei finanziamenti contrattualizzati – chiamati *convenzioni di sviluppo culturale* – con tutti i livelli amministrativi locali. Inoltre, lo sforzo finanziario del ministero è imitato dagli enti locali, specialmente dai comuni, che divengono, globalmente, i principali finanziatori dell'azione culturale del paese⁶.

10

2.1.1. La valorizzazione del ruolo degli artisti

L'annuncio del ministro che intendeva mettere i creatori «ai posti di comando», genera una profonda rottura con il periodo precedente, nel quale gli artisti erano percepiti come agitatori e irresponsabili creatori di guai, tanto che il ministro Maurice Druon li aveva definiti dei cinici che vengono avanti «con il piatto dell'elemosina in una mano e una bottiglia molotov dall'altra...».

Valorizzando il ruolo degli artisti nella gestione delle istituzioni, Lang non intendeva solamente riconoscerne lo status sociale, ma indicava anche che l'arte non poteva più essere considerata come una sfera separata di attività, marginale rispetto alle altre, ma doveva contribuire al cambiamento sociale nel suo insieme: per «cambiare la vita», era questo lo slogan dei socialisti, era necessario anche cambiare lo sguardo sull'arte e reintegrarla come forza di creatività e di innovazione sociale.

⁶ Si vedano, su questo argomento, i lavori dell'Osservatorio delle politiche culturali, e specialmente: R.Rizzardo, P.Moulinier, *La décentralisation culturelle*, Paris, la Documentation Française, 1990. Sulle spese culturali si vedano i lavori svolti nel *Dipartimento studi e prospettiva del Ministero* da C.Lephay-Merlin.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

Questo orientamento avrebbe potuto essere solo un espediente retorico, magari rutilante, ma senza futuro, se i politici locali, confortati dalle leggi sul decentramento del 1982-83, non se ne fossero fatti portatori entusiasti. Infatti, anche i comuni, le regioni procedevano in quegli anni a costruire o a consolidare, la propria politica culturale rivaleggiando tra loro⁷.

Così ogni città faceva appello ad una forte personalità culturale, ad un artista, costruendo per loro nuove strutture e trasformandole in luoghi emblematici dell'irraggiamento locale. La cultura veniva strettamente integrata nello sviluppo territoriale e diveniva uno strumento di promozione o di identificazione.

L'effetto più sorprendente di questo innamoramento dei politici locali per la cultura, promossa al rango di fattore di sviluppo, è che esso ha contribuito a cancellare il tradizionale divario fra destra e sinistra, o il non meno tradizionale divario fra modernista e conservatore, facendo uscire la cultura dal campo delle contrapposizioni politiche. Quali che fossero le preferenze di parte esibite, diveniva normale avere una politica culturale forte, ovvero prestigiosa, dal momento che la cultura era un elemento dell'uscita dalla crisi, un simbolo della ricchezza comune. L'attenzione si spostava dalle posizioni politiche degli artisti, alle controversie estetiche degli ambienti culturali, dato che l'essenziale era di non privarsi della ricchezza potenziale che gli artisti, di per se, rappresentavano nelle politiche di sviluppo territoriale.

Peraltro, diventando quasi "intoccabili", gli artisti si sono a volte lasciati andare a sogni di grandezza che hanno pesato sconsideratamente sui bilanci culturali. Il colpo di frusta dato dalla crescita delle spese culturali dell'inizio degli anni Ottanta aveva provocato infatti una certa inflazione dell'offerta: cresceva il numero delle strutture specialmente nell'ambito dello spettacolo e dei musei, ma parallelamente cresceva anche il numero dei diversi gruppi e associazioni culturali desiderosi di partecipare al festino. Ecco perché la politica di Jack Lang si è sforzata di far cadere un altro tabù, quello del *rapporto fra cultura ed economia*.

2.1.2. La nuova attenzione all'economia della cultura e alle industrie culturali

L'altra notevole innovazione dell'azione di Jack Lang, in un paese votato, fino a quel momento, al "tutto statale", fu quella di fare attenzione ai risultati economici della cultura, ed associare le industrie culturali alla politica del ministero.

⁷ E.Friedberg, Ph.Urfalino, *Le jeu du catalogue*, Paris, La Documentation Française, 1984; G.Saez, "Lo Stato, la città, la cultura", in A.Villani (a cura di), *La produzione artistica e culturale e i suoi attori*, Milano, Franco Angeli, 1997, pp.124-267.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

C'è qui un'apparente contraddizione: da una parte il ministro giustifica l'accresciuto interventismo delle spese pubbliche con la "carta bianca" data agli artisti e con la necessità di lottare contro "l'imperialismo americano" per meglio affermare la resistenza culturale francese; dall'altra, egli propone soluzioni specificamente "americane" di relazioni integrate fra le industrie culturali e l'azione dei poteri pubblici.

In realtà, questa opzione di dare uno statuto all'economia della cultura assume alcuni caratteri molto distinti. In primo luogo, si tratta di trovare finanziamenti privati che equilibrino o integrino le spese pubbliche: ossia di fare appello al mecenate - figura pochissimo sviluppata in Francia, a causa della tradizione del monopolio pubblico sulla cultura - attraverso una legislazione fiscale favorevole ai doni delle imprese e dei privati.

Nell'insieme, questa politica avrà risultati deboli, collocando la Francia molto in basso rispetto agli altri paesi dell'Europa occidentale. In secondo luogo, il ministero ha cercato di modernizzare la gestione delle istituzioni culturali, sviluppando l'idea che esse debbano allinearsi, o ispirarsi, ai modi di gestione in vigore nelle imprese private. Questa modernizzazione è stata effettuata attraverso l'istituzione di agenzie specializzate (Agenzie di sostegno alle imprese culturali), incaricate di inculcare i principi di buona gestione e di trasformare i direttori delle istituzioni in veri "manager". Un buon manager culturale si riconosce dalla capacità di accrescere la parte di contributi degli spettatori e dei mecenati nel proprio budget, ma anche di mettere in atto strumenti di comunicazione e marketing per meglio vendere le sue produzioni e di inserirsi in una rete professionale per limitare le incertezze legate alla sua attività.

Insieme questi due grandi orientamenti modificano profondamente lo *status* del pubblico nelle politiche culturali. Prima del «tutto il potere ai creatori», di J. Lang, costoro erano ritenuti al servizio del pubblico e, anche senza andare fino alle qualità richieste ai professionisti negli anni Cinquanta – dare prova di «svuotamento, di umiltà e di spoliazione»⁸ - era chiaro che non si poteva conquistare e conservare il pubblico senza un'attenzione continua.

Ma da quando la politica culturale legittima l'indifferenza nei confronti del pubblico, lasciando libero corso all'idea che «l'opera parla da sola», i nuovi eroi⁹ sono l'opera e il suo produttore. E' il ritorno alla concezione personale di Malraux, che riteneva che non dovesse esserci mediazione fra l'opera e lo spettatore, dato che l'opera, per sua propria potenza, provoca uno «shock emotivo», una rivelazione estetica nella coscienza dello spettatore.

⁸ D.Gontard, op.cit., p.351.

⁹ Ciò è tanto più paradossale se si pensa che è nel corso di questi anni che le filosofie analitiche e le sociologie «decostruttiviste» dell'arte si sono più largamente diffuse con i lavori di P.Bourdieu e le traduzioni delle opere di H.Becker, N.Goodman e A.Danto.

Per un curioso paradosso, questa teoria dell'immediatezza dell'arte - che Malraux, a suo tempo, non era riuscito a far passare, per l'esistenza di un forte movimento sociale di cultura popolare e di pedagogia dell'arte - trova la sua realizzazione proprio sotto un governo socialista. In nome dell'autenticità dell'arte, coloro che sognavano un teatro di qualità per il grande pubblico si vedono adesso accusati di essere conservatori.¹⁰

Questa «de-socializzazione» del pubblico fa sì che esso venga considerato – come in tutte le attività economiche – come una messe di consumatori che occorre sedurre con gli strumenti del marketing e della comunicazione.

La professionalizzazione delle imprese dello spettacolo ha dunque per prima conseguenza una certa negligenza nei confronti degli spettatori, dei pubblici costituiti, e la loro trasformazione in altrettanti bersagli di una politica della comunicazione. Questa professionalizzazione ha anche una seconda conseguenza, illustrata dai dibattiti che ha ruotato intorno alla celebre teoria di Baumol sull'ineluttabile «malattia» dei costi dello spettacolo. Utilizzando a loro profitto questa teoria, gli artisti hanno voluto legittimare il loro crescente ricorso alle spese pubbliche per salvare le proprie istituzioni.

In Francia, essi hanno anche scritto un capitolo inedito di questa teoria, con la loro alla cosiddetta «iperqualità»: infatti, per attirare un pubblico sempre più reticente, e per distinguersi gli uni dagli altri in un universo artistico ormai concorrenziale, essi non hanno esitato a fare allestimenti sempre più costosi, ad impiegare celebri scenografi e attori venuti dal mondo del cinema, e quindi conosciuti e amati dal pubblico, ma dai compensi esorbitanti in rapporto a quello degli attori teatrali. Questa fuga in avanti ha avuto il risultato di dilatare il deficit, senza peraltro aumentare la massa degli spettatori.

2.1.3. L'ampliamento del concetto di cultura

Infine, *l'ampliamento del concetto di cultura*, concepita come un necessario ampliamento del pubblico, ha provocato effetti contraddittori. Non si può comprendere questo orientamento se non lo si collega all'opzione, ricordata sopra, dell'incontro con le industrie culturali. L'obiettivo era quello di integrare alla politica culturale forme di espressione fino ad allora rigettate dalla «cultura legittima», ma fortemente acclamate dal pubblico.

¹⁰ Mi permetto di rinviare alla mia analisi: G.Saez, «Qui a besoin du public?», in: E.Wallon, *L'artiste et le prince. Pouvoirs publics et création*, Grenoble, Presses Universitaires, 1991, pp.260-224.

Ora, se la politica culturale si rifiuta di includere queste forme di espressione (fumetto, moda, rock e altre musiche giovani, espressioni etnoantropologiche, ecc.), essa non solo si taglia fuori dal pubblico che in quelle forme si riconosce, ma soprattutto lascia che siano le industrie culturali a soddisfare questi nuovi gusti, approfondendo così la frattura fra la politica culturale e il suo pubblico.

Ma il ministro mirava anche a un obiettivo più direttamente politico: quello di dimostrare che l'azione culturale perseguiva anche l'integrazione sociale dei giovani e delle comunità di origine straniera. Rifiutare di prendere in considerazione le manifestazioni culturali di questi gruppi significava dare della Repubblica una visione sclerotizzata e poco generosa, correre il rischio di marginalizzare dei gruppi sociali, e non soltanto il «pubblico», e complicare un po' di più la loro integrazione nella società francese. Ecco perché il dibattito sulla democrazia culturale sfocia naturalmente sulla problematica del multiculturalismo.

3. Strategie di riconquista del pubblico

3.1 Una offerta culturale molto diversificata

Ai principali orientamenti della politica culturale di Jack Lang che abbiamo appena ricordato, la dispersione delle pratiche culturali porta una risposta a calare¹¹. C'è, infatti, uno scarto fra le priorità della politica culturale seguite fino a qui e la sociologia delle pratiche culturali.

Le inchieste sulle pratiche culturali dei francesi condotte dal Dipartimento Studi e Prospettive del Ministero registrano la stagnazione della frequentazione degli spettacoli, mentre altre istituzioni e ambiti culturali vanno avanti meglio. Nel campo dello spettacolo, la struttura socio-professionale del pubblico non si è modificata sostanzialmente.

Mentre le cifre della frequentazione sono in rialzo, esse sono dovute più all'intensità del consumo culturale dei gruppi sociali tradizionali (cosa particolarmente vera per il pubblico dei musei e delle esposizioni) che a un ampliamento sociale del reclutamento. Si sottolinea tuttavia una ripresa di attività per le «pratiche da dilettanti», il cui rapporto con le istituzioni resta molto ambiguo: si tratta, sia di un rifiuto dell'offerta istituzionale, sia di un ripiegarsi su se stessi, sia della gestazione di future generazioni di pubblico.

La musica e certi settori del patrimonio sfuggono tuttavia a questa tendenza e rivelano nuove passioni del pubblico. Per il pubblico dei giovani, non c'è alcun dubbio che esso manifesta le sue priorità per la musica rock, rap, o, più recentemente, tecno. All'estremità opposta di questa sociologia dei gusti estetici, si rileva una vera «mania del patrimonio».

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

¹¹ O.Donnat, *Les Français face à la culture. De l'exclusion à l'éclectisme*, Paris, La Découverte, 1994.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

Si tratta di rispondere a una domanda sociale più organizzata. Si vede nelle città, ma anche in alcune zone rurali, nelle zone industriali in declino, crearsi un movimento fondato sulla ricerca di identità, la salvaguardia delle tradizioni locali, la valorizzazione turistica del patrimonio a fini di sviluppo locale. Associazioni attente alla preservazione di una memoria sociale che rischia di scomparire, eletti locali desiderosi di disporre di un'attrezzatura culturale intorno alla quale la comunità possa riunirsi, diversi operatori professionali mobilitarsi per promuovere il patrimonio.

Se il ministero non può rispondere finanziariamente a questa spinta patrimoniale, tuttavia non la scoraggia, e lascia alle collettività territoriali, regioni, comuni e dipartimenti, di farsene carico. Mentre si organizzano nuovi servizi culturali intorno alla conservazione e alla valorizzazione del patrimonio, la crisi sembra accentuarsi in altri settori.

Per esempio, la concorrenza interna al mondo del teatro continua a crescere e si accentua la segmentazione del pubblico. Non si tratta più della vecchia opposizione fra teatro privato e teatro pubblico, ma dell'apparizione di nuovi antagonismi in un mondo dello spettacolo estremamente diversificato. Infatti, coabitano il teatro per giovani, il teatro delle marionette, il teatro di strada, il teatro in appartamento, le arti circensi. Qui si può parlare di una generalizzazione a tutti i paesi del fenomeno del «theatre off» rispetto al teatro istituzionale che si era visto svilupparsi nel corso degli anni Ottanta al Festival di Avignone.

Questo movimento traduce una disaffezione molto sensibile per il repertorio, il tipo di allestimento, il messaggio e l'estetica del teatro pubblico. Il pubblico che snobba le sale ama ritrovarsi per gli spettacoli di strada, più popolari, presentati da attori né del tutto dilettanti, né veramente professionisti (si parla degli «intermittenti» dello spettacolo), che sviluppano una estetica uscita dal mimo, dall'improvvisazione, dalla derisione, che spesso comporta una visione acida della vita quotidiana e degli accenti della denuncia sociale.

Occorre anche segnalare, accanto a questo nuovo teatro popolare, il potenziamento e la possibile concorrenza artistica e ideologica di quelle che vengono chiamate «arti urbane». Come manifestare la «missione sociale» dell'arte nella lotta contro l'esclusione, come trattare sul piano culturale il tema della «frattura sociale», che ha invaso il dibattito politico degli anni Novanta? Si danno due risposte. La prima consiste nell'accostare i due mondi istituzionalmente separati che sono le grandi strutture e le strutture di prossimità situate nei quartieri urbani. Ma si può forse negare che questo è stato già fatto da diversi decenni?

Queste due reti si ignorano, generalmente, perché rappresentano tipi di pubblico molto diversi per status sociale, scelte culturali e strategie artistiche una agli antipodi dell'altra.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

Dal lato delle istituzioni, ci si preoccupa soprattutto dell'arte allo stato vivo»¹², cioè di includere nella programmazione dei rappresentanti della musica, della danza, che si praticano nei «quartieri difficili», facendoli uscire da questi quartieri. Dall'altra parte, si punta alla «riqualificazione artistica» delle piccole strutture di quartiere, incitandole a essere più esigenti artisticamente nelle loro azioni culturali. Operazioni fortemente mediatizzate, come la manifestazione delle "culture urbane" a La Villette (Parigi), la "Biennale della Danza" a Lione, le "Parole Urbane" a Grenoble, riannodano, per un momento troppo breve, i fili del dialogo culturale fra generazioni, spazi sociali, estetiche, tipi di pubblico, molto diversi.

3.2. Verso una ricomposizioni del mondo del teatro

L'organizzazione di una rete di «scene nazionali» con la riunificazione delle due reti dei centri culturali e dei teatri pubblici in una sessantina di città francesi segna ugualmente una volontà di razionalizzazione delle istituzioni culturali.

Esse sono ormai collocate in una posizione di uguaglianza rispetto al ministero, per quanto riguarda le loro missioni, i modi di funzionamento, le strutture gestionali. E' raccomandato loro di limitare i costi di produzione procedendo a «co-produzioni», suscettibili di maggior redditività perché rappresentate in tournée estese a parecchie città. Questo sistema di «messa in comune» delle spese e dei rischi artistici ha tuttavia un suo rovescio: la presentazione di una programmazione di «qualità nazionale», relativamente identica da un capo all'altro del paese, che cancella le differenze e l'originalità di ogni centro di creazione.

La rete di diffusione è stata anch'essa razionalizzata, con la creazione di gruppi di diffusione regionale, nei quali i direttori artistici si ritrovano per pianificare il circuito delle tournée. Queste innovazioni istituzionali sono state accompagnate da un appello a un più grande senso delle responsabilità della professione teatrale. La crisi degli «intermittenti dello spettacolo» ha mostrato infatti un grave difetto di organizzazione della professione degli attori¹³, ossia delle condizioni di accesso alla carriera, del reddito e della protezione sociale.

¹² Riprendo qui l'analisi fatta da R.Shusterman sulla «dignità estetica» delle espressioni artistiche urbane-popolari, *L'art a l'étati vif. La pensée pragmatiste et l'esthétique populaire*, Paris, Ed.Minuit, 1992.

¹³ Si veda Pierre-Michel Menger, *La profession de comédien*, Paris, la Documentation Française, 1997.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

Il Ministero ha recentemente intrapreso uno sforzo di riorganizzazione della politica dello spettacolo, riorganizzazione del resto auspicata da molti anni, e già tratteggiata dal Rapporto Rigaud.¹⁴ Questo rapporto prefigurava una serie di riunificazioni nell'ambito delle diverse direzioni generali che compongono l'amministrazione centrale del ministero.

Vi si può leggere l'auspicio seguente: «Di tutti i raggruppamenti suggeriti, quello che sembra più evidente in termini di buona amministrazione concerne lo spettacolo dal vivo: teatro, musica, lirica, danza». Il ministro Catherine Trautman ha affidato questo compito di riunificazione di tutto il settore dello spettacolo dal vivo a Dominique Wallon, che ha costituito questa nuova direzione generale nel 1998.

La misura più significativa assunta da Wallon è consistita nell'elaborazione di una nuova «carta del servizio pubblico» per lo spettacolo dal vivo. Questa carta è offerta alla firma di tutte le strutture dello spettacolo che percepiscono un finanziamento statale anche parziale, e sono sottoposte alla vigilanza ministeriale. Le disposizioni contenute nel «contratto di obiettivi per le scene nazionali» insistono sulla ricomposizione artistica e amministrativa delle istituzioni dello spettacolo, sulla ridefinizione dei progetti artistici fondati sull'ascolto e l'incontro dei diversi tipi di pubblico, sulla creazione di nuovi spazi artistici multidisciplinari, sulla fissazione di norme per la valutazione delle strutture. Questo riemergere del tema del «servizio pubblico» come etica del teatro obbedisce principalmente alle esigenze della legittimazione politica della spesa culturale pubblica.

Malraux aveva scritto: «Che la cultura non esista che per pochi è uno scandalo che deve finire – ma che la democrazia si è sforzata di far finire da quando esiste».

Queste nuove disposizioni tendono - nello stile dell'epoca attuale, e ancora con qualche reticenza di troppo - a restituire nuovamente un contenuto alla nozione di *democratizzazione culturale*.

¹⁴ Questo rapporto è la sintesi di una missione affidata dal ministro della cultura, Ph.Douste-Balzy (governo Juppé) nel 1996 a un gruppo di esperti presieduto da J.Rigaud. La missione aveva lo scopo di elaborare uno stato dell'arte della politica culturale francese e fare raccomandazioni sulle missioni e l'organizzazione governativa degli affari culturali. Fra queste raccomandazioni si rilevano, oltre la fusione delle componenti dello spettacolo dal vivo, la riunione delle attività patrimoniali nell'ambito di una direzione che associ architettura e patrimonio e la riunione delle attività che riguardano lo sviluppo culturale e l'azione territoriale e delle attività dei musei con quelle delle arti plastiche contemporanee. Cf. J.Rigaud (a cura di), *Pour une refondation de la politique culturelle*, Paris, La Documentation Française, 1996.

Caratteristiche e tendenze della domanda di cultura in Europa e in Italia.

Carla Bodo

Negli anni 1994 e 1995 – avendo l'Italia accettato di essere oggetto di un'indagine approfondita nell'ambito del "Programma di valutazione delle politiche culturali nazionali" del Consiglio d'Europa - un gruppo di esperti internazionali assai ferrati nella materia ha percorso in lungo in largo il nostro paese, visitando le principali istituzioni nazionali e locali e intervistando un centinaio di personalità della cultura e dello spettacolo. Le loro riflessioni e considerazioni sono esposte in un agile *Rapporto del Consiglio d'Europa* in inglese e in francese¹ che potrebbe ancora offrire non pochi spunti di riflessione ad un dibattito oggi più che mai attuale.

Le considerazioni – più o meno pertinenti – espresse da esperti internazionali sulla gestione delle politiche culturali nel nostro paese sono molteplici. Ma vi è una "idea forte" alla base del loro Rapporto: l'idea della distorsione che la riconosciuta e straordinaria importanza del nostro patrimonio artistico e storico avrebbe finora indotto nella gestione delle politiche culturali nel nostro paese, in quanto l'Amministrazione avrebbe privilegiato la conservazione a tutto scapito delle politiche di democratizzazione della cultura.

Pur riconoscendo l'eccezionalità di tale patrimonio, e i gravosi oneri connessi alla sua manutenzione, "gli Esperti sono rimasti sorpresi di vedere fino a che punto il *principio della protezione* venisse privilegiato rispetto al *principio della fruizione* da parte del pubblico", e fu loro immediatamente chiaro che al minimo cenno di conflitto tra *tutela* e *accesso da parte del pubblico*, il pubblico sarebbe risultato invariabilmente perdente".

Queste considerazioni degli esperti internazionali possono essere riferite al patrimonio artistico italiano in tutti i suoi aspetti, ossia al patrimonio *tangibile* – i beni monumentali - ma anche a quello *intangibile*, come il patrimonio musicale.

E non si può del resto negare che le ingenti risorse destinate dallo Stato ai nostri 13 enti lirici siano state finalizzate finora a funzioni di "conservazione" e di "valorizzazione" - di cui ha beneficiato una ristretta élite - piuttosto che a funzioni di "diffusione" di un'arte, quella della lirica, fino a tempi non lontani tanto "popolare" e tanto profondamente radicata nella nostra cultura. Un'arte da cui peraltro i giovani – anche secondo recenti sondaggi - si starebbero allontanando.

¹ Council of Europe, *Cultural Policy in Italy*, Report by a European Panel of Experts, by Christopher Gordon, Strasburgo 1995.

Come è possibile del resto amare quello che non si conosce, e come può un giovane avvicinarsi “dal vivo” ad un’arte elitaria come la lirica nell’Italia di oggi? E’ questo uno dei tanti temi che verranno affrontati in questa giornata di studio.

Ho voluto ricordare il parere degli Esperti del Consiglio d’Europa, al fine di sottolineare fino a che punto, da allora, le cose stiano cambiando, e come l’attuale Amministrazione sia tesa ad ampliare gli orizzonti dell’intervento pubblico nel campo della cultura e dello spettacolo. Il sostegno statale continua ad essere indirizzato alla tutela e alla valorizzazione delle nostre grandi tradizioni nel campo della musica, del teatro, della danza, e potrà essere ulteriormente esteso in direzione della riscoperta dell’ingente patrimonio tuttora sommerso.

Ma si intravede anche uno spostamento della strategia dell’attenzione in direzione del sostegno alla creazione artistica contemporanea da un lato, delle *politiche di sostegno alla domanda* dall’altro, politiche da attuarsi attraverso una modernizzazione delle infrastrutture e tramite interventi atti a ridurre gli squilibri territoriali e ad incentivare maggiormente la partecipazione dei giovani alle attività dello spettacolo. Ed è proprio per favorire un supporto alla nuova politica del **Dipartimento dello Spettacolo**, che l’**Osservatorio dello Spettacolo** si propone di analizzare e di monitorare d’ora in poi più da vicino, e ad intervalli regolari, l’andamento della domanda di spettacolo, le sue caratteristiche e le sue determinanti. Quelle che seguono sono alcune prime annotazioni in questa direzione.

1. La domanda di spettacolo: un concetto intrinsecamente ambiguo

Com’è noto, la domanda di spettacolo può essere definita e misurata in due modi:

- a) dal punto di vista delle *presenze* ai vari tipi di spettacolo (“attendance”), misurabile quantitativamente in termine di biglietti venduti e di prezzo pagato;
- b) dal punto di vista *del tasso di partecipazione*, ossia della percentuale della popolazione effettivamente coinvolta nelle frequenze ai diversi tipi di spettacolo, misurabile attraverso tecniche più complesse di indagine per campione.

Si tratta di due approcci notevolmente diversi tra loro e nello stesso tempo strettamente interrelati, su cui peraltro si ingenera spesso una certa confusione e su cui appare quindi necessario soffermarsi.

Il primo approccio risponde infatti principalmente alla finalità di misurare il successo artistico dell’opera rappresentata nonché il suo successo economico.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

Esso non consente tuttavia di distinguere se un eventuale incremento annuo delle presenze - ad esempio, agli spettacoli di danza - sia dovuto all'allargamento della base del pubblico o non piuttosto ad una intensificazione delle frequenze da parte dei soliti spettatori abituali, i cosiddetti *addicted* (com'è noto, Becker ha teorizzato che la frequente esposizione allo spettacolo può ingenerare forme di addiction – cioè di dipendenza - analoghe a quelle della droga)².

E' a questo punto che deve necessariamente subentrare il secondo approccio, che risponde a finalità più strettamente sociali, in quanto tende a misurare il grado di partecipazione dei cittadini alle varie forme di spettacolo e le loro caratteristiche sociodemografiche.

Entrambi questi approcci si integrano a vicenda nel fornire indicatori significativi dell'efficacia dell'intervento pubblico, e risultano utili per misurare i risultati delle politiche e delle strategie adottate in vista di una maggiore socializzazione dello spettacolo, e per introdurre eventuali aggiustamenti.

2. Tendenze e caratteristiche della domanda di spettacolo dal vivo in Europa

Un confronto tra i vari paesi per quanto riguarda la domanda di spettacolo dal vivo in Europa è oggi possibile solo in termini di *partecipazione del pubblico*.

Nella maggior parte dei paesi, infatti, i dati relativi alle *presenze* vengono rilevati unicamente per quanto riguarda il settore pubblico dello spettacolo, la cui estensione e la cui rilevanza varia notevolmente da paese e paese, rendendo i confronti poco significativi. Solo in Italia sono infatti disponibili, a tutt'oggi, statistiche concernenti l'intero universo delle manifestazioni dello spettacolo, essendo i dati corrispondenti rilevati e pubblicati annualmente dalla SIAE nella sua funzione di sostituto d'imposta per conto dello Stato³.

D'altra parte, negli anni più recenti, quasi tutti i paesi - compresa l'Italia - si sono attrezzati per misurare periodicamente il *tasso di partecipazione* della popolazione allo spettacolo tramite indagini campione "ad hoc", o nell'ambito delle "indagini multiscopo sulle famiglie".

Gli ultimi dati, riguardanti un numero significativo di paesi - raccolti nel corso di una indagine commissionata dai governi francese e spagnolo dal Centro di ricerca ERIES-DAFSA⁴ - si riferiscono agli anni 1992-94. Tali dati sono stati da noi assemblati in modo da azzardare un confronto (Tab.1), con l'avvertenza che esso è viziato dalle discrepanze esistenti, tra l'altro, tra le tipologie di classificazione adottate e fra le dimensioni relative del campione di rilevazione.

² G. S. Becher, K. M. Murphy, *A theory of rational addiction* <Journal of political economy>, vol. 96, 1998.

³ L'ultimo annuario della serie *Lo spettacolo in Italia* si riferisce al 1995. Alcune anticipazioni sono state effettuate dalla SIAE per l'Annuario 1996.

⁴ ERIES-DAFSA, *Statistiques culturelles en Europe*, La documentation française, Parigi 1996.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

Le cinque voci della classificazione – teatro/opera/danza/concerti classici/altri concerti (ossia Rock, Jazz, ecc.) – sono state scelte secondo il criterio del minimo comune denominatore esistente più o meno in tutti i paesi, tranne che in Italia, dove la classificazione è più sommaria, essendo l’opera e la danza comprese sotto la voce “concerti classici”.

Scorrendo la tabella il debole tasso di coinvolgimento della popolazione in tutte le attività dello spettacolo dal vivo risulta immediatamente evidente: gli indici sono infatti ovunque molto bassi, se si considera che gli Europei che guardano giornalmente la televisione oscillano invece tra il 70% e l’85%, e che i tempi d’ascolto della musica sono ovunque assai elevati. Del resto in tutti i paesi del nostro continente – come ha osservato Jean Michel Guy, autore, nel 1992, del primo saggio comparato sulle “politiche culturali” degli Europei⁵ – “*la culture d’appartement*”, consumata a domicilio, tende a prevalere sempre più sulla “*culture de sortie*”, quella “cultura di uscita” di cui la frequenza allo spettacolo dal vivo rappresenta uno degli esempi più tipici.

L’altro fenomeno che emerge chiaramente nella tabella è il forte divario che separa i tre paesi latini – dove gli indici di partecipazione sono particolarmente bassi – dai paesi dell’Europa settentrionale e centrale.

Italia e Spagna mostrano indici di partecipazione quasi analoghi: in entrambi i paesi solo il 14% della popolazione è andata a teatro almeno una volta nel corso dell’anno di riferimento, mentre per i concerti di musica classica si scende addirittura al di sotto del 7%. I nostri valori sono superiori a quelli della Spagna solo per quanto riguarda gli “altri concerti” (15% contro 10%).

In **Francia** il tasso di partecipazione dei cittadini è ancora più basso per il teatro (il 12%) e per gli “altri concerti”, mentre è lievemente superiore per i concerti classici (8%) e si registra una certa partecipazione anche per la danza (5%).

I paesi latini sono seguiti, con un notevole distacco, da un altro gruppo di paesi in cui gli indici di frequenza sono abbastanza elevati e relativamente omogenei: in **Danimarca, Olanda e Regno Unito**, tali indici si aggirano tra il 24 e il 25% per il teatro, tra il 12 e il 13% per i concerti classici, tra il 22 e il 25% per gli “altri concerti”.

Dati lievemente inferiori esistono per **l’Austria**, dove la partecipazione ai concerti è bassa, mentre in compenso il tasso di frequenza all’opera è il più elevato tra tutti i paesi considerati (20%).

⁵ J.M. Guy, *Les pratiques culturelles en Europe: un essai de comparaison*, in <CIRCLE>, *Participation à la vie culturelle en Europe*, Table Ronde de Moscou 1991, La documentation française, Parigi 1993.

I cittadini europei più amanti dello spettacolo sembrano però essere i cittadini dell'Irlanda e soprattutto della Finlandia, dove ben il 37% della popolazione va a teatro e il 34% ai concerti di musica classica.

Le determinanti di una partecipazione tanto più elevata dei cittadini alle attività dello spettacolo nei paesi dell'Europa settentrionale non può essere spiegata solo in relazione al pure importante fattore del clima. C'è chi si domanda (come Jean Michel Guy) se essa non sia anche il risultato di politiche dello spettacolo basate su strategie di sviluppo particolarmente attente e sostenute da finanziamenti consistenti, avviate da alcuni di questi paesi (Finlandia, Olanda, Regno Unito, ecc.).

Quanto alle differenze fra i vari tipi di spettacolo, il teatro è ovunque di gran lunga più popolare dei concerti di musica classica, mentre in alcuni paesi è abbastanza significativa anche la partecipazione all'opera (Austria, Danimarca) e alla danza (Danimarca, Finlandia).

Va osservato infine che - seppure non è possibile ricostruire serie storiche omogenee ai dati qui indicati - dall'andamento dei tassi di partecipazione allo spettacolo rilevato nell'ambito dei singoli paesi risulterebbe, come era stato del resto già riscontrato nel citato studio di J.M. Guy, che gli spostamenti degli indici di frequenza sono estremamente lenti, e che difficilmente superano, anche nel corso di diversi anni, i due o tre punti percentuali.

3. L'andamento delle presenze in rapporto alle rappresentazioni e ai prezzi

Limitandoci al nostro paese, nel 1996 - secondo le anticipazioni SIAE sull'Annuario 1996 - le presenze allo spettacolo dal vivo hanno superato i 32 milioni, con un indice di variazione positivo del 5,5% rispetto all'anno precedente. Quasi la metà di tali presenze (47%) sarebbe stata assorbita dal teatro di prosa, che in Italia - come negli altri paesi europei - è di gran lunga la forma di spettacolo dal vivo più popolare, seguito a distanza (26%) dagli "altri concerti". I concerti di musica classica e, ancor più, la lirica e la danza, sono invece attività - come quasi ovunque - assai più elitarie, e hanno inciso sulle presenze complessive per il 13% e l'11% rispettivamente.

Nell'effettuare un'analisi delle presenze e del loro andamento nel decennio 1986-96, abbiamo ritenuto di prendere in considerazione anche le rappresentazioni e il prezzo medio del biglietto a lire costanti (Tab. 2 e 3). Il livello dell'offerta e l'ammontare dei prezzi sono infatti, come è noto, fattori essenziali nel determinare il livello della domanda. Ora, se complessivamente le presenze (+ 32%) sono risultate più dinamiche delle rappresentazioni e del prezzo medio dei biglietti, l'andamento è risultato assai differenziato a seconda dei diversi tipi di spettacolo (Tab. 3).

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

Poiché l'unico precedente nella materia è l'*Indagine ISTAT sulla lettura e sul tempo libero* del 1984, basata su un campione e su criteri assai diversi, non è possibile risalire indietro nel tempo per ricostruire trend di lungo periodo: l'unica serie storica possibile è quella 1993-96 (Tab. 4).

Rispetto al 1993 e al 1994 – anno già commentato nell'ambito dei confronti internazionali – la percentuale degli italiani che ha frequentato almeno una volta nel corso dell'anno i diversi tipi di spettacolo dal vivo appare in aumento. L'andamento più positivo si è avuto per i concerti di musica leggera (dal 14,4% al 17,1%): si è già visto infatti che un incremento di due punti e mezzo percentuali può già essere considerato significativo, in un settore in cui gli spostamenti sono generalmente di entità minima.

Tali concerti sono le forme di spettacolo che registrano il tasso più elevato di partecipazione, avendo ormai superato il teatro. Anche la percentuale di frequentatori del teatro è peraltro cresciuta, giungendo a sfiorare il 16%, mentre gli italiani che frequentano i concerti di musica classica continuano ad essere una sparuta minoranza (7,7%), che non sembra avere nessuna intenzione di crescere. Del resto questi dati non fanno che confermare una situazione di ristagno nella domanda di concerti classici, già rilevata nell'analisi sulle presenze. Ulteriori informazioni desumibili dall'ultima indagine pubblicata, quella relativa al 1995⁶ ci aiutano a circoscrivere meglio le *caratteristiche della domanda*.

Per quanto riguarda il numero delle *frequenze* (Tab. 5), i non molti italiani che frequentano gli spettacoli dal vivo sembrano essere spettatori poco assidui, dal momento che circa i $\frac{3}{4}$ di essi vi si sono recati meno di quattro volte in un anno: il dato è sostanzialmente analogo per tutti i tipi di spettacolo. Fra gli spettatori più affezionati (oltre 12 volte in un anno) figurano i frequentatori di concerti classici, che sono peraltro, come si è visto, assai ridotti di numero.

La composizione del pubblico per *classi di età* (Tab. 6) evidenzia una netta prevalenza dello scaglione compreso tra i 35 e i 54 anni per tutti i generi di spettacolo: in particolare esso rappresenta il nerbo dei frequentatori del teatro e della musica classica, mentre il calo è vistoso per gli "altri concerti" dopo i 35 anni di età.

I teen-ager sono molto presenti anche a teatro (20%), un po' meno ai concerti classici (14%). I consumatori dai 54 anni in poi, per contro, sono più numerosi nei concerti classici che a teatro: 20% e 16% rispettivamente. Tali percentuali non sono peraltro tali da avallare la diffusa leggenda che i consumi culturali più elitari siano retaggio prevalente delle generazioni più avanti negli anni.

⁶ ISTAT, *La vita quotidiana in Italia nel 1995*, Roma 1996.

Estremamente significativa – come è del resto confermato da tutti gli studi sulla partecipazione, siano essi europei che nordamericani – appare infine la correlazione esistente fra frequenze allo spettacolo dal vivo e *titolo di studio* (Tab. 7): il 44% dei frequentatori di teatro, il 27% di quelli della musica classica, e il 24% di quelli degli “altri concerti”, sono infatti muniti di una laurea. Al di sotto del diploma superiore, i tassi di frequenza calano drasticamente per ogni tipo di spettacolo, ma in particolare per i concerti classici, al di sotto del diploma superiore. Ne risulta confermata l’affermazione di Pierre Bourdieu, secondo cui la frequenza ai concerti sarebbe “...la pratica più discriminante, più di *classe*, in quanto strettamente legata alla classe sociale e al grado di istruzione posseduto”⁷.

E’ stato del resto lo stesso Bourdieu a sottolineare il paradosso per il quale “il rapporto fra cultura e capitale scolastico resta più forte che mai nei settori che la scuola non insegna”.

Tocchiamo qui un punto nevralgico, talmente rilevante da indurci ad estrapolarlo dal nostro dibattito odierno: il fondamentale problema dei rapporti fra spettacolo e sistema scolastico dovrà infatti essere oggetto di una successiva iniziativa, in cui non potrà non essere coinvolto anche il mondo della scuola.

I nostri interlocutori privilegiati di oggi sono invece gli operatori dello spettacolo, con cui intendiamo avviare un dibattito per discutere le possibili strategie per avvicinare ai cittadini le loro istituzioni.

5. Alcune considerazioni

Da questi primi dati raccolti ed elaborati dall’**Osservatorio dello Spettacolo** sulle caratteristiche e l’andamento della domanda di spettacolo dal vivo si possono già trarre delle considerazioni di massima.

Se è pur vero che – in campo culturale – è soprattutto l’offerta a creare la domanda, i dati sullo spettacolo dimostrano con evidenza che un incremento dell’offerta non è di per sé sufficiente ad ampliare la base della domanda. Un potenziamento dell’offerta, per risultare efficace a tal fine, dovrebbe presupporre il raggiungimento di standard elevati di eccellenza artistica da un lato, e l’adozione, dall’altro, di politiche e strategie espressamente mirate ad attivare nuove fasce di pubblico.

⁷ P. Bourdieu, *La distinction: critique sociale du jugement*, Les Editions de Minuit, Parigi 1979.

A una dinamica del teatro di prosa e degli “altri concerti” superiore alla media, ha corrisposto infatti un limitato incremento dei concerti di musica classica (+11%).

Risulta evidente, in questo caso, che anche un forte incremento dell’offerta (+ 40%) ha mancato di ripercuotersi favorevolmente sulla domanda, probabilmente a causa del fortissimo incremento reale dei prezzi (+46%). E’ un fatto che l’andamento della domanda e dell’offerta nel settore della musica classica sembra manifestare alcuni elementi di squilibrio.

Le preoccupazioni maggiori, tuttavia, vengono dall’analisi dell’andamento dello spettacolo dal vivo per grandi circoscrizioni territoriali (fig. 1) da cui risulta che nell’ultimo decennio il gap nella domanda fra Italia centrosettentrionale e Italia Meridionale e Insulare – anziché restringersi – si è ulteriormente accentuato. Complessivamente le presenze allo spettacolo dal vivo sono cresciute infatti solo del 16% nel Mezzogiorno, esattamente la metà del tasso medio di incremento, e meno di quello del Settentrione (+ 42%).

Anche qui non si può fare a meno di richiamare l’attenzione sul fatto che al Nord la domanda è aumentata in misura maggiore dell’offerta, in presenza però di un aumento reale dei prezzi inferiore alla media nazionale. Al Sud, invece, se la dinamica della domanda è risultata molto inferiore alla dinamica dell’offerta, non si può mancare di chiamare in causa il forte incremento dei prezzi (+ 36%) cresciuti assai più che nelle altre circoscrizioni.

Passando poi ad esaminare la dinamica dei diversi tipi di spettacolo nell’ambito delle tre circoscrizioni territoriali, colpisce l’andamento dei concerti di musica classica nel Meridione, che risulta ulteriormente squilibrato rispetto alla già problematica situazione nazionale: all’ulteriore divaricazione della forbice tra offerta (+ 57%) e domanda (+ 6%) corrisponde infatti un incremento reale dei prezzi che supera l’andamento inflattivo addirittura del 56%.

Un trend analogo si riscontra anche per il teatro, dove i prezzi sono cresciuti, al Sud, quasi del doppio rispetto alla media nazionale. Non sembra essere invece un caso che, nel Mezzogiorno, l’unico settore in cui si è registrato un forte incremento della domanda sia quello della musica leggera, dove i prezzi sono cresciuti invece in misura irrisoria.

4. Il tasso di partecipazione ai diversi spettacoli dal vivo

La disponibilità di dati sul tasso di partecipazione allo spettacolo – come del resto alle altre attività culturali – è in Italia una conquista relativamente recente. Solo a partire dal 1992 dati di questo tipo vengono rilevati annualmente nell’ambito delle *Indagini multiscopo sulle famiglie* dell’ISTAT, effettuate su un campione rappresentativo di 24.000 famiglie residenti in 800 comuni.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

Elemento fondamentale di questa strategia è una politica dei prezzi sapientemente articolata. I dati sul Mezzogiorno sembrano sfatare la teoria di scuola anglosassone secondo cui la domanda di spettacolo è inelastica ai prezzi. Tale teoria potrà anche essere economicamente fondata per quanto riguarda la domanda degli spettatori abituali di spettacolo. Ma non può che rappresentare un ostacolo sulla via di un allargamento della fruizione in direzione di nuovi pubblici. Ciò è vero in particolare per un Mezzogiorno afflitto da una disoccupazione giovanile endemica, dove una maggiore valorizzazione delle attività dello spettacolo anche in funzione di coesione sociale non può che entrare in rotta di collisione con politiche liberiste tendenti ad un aumento generalizzato dei prezzi.

Le statistiche sulla *partecipazione allo spettacolo dal vivo* raccolte in ambito europeo sono lì a dimostrare che i mutamenti nelle abitudini del pubblico sono estremamente lente e gradualmente, e che non sempre l'azione di politiche di ampio respiro di democratizzazione della cultura hanno prodotto i risultati sperati. Ne è una riprova la Francia, che nonostante le *Maison de la Culture* di Malraux e le dinamiche politiche culturali avviate da Jack Lang, si ritrova con indici di partecipazione sostanzialmente analoghi ai nostri.

D'altra parte i risultati conseguiti nei paesi nordici - paesi che hanno tutti, dal più al meno, adottato moderne tecniche di promozione del pubblico prese a prestito dal "marketing" - ci fanno intravedere prospettive più incoraggianti.

Al pessimismo della ragione occorre quindi contrapporre l'ottimismo della volontà. Tenendo presente, tuttavia, che l'allargamento dei pubblici dello spettacolo è una impresa lunga e difficile, che richiede energia creativa, tenacia, scientificità, oltre da affiancare ad una indispensabile e forte attenzione all'educazione degli spettatori di domani.

Senza il pubblico, noi non siamo niente

Maddy Morton

Ho voluto dare al mio intervento il titolo *Senza di loro, noi non siamo niente* perché francamente l'arte per sopravvivere ed essere fiorente, deve avere pubblico, e pubblico in salute. Mi è stato chiesto di soffermarmi su due aspetti:

- come le organizzazioni culturali del Regno Unito hanno incrementato i loro pubblici;
- quale ruolo il governo italiano potrebbe assumere per aiutare le organizzazioni culturali ad incrementare i loro pubblici.

Descriverò prima, brevemente, lo schema concettuale seguito dagli esperti di marketing culturale nel Regno Unito, in termini di fattori-chiave di successo per incrementare la domanda. In seguito darò alcuni suggerimenti sul secondo punto.

1. Metodi adottati dalle organizzazioni culturali del Regno Unito per incrementare i loro pubblici

I fattori-chiave sono il minimo comune denominatore di tutte le operazioni di marketing di successo portate avanti nel Regno Unito in vista di un effettivo incremento degli spettatori. I *sette gradini per il Paradiso* - dove per Paradiso si intende una base di pubblico solida e in crescita - sono i seguenti:

- Conoscenza e analisi dei pubblici
- Chiarezza sull'immagine di marca
- Collaborazione ai programmi artistici
- Meccanismi per avvicinare nuovi pubblici allo spettacolo
- Dialogo diretto con la clientela
- Metodi per incrementare le frequenze e promuovere la fedeltà all'organizzazione
- Sistemi di monitoraggio dei risultati dell'azione svolta, per orientare l'attività futura

1.1. Conoscenza e analisi dei pubblici

Premessa indispensabile per una qualsiasi operazione di marketing efficace, è una buona conoscenza dei pubblici. Le organizzazioni di spettacolo del Regno Unito che hanno maggior successo, raccolgono e analizzano due tipologie diverse di informazioni:

- raccolta e analisi di informazioni sul comportamento del pubblico: che cosa va a vedere, quando e come paga, e così via. Per questa operazione, fondamentale è un *buon database su supporto informatico dello sbigliettamento* dal quale è possibile ricavare informazioni di marketing;
- ricerche sistematiche per comprendere i profili e gli atteggiamenti degli spettatori, le motivazioni del loro comportamento e gli elementi che ostacolano la frequenza agli spettacoli. Due sono i metodi principali seguiti: *ricerche autogestite* e *gruppi tematici di discussione*. L'organizzazione di questi ultimi può essere affidata - se le organizzazioni possono permetterselo - ad un istituto di ricerche di mercato esterno, oppure, come più spesso avviene, al personale addetto al marketing dell'organizzazione culturale stessa.

1.2. Chiarezza sull'immagine di marca

Una volta che si sono fatte un'idea più precisa del loro pubblico attraverso le ricerche e la raccolta di informazioni, le organizzazioni di spettacolo del Regno Unito devono chiarirsi le idee anche su se stesse, definendo:

- la propria *missione* (ossia l'obiettivo principale che l'organizzazione si propone di raggiungere);
- una visione chiara del proprio posizionamento sul mercato, rispetto alle altre organizzazioni culturali e rispetto alle altre alternative del tempo libero;
- una immagine univoca della propria identità e della propria marca.

Questi punti vengono definiti al livello del gruppo dirigente e comunicati a tutta l'organizzazione, facendo in modo che tutta la programmazione e la promozione rafforzi e sostenga l'immagine di marca.

Questo può significare dover escludere una particolare opzione nella programmazione, sebbene interessante o finanziariamente lucrativa, perché non coerente con l'immagine di marca.

1.3. Collaborazione ai programmi artistici

Forse il più importante tratto distintivo delle organizzazioni culturali che hanno avuto successo nell'incremento dei loro pubblici, è che seguono criteri di marketing anche per la pianificazione del loro programma.

Personale dell'ufficio marketing viene così coinvolto fin dalla fase iniziale della programmazione, col ruolo non di sostituirsi ai *programmatori*, bensì di dare consigli su come il mercato possa reagire ad una particolare manifestazione, e sulla organizzazione degli orari. Il risultato finale è un programma che avrà grandissima probabilità di riuscita.

I tre elementi fin qui analizzati - comprensione dei pubblici, chiarezza sull'immagine della marca, collaborazione ai programmi artistici - sono le basi fondamentali per incrementare con successo il pubblico. Gli altri quattro fattori- chiave afferiscono all'area del marketing ordinario.

1.4. Meccanismi per avvicinare nuovi pubblici allo spettacolo

Il quarto fattore chiave del successo consiste nell'assicurarsi opportunità per attrarre nuovi pubblici attraverso vari espedienti. Innanzitutto programmando prodotti scelti specificatamente, per la loro caratteristica di "*soglia di accesso*" per quella forma di spettacolo o per l'organizzazione stessa. Successivamente inserendo nella programmazione formule per attrarre gli spettatori "nuovi". Un classico esempio è quello meglio conosciuto come *Test Drive*.

Esso consiste anzitutto nel selezionare quei distretti postali che - in base a ricerche effettuate - risultano avere un numero elevato di potenziali frequentatori che vivono in quell'area. Successivamente un opuscolo viene distribuito porta a porta per invitare quanti non hanno mai partecipato prima, a "sperimentare" un determinato spettacolo o una specifica organizzazione, gratis o a prezzo ridotto. Le organizzazioni, in seguito, rimangono in contatto con i singoli attraverso il *direct mail*, abituantoli gradualmente al prezzo intero.

Ovviamente è importante definire una politica dei prezzi conforme a questa formula. Questo potrebbe significare stabilire un prezzo ragionevole per uno spettacolo popolare, anche quando si sarebbe potuto richiedere un prezzo più alto, in modo da utilizzarlo come traino per attirare nuovo pubblico.

1.5. Dialogo diretto con il pubblico

Una volta che le persone sono state incoraggiate a “provarle” per la prima volta, le organizzazioni di spettacolo di successo iniziano a sviluppare un dialogo diretto con loro. In questo approccio è evidente che l’organizzazione instaura un rapporto con i suoi clienti, non appena questi sono diventati spettatori e coltiva attivamente tale rapporto.

Il contatto assume solitamente la forma del *direct mail*, sebbene talvolta venga usato anche il telefono. L’intento principale è quello di personalizzare il mailing il più possibile. Per questo si preferisce usare il nome proprio delle persone nell’intestazione delle lettere - piuttosto che dire semplicemente “caro spettatore” - e si tende a far sì che la modalità e regolarità della corrispondenza postale, rifletta la profondità del rapporto fra l’organizzazione e gli spettatori. Non vale la pena, ad esempio, di spedire informazioni ogni settimana a quelli che frequentano solo una volta l’anno. Così il London’s South Bank Centre, ha un sistema di mailing che consente di contattare i clienti un certo numero di volte all’anno a seconda della loro frequenza nell’anno precedente. La ricerca ha mostrato che convincere una nuova persona a partecipare ad un evento culturale, costa cinque volte di più che convincere un cliente già acquisito a ritornarci. Quindi l’uso del direct mail, come elemento fondamentale della strategia di marketing, non è solo un metodo per favorire un rapporto diretto con la clientela: esso è anche un modello molto pratico di fare un marketing e relativamente poco costoso.

31

1.6. Metodi per incoraggiare la frequenza

Una volta attratte nuove persone a vedere uno spettacolo per la prima volta, è necessario avviare un dialogo con loro, creando e promuovendo attivamente meccanismi per incoraggiare una maggiore partecipazione e fedeltà del pubblico. I contatti assumono generalmente la forma di abbonamenti molto flessibili che assomigliano solo da lontano agli abbonamenti vecchio stile. Possono anche usare una sorta di *tessere fedeltà* simili alle carte di credito o delle tessere *mille miglia* che garantiscono uno sconto solo dopo un certo numero di frequenze.

Un altro sistema di incoraggiare gli spettatori è il sistema dei *punti*. Il Derngate Theatre di Northampton, per esempio, ha un sistema secondo cui ogni visita fa guadagnare dei punti che possono essere poi “spesi” nelle visite successive. Un altro sistema di incoraggiamento è la formula *Gli Amici di...*, o formule di accesso privilegiato, come la priorità sulle prenotazioni e speciali serate di ringraziamento.

Lo scopo di tutti questi stratagemmi è quello di invogliare la gente ad andare più spesso a teatro, e farla sentire più vicina all’organizzazione.

1.7. Sistemi di monitoraggio

Infine le organizzazioni di spettacolo di successo del Regno Unito, hanno un buon sistema di monitoraggio. Esse hanno quello che io chiamerei il *Box Office Monitor*. Questo è un sistema attraverso il quale il box office chiede a quanti chiamano per prenotare un posto, come sono venuti a conoscenza dello spettacolo che intendono prenotare; queste informazioni sono poi analizzate per avere un metro di valutazione dell'efficacia dei diversi media utilizzati.

I dati raccolti durante la prenotazione, vengono inoltre utilizzati per preparare i piani di marketing. La ricerca avviene secondo i criteri da me esposti all'inizio. Alcuni passano anche attraverso il doloroso processo di mantenere "post mortem" nelle loro campagne, per poter individuare che cosa non ha funzionato ed orientarsi di conseguenza.

Questi sono dunque, i *sette fattori chiave* per incrementare, con successo, il pubblico, fra i quali, i tre punti più importanti sono:

- far chiarezza su *chi sei tu* (la tua immagine di marca);
- far chiarezza su *chi sono loro* (i clienti);
- creare opportunità di un *dialogo diretto tra le due parti*.

Le persone che lavorano in campo artistico, talvolta, hanno paura di adottare un approccio di marketing, perché temono che la logica del mercato possa prendere il sopravvento.

Io invece, ho disegnato il diagramma in questo modo, per enfatizzare il bisogno di trovare un punto di equilibrio tra le prospettive e i bisogni dell'organizzazione, e quelli del pubblico. E' questo equilibrio, di fatto, la vera chiave per riuscire ad incrementare il pubblico.

32

2. Suggerimenti per il governo italiano

Vorrei ora suggerire alcune aree in cui il governo italiano potrebbe avere un ruolo determinante per aiutare le organizzazioni culturali ad incrementare i loro pubblici, e a sviluppare la loro capacità di marketing.

Non sono pie illusioni o raccomandazioni astratte. Sono suggerimenti ricavati dalla mia esperienza diretta. Io ho lavorato per anni per il governo inglese, e precisamente per l'*Arts Council of England*, dove il mio ruolo è stato quello di aiutare le organizzazioni culturali a migliorare la loro strategia di marketing e la loro capacità di incrementare i pubblici. Quello che segue è un sommario di ciò che, a mio parere, funziona meglio. Il ruolo più efficace che il governo può assumere è quello di *finanziatore e animatore*.

Le organizzazioni culturali non hanno molti soldi. Così una delle cose più utili che il governo può fare è quello di finanziare centralmente operazioni costose, che le singole organizzazioni non potrebbero permettersi. Le quattro forme di finanziamento più utili riguardano:

- le ricerche di mercato
- la modellizzazione e l'analisi dei criteri di successo
- la sperimentazione di nuovi metodi
- il sostegno allo sviluppo professionale

Illustrerò nell'ordine ciascuna di esse, sottolineando soprattutto gli aspetti pratici che potrebbero

2.1. Ricerche di mercato

Abbiamo già sottolineato l'importanza di comprendere il pubblico per incrementarlo sviluppando una strategia di marketing efficace. Ne consegue che le ricerche di mercato sono probabilmente la cosa più utile su cui un governo può investire al posto delle organizzazioni dello spettacolo.

Ci sono tre tipi di ricerche che andrebbero considerate. La prima è una *valutazione quantitativa su scala nazionale della partecipazione* agli spettacoli per fornire al governo, agli altri enti finanziatori e alle organizzazioni, dati ufficiali sui trend della partecipazione e sul mercato potenziale. Ancora più utile è la *ricerca su quelli che non frequentano*, con attenzione ai motivi che ostacolano la partecipazione a specifiche forme di spettacolo. Il terzo tipo di ricerche è quello *ad hoc* su specifiche tematiche come la politica dei prezzi, eventuali programmi di abbonamento, ecc. Ovviamente non basta solo commissionare queste ricerche: è necessario anche che i risultati siano ampiamente diffusi, il che potrebbe essere fatto in vari modi, fra cui il più ovvio è la diffusione di copie dei rapporti di ricerca.

Più costruttivo sarebbe organizzare seminari o workshop, in cui presentare i risultati possano essere presentati, e dove esperti di marketing culturale possano discutere quali iniziative debbano essere intraprese.

2.2. Modellizzazione

Il secondo importante settore di intervento possibile per il governo è la modellizzazione, che consiste nel passare in rassegna le attuali pratiche di marketing di maggior successo, traendo modelli esemplari. I risultati di questa operazione dovrebbero poi essere ampiamente diffusi tra tutti quelli che si occupano di marketing di spettacolo.

Per esempio l'*Arts Council* anni fa commissionò una analisi della formula “*Amici di ...*” e produsse un rapporto nel quale venivano identificati i casi di successo e quelli di insuccesso. Una conseguenza di questa azione fu che molte organizzazioni cambiarono i loro programmi di questo tipo, conseguendo risultati di gran lunga migliori.

2.3. La sperimentazione di nuovi metodi

La modellizzazione si riferisce ai metodi di marketing già adottati. Un'altra modalità di sostegno da parte del governo, estremamente utile, è il finanziamento alla sperimentazione di nuovi metodi di marketing.

Questo comporta attività seminariali per l'elaborazione di nuove idee, il finanziamento alla sperimentazione, il monitoraggio dei risultati e la loro diffusione.

In un certo senso è come se il governo si mettesse a disposizione del mondo dello spettacolo per investire capitale di rischio su operazioni che le singole organizzazioni non potrebbero permettersi.

2.4. Il sostegno allo sviluppo professionale

L'ultima area è quella del sostegno del governo allo sviluppo professionale, tramite l'organizzazione diretta di corsi di formazione, o il finanziamento ad enti affinché li organizzino.

34

Il governo può inoltre creare opportunità - attraverso conferenze periodiche, gruppi di lavoro, ecc. - perché gli operatori del marketing culturale lavorino insieme e si scambino idee e progetti. Per esempio circa cinque anni fa io ho organizzato una conferenza chiamata *talk to me*, avente per oggetto il miglioramento della qualità e l'efficacia delle comunicazioni attraverso la stampa e la pubblicità. Vi hanno partecipato circa 200 responsabili di marketing; l'80% dei quali ha successivamente dichiarato che la conferenza ha avuto un impatto notevole sul loro lavoro. Se il marketing è ancora sottosviluppato in ambito artistico, il governo potrebbe decidere che sia opportuno finanziare la creazione di figure professionali pilota nel settore del marketing.

L'*Arts Council of Great Britain* lo ha fatto circa sette anni fa, per l'arte visiva. Le gallerie erano molto indietro nello sviluppo delle loro competenze di marketing e il loro budget non consentiva l'assunzione di nuovo personale. Così l'*Arts Council of Great Britain* pagò, per loro, un direttore di marketing, per un periodo di tre anni, al termine del quale esse furono in grado di valutare il valore di tale figura professionale e di attrezzarsi in modo da poterle finanziare direttamente.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

Per concludere: c'è molto spazio per un ruolo positivo del governo nel sostegno alle organizzazioni culturali per far crescere i loro pubblici. Il modello che ho esposto comporta essenzialmente investimenti centralizzati sia nella ricerca e nella sperimentazione per meglio conoscere e analizzare i pubblici e gli effetti delle tecniche di marketing sulle frequenze agli spettacoli sia in un'ampia ed efficace diffusione dei risultati tra i responsabili di marketing e sugli addetti ai lavori.

Questo modello, vi posso assicurare, penso che potreste considerare la possibilità di adottarlo subito. Nel vostro interesse ma anche nell'interesse dei pubblici senza i quali, come si è detto, noi non siamo niente.

Più apertura alla contemporaneità per attrarre il pubblico

Michael Kustow

Oggi ho sentito parlare molto di marketing: vorrei parlare anch'io a partire da un piccolo aneddoto accaduto in Russia nel 1989.

C'era stato da poco il crollo del comunismo, e un gruppo di operatori del *British Theatre* era stato invitato ad incontrare alcuni colleghi russi. Peter Hall, fondatore della *Royal Shakespeare Company* e del *National Theatre*, presente all'incontro, mi raccontò del suo stupore quando i colleghi russi questi gli dissero: “Ringraziamo Dio perché il comunismo è finito, così ora finalmente potremo vedere posti vuoti”. Con ciò intendevano dire che i posti vuoti, il fatto che la gente andasse via, permetteva loro di capire che lo spettacolo non era piaciuto, mentre durante il comunismo non riuscivano mai a sapere che cosa il pubblico realmente volesse, perché non era il pubblico a scegliere se andare o meno a teatro. Naturalmente non era vero che i teatranti russi volessero vedere le poltrone vuote, ma questo paradosso è una buona metafora per parlare di “più pubblico e più pubblici per lo spettacolo dal vivo”.

Un altro aneddoto riguarda Ali Grandville Barca, attore e commediografo, grande amico di George Bernard Show. Nel 1910 - assai prima che si parlasse di management e di marketing - scrisse un libro su come promuovere il *National Theatre*, in cui affermava “il *National Theatre* dovrebbe essere di per sé elemento promozionale”. Chiunque lavori in teatro sa che con ciò egli intendeva dire che il teatro deve diventare per il pubblico parte integrante, parte naturale della vita. Il pubblico non deve aderire passivamente, ma deve andarci perché quello è il suo teatro, la sua casa.

Io preferisco parlare di una nuova relazione con gli spettatori piuttosto che di nuovi pubblici, perché i pubblici sono come i beni di consumo, e quelli sappiamo come venderli. Tutto quello che è stato detto oggi dimostra che la gente sa come vendere. Ma fare teatro non significa vendere se stesso. Ciò che viene rappresentato sulla scena dovrebbe parlare, toccare il cuore del pubblico, emozionare e suscitare un desiderio nelle persone che vogliono vedere lo spettacolo: non è quindi semplicemente il risultato di una buona strategia di marketing. Per questo ritengo che buona parte dei nostri problemi non siano di natura organizzativa.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

Applicare, nella giusta misura, alcune tecniche di marketing può certo essere utile: io ho lavorato in due teatri - il *National Theatre* e la *Royal Shakespeare Company* - dove noi avevamo ottimi esperti di marketing. Ma nessuno di loro ha mai suggerito al teatro che cosa dovesse andare in scena. Quello che voglio dire, è che non sarebbe male, talvolta, consentire anche ad un nuovo e sconosciuto autore di rappresentare in un piccolo teatro una nuova commedia che parli al popolo intero o – come accadde per *Aspettando Godot* – al mondo intero.

Anche *Aspettando Godot* esordì in un piccolo teatro che forse non raggiungeva i 200 posti, eppure fu messa in scena, ebbe successo, irraggiò sui suoi pubblici, aiutandoli a capire. Io credo che il teatro in quanto spettacolo dal vivo possa essere grande fonte di irraggiamento per le persone. Non è un problema di quantità. Come dicono gli americani, la misura non è tutto. Ci troviamo di fronte ad un problema artistico, assai più che concettuale o organizzativo.

Dove sono gli autori viventi che sappiano parlare del presente? Dove sono i giovani autori che parlino dell'oggi, che inducano la gente ad andare a teatro per il desiderio di vedere la propria vita rappresentata? Non mi sembra che ce ne siano in Francia o in Germania, o qui in Italia. Dove sono? Ci sono eccellenti direttori e registi, grandi costumisti, ma nessun commediografo, e vengono messe in scena solo opere morte.

Non bisogna quindi sorprendersi se i giovani non vogliono andare al teatro, perché il teatro oggi è solo un bellissimo museo. Io sono sicuro che se in un teatro un giovane autore fosse capace di parlare con passione del presente, anche se i prezzi fossero alti, le cose andrebbero diversamente. Il problema è quindi soprattutto quello di creare una buona arte contemporanea; senza aprire le scene alla contemporaneità, si faranno solo monumenti teatrali: e di monumenti ce ne sono fin troppi in giro. Il primo problema, oggi, è la creazione artistica.

Sarò breve sul ruolo dei media, perché, a dire il vero, non sono molto ottimista: ritengo anzi che nella situazione odierna, gli effetti dei media, della televisione siano o negativi o quasi ininfluenti.

Va infatti anzitutto ricordato che viviamo in un'epoca in cui il numero di persone che guardano gli schermi – siano questi di televisore o di computer, o la futura combinazione di telefono/cyberspazio/video – supera di gran lunga il numero di chi guarda gli spettacoli dal vivo; in un'epoca in cui la tv ospita molte rubriche di cinema ma nessuna di teatro, e in cui l'opera lirica è usata per sponsorizzare i campionati mondiali di calcio, mentre il calcio non ripaga il debito alla lirica. Viviamo in un'epoca in cui i bambini apprendono l'esistenza di opere teatrali dai videogiochi, e il genere di opere con cui entrano in contatto sono prevalentemente basate sul conflitto e sulla distruzione, mentre, per tutti, la cosa più economica da fare - in termini sia di soldi che di tempo - è sprofondare sul divano davanti allo schermo di casa.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

Anni fa, quando lavoravo per *Channel 4*, anch'io ho fatto trasposizioni televisive di molti importanti lavori teatrali, importanti non perché scritti da grandi autori ma perché io ritenevo che avrebbero funzionato sullo schermo.

Nel 1982 abbiamo rappresentato per tre ore "1980" di Pina Bausch, che andava in onda il mercoledì in prima serata: ma la stessa cosa non si potrebbe più fare ora in nessuna televisione europea. In realtà molte cose potrebbero essere fatte in TV con il teatro, anche se un lavoro teatrale non può essere mandato in onda nella sua versione originale, bensì riadattato alle esigenze del mezzo televisivo: perché il teatro è rappresentazione metaforica della realtà, mentre la telecamera è rappresentazione naturale. Il fatto è che, rispetto al 1982, quando ho lasciato la TV, le possibilità di portare lavori teatrali in televisione sono molto peggiorate e continueranno a peggiorare in Europa, a causa del sistema televisivo privato e della guerra dell'audience da esso innescata. Con la televisione digitale sarà ancora peggio, perché a numerosi canali specialistici corrispondono pochi soldi, eccetto che per lo sport e il cinema.

Il servizio televisivo pubblico, dal canto suo, non avrà il coraggio di andare controcorrente, anche perché rappresentare il teatro in TV o parlare di teatro in TV, costa molto. Anche per questo forse è preferibile la radio quando si vuole avere una trasmissione di qualità. In TV si potrebbero fare spettacoli in coproduzione internazionale, ma normalmente questo accade solo con le premiazioni, con gli Oscar, che di certo non portano il pubblico al teatro. Si possono fare i talk show con attori famosi: talvolta questo funziona. Inoltre, certamente, se uno può permetterselo, è molto utile fare promozione su un canale televisivo.

38

Per quanto riguarda Internet, può funzionare come sistema di prenotazione ma non per incrementare il pubblico, per portare la gente a teatro: è un mero marchingegno informativo che può servire a chi già conosce il teatro.

Parlando invece della stampa, io credo che molti critici oggi siano più che altro degli intrattenitori; spesso conoscono poco il teatro e poi, sono per la maggior parte, molto vecchi di mentalità, almeno nel Regno Unito.

Tra i multimedia, i CD-ROM sono utili come strumento didattico, sono interattivi, a volte sono fatti anche molto bene, ma di certo non aiutano a "vendere" lo spettacolo, in ogni caso nessuno investe sulla loro produzione. I produttori di CD-ROM ritengono, infatti, che il teatro sia troppo specialistico, e che non ci sia denaro a sufficienza per produrre un buon CD-ROM. Ci sono però insegnanti che hanno iniziato a creare dei buoni CD-ROM per la scuola.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

Se i media, a mio parere, non possono fare molto per il teatro, oggi, allora io penso che l'unica via per assicurargli un futuro sia l'*educazione*, nonostante i risultati sul breve termine possano sembrare deludenti. In questo campo ci sono infinite possibilità: commedie rappresentate dai ragazzi stessi a scuola (tradizione molto radicata nel mio paese); visite delle scolaresche ai teatri, quando la scuola può permetterselo (abitudine che sta scomparendo nel mio paese); giornate speciali in cui i bambini possono visitare il teatro e incontrare il regista, conoscere meglio l'opera; oppure il teatro stesso e i teatranti che vanno nelle scuole. Certo occorrono molti soldi, ma è utile, perché parafrasando Gesù Cristo: "Datemi un bambino e lo leggerò al teatro per tutta la vita".

A tal riguardo vorrei raccontarvi un altro aneddoto, accaduto durante una recente visita di una scolaresca al *National Theatre*. I ragazzi arrivarono verso le 10.00 e durante tutta la mattinata ebbero a disposizione gli attori, il direttore, il traduttore. Alle 14.00, quando furono portati nel teatro per la rappresentazione pomeridiana, mi capitò di sentire un bambino rivolgersi alla sua maestra dicendo: "Miss, ma sarà a colori o in bianco e nero?" E' un episodio su cui ci sarebbe molto da riflettere

Vorrei concludere con l'immagine di Ariane Mnouchkine, che ho incontrato a Parigi non molto tempo fa davanti all'ingresso del suo teatro - il Théâtre du Soleil - mentre apriva la porta, vidimava il biglietto, accoglieva il pubblico, e addirittura svuotava i posacenere. Le chiesi: "Secondo te, cosa spinge le persone a venire in massa al tuo teatro?". Mi rispose: "Non saprei. A volte, aprendo la porta del teatro, mi fermo a guardare quelli che arrivano per lo spettacolo: sono arrivati in métro da lontano, e hanno aspettato molto tempo al freddo, stanchi, alla fine di una lunga giornata. Secondo me lo fanno perché animati da una speranza. Vengono a teatro perché sperano di fare una esperienza fantastica, tale che la loro umanità, il loro senso morale, ne usciranno rafforzati".

Il pessimismo non è quindi necessariamente l'atteggiamento giusto da assumere. Potrebbe verificarsi un'inversione di tendenza, e potrebbe rinascere il desiderio di una esperienza collettiva nella quale la sensibilità di ciascun individuo non sia sommersa, bensì amplificata: anche perché c'è un limite al livello di irrealtà che l'essere umano può tollerare.

Concluderei dicendo: "Per favore, inventatevi pure degli schemi, delle strategie per incrementare il pubblico, ma ricordatevi che le persone, per comprare il biglietto di uno spettacolo, hanno bisogno di sperare in qualcosa che li aiuti a vivere".

Una importante base su cui agire: la politica dei prezzi

Marco Gambaro

Nell'aumento della domanda dello spettacolo dal vivo, il *prodotto*, ossia la performance teatrale o la performance di spettacolo costituisce l'elemento centrale nel lungo periodo. Certo non è l'unica, però è chiaro che la sua aderenza ai gusti degli spettatori, la sua contemporaneità, la sua capacità di sollevare problemi, di determinare bisogni e non solo domanda generica costituisce probabilmente l'elemento fondamentale.

Così come l'*educazione*, la sensibilizzazione specialmente delle giovani generazioni ai temi e alle modalità comunicative dello spettacolo dal vivo costituiscono sul piano degli investimenti pubblici quello più efficace sul lungo periodo.

Anche in questa area, tuttavia, così come in altre industrie, sono possibili azioni e strategie di *marketing*, azioni e strategie che consentono di aumentare la domanda, di aumentare il pubblico, in qualche modo di migliorare la relazione tra le istituzioni di spettacolo e il loro pubblico. Gli strumenti sono i soliti: l'azione sui prezzi, sulla comunicazione e sulla distribuzione, che nell'ambito dello spettacolo vuol dire poi ragionare sulle sedi, sulle repliche, sui possibili circuiti.

In realtà non è poi neppure vero che, nell'ambito dello spettacolo dal vivo, il prodotto è centrale: infatti il teatro non è un prodotto e non deve essere confuso con il *manufacturing*, infatti non è nel *manufacturing* che vanno cercati i riferimenti per comprendere le dinamiche economiche del settore teatrale, ma è piuttosto nel settore dei servizi, perché se c'è una cosa con la quale è possibile classificare lo spettacolo e il teatro questo è il grande comparto dei servizi. Un comparto un po' dimenticato dalla teoria economica fino a qualche anno fa, che infatti definiva in modo residuale i servizi, cioè tutto ciò che non era industria e agricoltura.

Analizzando il comparto dei servizi si trovano molte similitudini col settore teatrale, e si possono trarre anche utili insegnamenti. I servizi sono intangibili e non immagazzinabili, cioè non è possibile produrli e tenerli in magazzino, e quindi bisogna sempre accoppiare la produzione con il consumo, come accade nel teatro. Se lo spettacolo viene fatto, viene eseguito e non c'è nessuno in sala non c'è consumo, ma lo stesso vale per la grande distribuzione, lo stesso vale per un ospedale, per una banca, ma naturalmente non vale per la produzione di televisori. Ciò che definisce i servizi non sono tanto le loro particolarità, quanto la relazione tra produttore e consumatore, è il cambiamento che emerge nella domanda.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

Per cui nell'ambito dei servizi e dello spettacolo il focus sulla domanda diventa essenziale, e da questo punto di vista, in ambito europeo, va pure detto che l'enfasi sul finanziamento pubblico ha rischiato di distorcere questa centralità della domanda del consumatore - spettatore.

Esiste una simultaneità tra produzione e consumo, in quanto la produzione e il consumo devono effettuarsi contemporaneamente, e il cliente-spettatore partecipa al processo produttivo. Ciò vale per il teatro ma anche per tutti gli altri servizi. Il che significa, dal punto di vista gestionale o artistico, che occorre porsi il problema della gestione del pubblico come di una forza produttiva, pur con la particolarità che il pubblico comunque non è gestibile come una forza produttiva, non è stipendiato, e quindi non gli si può ordinare cosa fare.

Bisogna piuttosto confezionare l'offerta in modo tale che i comportamenti del pubblico vadano in una certa direzione, gestibile all'interno del servizio. Infine, spesso i servizi sono aggregati di molti servizi elementari, e questo vale anche nello spettacolo, dove – accanto a un servizio centrale che è naturalmente lo spettacolo in sé, su cui è difficile dare definizioni di qualità oggettive, perché si entra in riferimenti culturali complessi - vi sono servizi periferici che contribuiscono a rendere buona o non buona, felice o non felice l'esperienza dello spettatore: dalla prenotazione all'accoglienza, alla situazione del teatro, ecc.

Occorre quindi considerare gli strumenti di marketing e la natura dei costi nello spettacolo dal vivo per fare alcune considerazioni su ciò che si può fare per aumentare la domanda.

La prima leva su cui è naturale agire è naturalmente quella dei *prezzi e la struttura dei costi*, ed è su questa che mi soffermerò in modo particolare. Accennerò in seguito ad altre due leve con cui è possibile intervenire: *l'articolazione della distribuzione e la comunicazione*.

41

1. I prezzi e la struttura dei costi

Un principio generalmente accettato è che riducendo i prezzi, aumenta la domanda. Tuttavia, dal punto di vista dei ricavi, il problema è se la domanda di spettacolo è rigida o no, cioè se l'aumento degli spettatori che avviene in seguito ad una riduzione dei prezzi è più che proporzionale, ossia se i ricavi complessivi aumentano o meno.

C'è una radicata convinzione nel settore dello spettacolo, e in molte altre industrie culturali, che la domanda sia rigida, cioè che grosso modo i consumatori siano sempre gli stessi e che siano disposti a consumare quel prodotto indipendentemente dal prezzo.

Questo varrebbe per il teatro, ma anche per l'editoria libraria, per il cinema, e in fondo anche per i quotidiani e la stampa, settori per alcuni versi non lontani.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

In molte ricerche degli anni '80, gli economisti, soprattutto anglosassoni, hanno in qualche modo consolidato questa idea della rigidità della domanda rispetto al prezzo, suggerendo implicitamente alle compagnie teatrali e ai teatri l'aumento dei prezzi come strada per aumentare i ricavi complessivi, nel senso che aumentando i prezzi non avrebbero perso spettatori.

In realtà, sebbene questa rigidità sia in parte confermata, ci sono anche indizi di una certa elasticità rispetto al prezzo, in quanto anche una rigidità a livello complessivo può convivere con una forte elasticità a livello del singolo teatro, della singola compagnia.

Se si prende in considerazione il singolo spettacolo, le possibilità di sostituzione sia con altri spettacoli, sia con altri consumi culturali sono molto superiori che per l'insieme del settore, e quindi la sensibilità degli spettatori rispetto al prezzo risulta maggiore. Inoltre, esiste un'elasticità diversa da parte degli spettatori abituali e dei nuovi pubblici.

E' possibile quindi che gli spettatori abituali, lo zoccolo duro dei consumatori di teatro, siano per ragioni sociali, economiche o professionali, meno sensibili ad aumenti e quindi anche a riduzioni dei prezzi, mentre nuovi pubblici potenziali vi siano più sensibili.

Una possibilità di intervento sui prezzi è quello della discriminazione, ovvero la possibilità di vendere a prezzi diversi, a diverse tipologie di consumatori, elevando i prezzi per chi è disposto a pagare, diminuendoli per i meno disposti a pagare. Questo nei monopoli, non è il caso del teatro, consente di massimizzare il ricavo del monopolista, e anche nel teatro probabilmente consente sia di massimizzare i ricavi sia, in altre condizioni, di aumentare la domanda.

42

Il problema chiave nella discriminazione dei prezzi è che non è facile da attuare. Si pone quindi subito il problema di separare i mercati e di impedire gli arbitraggi, ovvero di evitare che un consumatore che prima comprava un biglietto a cinquantamila lire - e quindi probabilmente era disposto a pagare cinquantamila lire - compri i biglietti scontati, messi in vendita a ventimila, situazione che rappresenterebbe una perdita netta di ricavi e non un aumento della domanda. In questo caso vendere biglietti a ventimila ha un senso solo per conquistare nuovi spettatori.

Non è facile trovare il modo di segmentare i potenziali spettatori in funzione della loro disponibilità a pagare. I criteri da seguire sono diversi: infatti si possono considerare le condizioni professionali, la zona di residenza, o altri strumenti, che però non sono così strettamente correlati con la disponibilità a pagare.

Un ulteriore sistema è quello di attuare una discriminazione nel corso del tempo.

Poiché il consumo del teatro dipende anche dal consumo passato, cioè c'è un "learning by consuming", (si apprende e si ama consumare questo servizio perché lo si è fatto nel passato) c'è un incentivo a vendere a prezzi più bassi ai nuovi consumatori, soprattutto se giovani, considerando tale incentivo come un investimento per il futuro.

E' altrettanto vero che non è detto che questo sia fattibile dal singolo teatro e questo rappresenterebbe un campo utile dell'intervento pubblico, purché in sostituzione, e non in aggiunta, di altri tipi di intervento. La discriminazione dei prezzi ha certamente effetti positivi sui ricavi. Da una ricerca su 32 teatri inglesi di provincia, esclusi quelli di Londra, è risultato che chi discriminava i prezzi aveva ricavi medi più elevati, mentre la probabilità di aumento dei ricavi da parte di chi vendeva tutti i biglietti allo stesso prezzo, attraverso una politica di discriminazione dei prezzi, era circa del 24%. Va detto però che la discriminazione sui prezzi può e deve agire in modo diverso, a seconda delle situazioni, ovvero a seconda che i teatri siano pieni o vuoti.

Nei *teatri pieni* la discriminazione dei prezzi non serve ad aumentare la domanda, ma serve ad aumentare i ricavi, vendendo più cari i biglietti a quelli che sono disposti a pagare di più. L'effetto sulla domanda è in questo caso indiretto: attraverso incassi maggiori si possono poi proporre altri spettacoli a prezzi minori per altri segmenti della domanda. Naturalmente, per aumentare la domanda nel caso dei teatri pieni non resta che aumentare la capacità.

Aumentare la capacità vuol dire aumentare le recite, e naturalmente non ha senso economico aumentare le recite se i ricavi aggiuntivi dalle nuove recite sono inferiori ai costi aggiuntivi. Dove questo avvenga, occorre porsi delle serie domande sulla modalità, sull'utilità e sullo scopo dei finanziamenti pubblici, in presenza di una struttura di certo così distante.

Nell'ambito dei *teatri vuoti*, invece, lo scopo della discriminazione di prezzo, è ovviamente quello di abbassare selettivamente i prezzi in modo da riempire le sedie vuote e raggiungere nuovi pubblici.

Naturalmente tutte queste modalità sono collegate con la struttura dei costi e ricavi, nonché, se non con i finanziamenti pubblici in sé, con le modalità organizzative con le quali i finanziamenti pubblici sono erogati. Del resto, in questo caso, può esserci un paradosso, nel senso che un eventuale limitazione dei finanziamenti pubblici in presenza di un aumento della vendita di biglietti, indurrebbe ovviamente il gestore del teatro a non far niente per aumentare la domanda: si vive molto meglio, infatti, con finanziamenti pubblici garantiti, che con biglietti difficili da conquistare, affrontando i concorrenti.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

Sarebbe quindi necessario disegnare meccanismi istituzionali di finanziamento che consentano di cogliere gli obiettivi, meccanismi che dovrebbero essere esplicitati e discussi pubblicamente con tutti. Un'ultima osservazione che riguarda i prezzi è quella del costo complessivo per assistere ad uno spettacolo. Noi naturalmente, quando parliamo di prezzo, ragioniamo in termini di prezzo del biglietto, ma non è detto che questo corrisponda al costo effettivo per il consumatore.

Ci sono almeno alcune altre voci di costo che vanno considerati, e sulle quali è possibile agire. Innanzitutto i costi che il consumatore affronta per cercare informazioni sullo spettacolo, sia riguardo ai prezzi, ai posti disponibili, alle date, ecc., sia informazioni riguardo alla qualità, cioè riguardo al grado di interesse che lui avrà nel vedere questo spettacolo.

Poi ci sono i costi di transazione, cioè quanto costa fare la prenotazione, prendere il biglietto, ritirarlo, ecc. E infine ci possono essere dei costi collegati, che nel caso dello spettacolo dal vivo sono di solito i della cena e della baby sitter per le famiglie che hanno dei bambini. Naturalmente è possibile agire su questi costi - sui costi di ricerca e di transazione e sui costi collegati - con l'effetto di influire sul prezzo complessivo pagato dal consumatore senza diminuire troppo i ricavi, cioè senza ridurre i prezzi nominali, ma ottenendo un effetto simile nella sostanza.

Accanto ai ragionamenti sui prezzi è possibile fare alcune osservazioni sulla *struttura dei costi* del settore dello spettacolo dal vivo e sulle sue caratteristiche. E' questo un settore che, come molti altri, ha una prevalenza di costi fissi irrecuperabili, sia a livello della gestione del teatro, della sala, sia a livello della gestione del singolo spettacolo, nel senso che nell'ambito del teatro la maggior parte dei costi sono assorbiti dal mantenimento della struttura, dal personale che serve per farlo funzionare; anche nella preparazione dello spettacolo una quota rilevante dei costi sono i costi fissi di progettazione, e di preparazione: le prove, ecc.

Ambedue questi costi sono poi indipendenti dal numero di biglietti venduti e in parte dal numero di repliche che vengono effettuate. Esistono quindi degli incentivi da un lato a moltiplicare le rappresentazioni per ripartire questi costi fissi, e dall'altro, dove c'è un eccesso di offerta, ossia dove il teatro non è già pieno, a vendere i biglietti marginali a prezzi bassissimi, al limite vicini a zero, perché comunque rappresentano ricavi aggiuntivi, visti che i costi marginali per spettatore sono zero, e che uno spettatore in più non genera nessun costo per il teatro una volta che la rappresentazione è stata decisa. Del resto, moltiplicare le rappresentazioni, com'è confermato dalla ricerca empirica, è collegato alla situazione dei finanziamenti, nel senso che dove il livello dei finanziamenti è meno garantito, si registra un numero di repliche di rappresentazioni più elevate, in quanto ovviamente, i teatranti - attori, organizzatori, registi - cercano di ripartire i costi fissi di progettazione su un numero maggiore di repliche.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

Le altre due aree in cui è possibile intervenire per aumentare la domanda di spettacolo sono l'articolazione della distribuzione e la comunicazione.

2. L'articolazione della distribuzione

L'*articolazione della distribuzione* è l'area operativamente più difficile, perché in qualche modo i teatri sono quelli, non è possibile dimensionarli, vi sono comunque dei costi fissi non irrilevanti nel fare la circuitazione. Però naturalmente è possibile attuare una segmentazione dei posti attraverso la circuitazione per catturare code di domanda, nel senso che anche qui in presenza di ricavi non garantiti e della necessità di massimizzare gli spettatori, è evidente, nel caso di uno spettacolo di successo, l'incentivo ad organizzare, anche con difficoltà circuitazioni in città minori che sfruttino il word of mouth, (le buone critiche) e il desiderio dei consumatori di vedere quello spettacolo.

Se in presenza di un eccesso di domanda, l'unica strada è quella dell'aumento della capacità produttiva, ossia delle sale e delle recite, si pone tuttavia un problema molto serio. In alcune aree dello spettacolo, e in particolare nella lirica, accade spesso che le repliche aggiuntive generino costi aggiuntivi anziché ricavi aggiuntivi: infatti i costi delle repliche sono comunque superiori ai ricavi della vendita dei biglietti. Su questa anomala situazione di certo sarebbe necessario agire.

45

3. La comunicazione

L'ultimo elemento che è possibile prendere in considerazione per l'aumento della domanda è l'area della *comunicazione*. Nel caso del teatro e dello spettacolo la comunicazione presenta alcune particolarità, che riguardano sia la natura delle relazioni informative tra produzione e spettatori, sia l'importanza del canale di ritorno.

Quando si reca ad uno spettacolo teatrale, il consumatore deve appunto raccogliere informazioni, oltre che su cose pratiche come la disponibilità dei posti e i prezzi, anche sulla qualità incerta dello spettacolo che va a vedere, incerta per lui *ex ante*. Queste informazioni sono importanti perché per il consumatore è un rischio andare a vedere uno spettacolo di cui non conosce la qualità certa: è un rischio, sia perché il consumatore *spende* per andarlo a vedere, sia, in secondo luogo, perché *usa del tempo* per andare a vedere una cosa di cui potrebbe rimanere insoddisfatto.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

Ora naturalmente è chiaro che non è possibile per ridurre del tutto queste incertezze: probabilmente neanche il fornitore dello spettacolo potrebbe dare allo spettatore informazioni certe ex ante sulla qualità dello spettacolo, perché non può sapere se gli piacerà o no. Però può certamente fare qualcosa, nel senso che può divulgare queste informazioni e dare segnali riguardanti le precedenti rappresentazioni di quello spettacolo, e così via.

Anche qui si apre uno spazio per l'intervento pubblico che dovrebbe favorire una critica tempestiva e soprattutto prima dello spettacolo (cosa che sui giornali peraltro non è facile da ottenere) e capace di dialogare meglio con i nuovi pubblici.

A proposito dei problemi di informazioni del potenziale spettatore, va messo anche in evidenza il fatto che è difficile infatti per un consumatore di una città avere la recensione dello spettacolo ha debuttato in un'altra città. Certamente strumenti tipo Internet, che facilitino la ricerca delle informazioni da parte dei consumatori e mettano a disposizione le notizie o le recensioni pubblicate sui giornali, potrebbero risultare molto utili.

Spero di aver dimostrato che, se lo sviluppo della domanda è un obiettivo - ed è certamente un obiettivo importante e condivisibile da un punto di vista sociale - vi sarebbero molte azioni possibili. Ma credo che, per contribuire ad un incremento dell'aumento della domanda, occorra prestare molta attenzione al coordinamento tra le condizioni della domanda stessa, le condizioni dell'offerta e la natura degli obiettivi di politica pubblica che si intendono perseguire.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

L'incremento del consumo di spettacolo dal vivo a Barcellona

Xavier I Carol Marcé

Il fortissimo incremento del consumo teatrale nella città di Barcellona, cresciuto del 118% nel quinquennio 1991/1996 - da ottocentomila spettatori a un milione e ottocentomila circa - è dovuto a molteplici fattori di diversa natura che, analizzati separatamente e congiuntamente, ci portano a riflettere su specifici aspetti del management culturale.

Va detto innanzitutto - come si vedrà meglio successivamente - che i risultati positivi verificatesi negli ultimi anni non sono dovuti esclusivamente all'azione politica di una specifica amministrazione (Stato, Regioni, province, comuni, anche se il comune svolto certamente un grosso ruolo), ma ad un complesso di circostanze diverse che hanno gradualmente modificato lo scenario in cui si sviluppano le politiche della creazione artistica a Barcellona. Vediamo alcuni dati di riferimento (tab. 1 e 2).

Tabella 1: Andamento dell'offerta e della domanda di teatro negli anni 1991-1996

| | 1991 | 1996 | var. 96/91 | 1997¹ |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------------|-------------------------|
| Rappresentazioni | 298 | 585 | 96% | |
| Spettatori | 812.598 | 1.768.189 | 118% | 1.502.808 |
| Tasso di occupazione delle sale | 36% | 49% | 36% | 50% |

¹ Dati fino ad ottobre 1997

Tabella 2: Andamento della domanda, nel teatro pubblico e nel teatro privato, negli anni 1991-1996

| | 1991 | 1996 |
|--------------------------------|----------------|------------------|
| Teatro municipale | 41.805 | 97.993 |
| Teatro pubblico non municipale | 154.548 | 191.879 |
| Teatro privato | 617.245 | 1.478.317 |
| <i>Totale</i> | <i>812.598</i> | <i>1.768.189</i> |

Meno clamoroso, invece, l'incremento del pubblico della musica, cresciuto solo del 15% come si evince dalla tabella 3.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

Tabella 3: Andamento dell'offerta e della domanda di musica¹, negli anni 1991-1996

| | 1991 | 1996² | var. 96/91 |
|------------------|-------------|-------------------------|-------------------|
| Rappresentazioni | 433 | 619 | 46% |
| Spettatori | 851.163 | 973.543 | 15% |

¹ Compresa la programmazione del Liceu, del Palau de la Musica, i grandi concerti (con più di 12.000 spettatori) e i festival.

² Il Liceu è stato distrutto da un incendio nel 1993; la sua ricostruzione si concluderà nel 1999.

I dati mostrano una crescita significativa a partire dal 1991; a questo trend non sono estranei la celebrazione dei Giochi Olimpici e il crescente prestigio della città di Barcellona.

Il trend positivo della domanda ha permesso di incrementare l'offerta, così che la situazione attuale appare in certo modo paradossale: l'incremento del pubblico è maggiore in termini assoluti che in percentuale; in altri termini, l'incremento dello sfruttamento delle sale (intendendo con ciò il rapporto tra posti disponibili e biglietti venduti) è proporzionalmente inferiore a quello del totale degli spettatori.

Questo dato permette di definire con una certa precisione il livello di redditività delle sale di Barcellona, fattore molto rilevante per la definizione di politiche pubbliche di sostegno al settore. Illustreremo di seguito i principali fattori che hanno influito sul fortissimo incremento del pubblico a Barcellona.

1. L'attenzione per la domanda, una volta consolidata l'offerta

Uno dei principali obiettivi dell'*Instituto de Cultura* della Municipalità di Barcellona negli ultimi anni è consistito nella creazione di nuovi pubblici e nella promozione della domanda.

L'esistenza di progetto privati di automazione della vendita di biglietti e la disponibilità dei mass media a stipulare accordi di sponsorizzazione e scambio pubblicitario con gli organizzatori artistici pubblici e privati si sono rivelati elementi fondamentali per il raggiungimento di questi obiettivi. Senza dubbio, altri elementi sono ugualmente importanti: l'*Instituto de Cultura* ha creato un servizio per l'acquisizione di pubblici collettivi e occasionali (scuole, associazioni, gruppi congressuali, lavoratori di grandi imprese, etc.) che è a disposizione di tutti i gruppi artistici che lavorano negli spazi e nei centri pubblici.

Il servizio stipula convenzioni permanenti con le imprese e contratti specifici in funzione dell'interesse e della domanda creati da ogni singolo spettacolo.

Parallelamente, è stato sviluppato un programma di accordi con agenzie pubblicitarie private che gestiscono grandi quantità di clienti (compagnie di assicurazione, gruppi editoriali, etc.).

Inoltre, è attualmente allo studio, in collaborazione con un gruppo finanziario, la creazione di un badge con banda magnetica per la raccolta e lo scambio di punti-spettacolo (ciascun biglietto comprato comporta l'acquisizione di punti valevoli per l'acquisto di biglietti di altri spettacoli). Questo progetto consentirà di realizzare una politica differenziata di promozione artistica (costo in punti inversamente proporzionale all'interesse commerciale dello spettacolo): in tal modo il sistema a punti incentiverà la partecipazione agli spettacoli di maggiore rischio artistico e minore richiamo per il grande pubblico, che potranno essere acquistati a prezzi bassissimi.

2. I sistemi automatizzati per la vendita di biglietti

La comparsa di sistemi automatizzati di vendita di biglietti in collaborazione con gruppi finanziari (Casse di risparmio) si è rivelata decisiva per il rafforzamento del settore dello spettacolo dal vivo. Ad oggi, in Catalogna operano essenzialmente due sistemi automatizzati di vendita gestiti da due Casse di risparmio, in regime di forte competizione tra loro. In teoria, si potrebbe attivare anche un terzo operatore (i grandi magazzini El Corte Inglés). I due sistemi coprono complessivamente il 75% della vendita totale di biglietti.

2.1. Il sistema Teleentradas

Il sistema *Teleentradas*, messo a punto dalla Caixa de Catalunya, opera principalmente nel settore teatrale e, in misura assai più ridotta, in quello musicale, sulla base di un modello personalizzato di vendita di biglietti. Il sistema si avvale di terminali di vendita nei teatri e locali aderenti all'iniziativa; funziona essenzialmente come un servizio permanente di vendita telefonica, attiva 24 ore su 24. Il biglietto può essere ritirato a teatro alcuni minuti prima dell'inizio dello spettacolo, ma esiste anche un servizio di consegna a domicilio.

Teleentradas gestisce il sistema informativo e liquida i biglietti venduti direttamente al teatro con l'aggiunta di una commissione variabile, che si colloca intorno al 4% dell'importo del biglietto.

Teleentradas attua anche una politica di coinvolgimento diretto nel settore; negozia accordi particolari con determinate organizzazioni (come ad esempio il servizio a costo zero con il Festival de Verano, a Barcellona); inoltre, realizza campagne pubblicitarie ad ampia copertura e sponsorizza spettacoli e specifiche iniziative.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

Teleentradas copre il 90% dell'offerta teatrale a Barcellona. L'impatto di *Teleentradas* sui teatri aderenti al sistema si può verificare (tab. 4) considerando l'evoluzione delle modalità di acquisto dei biglietti.

Tabella 4: Impatto di Teleentradas sulla vendita di biglietti teatrali a Barcellona, nel 1988, 1995 e 1996¹

| | 1988 | 1995 | 1996 |
|-----------------------|------|------|------|
| Tiquet 3 ² | - | 3% | 5% |
| Botteghino | 75% | 42% | 33% |
| Teleentradas | 25% | 55% | 62% |

¹Fonte: *Teleentradas-Caixa de Catalunya*

²Tiquet 3 è il sistema di vendita di biglietti all'ultimo momento, al 50% del prezzo

Il sistema - che copre circa il 62% del mercato teatrale - si estende anche ai musei privati o consorziati di Barcellona.

2.2. Il sistema *Servicaixa*

Servicaixa è il sistema della *Caixa de Pensiones*, la prima cassa di risparmio spagnola, e si basa sulla vendita diretta di biglietti da emettitrice automatica. La principale differenza rispetto al sistema precedente consiste nel ritiro del biglietto contestualmente all'acquisto. Il sistema si avvale di una rete di 700 punti vendita distribuiti su tutto il territorio catalano.

Servicaixa opera prevalentemente per gli spettacoli di grande formato, e in particolare i musical, che vengono rappresentati in grandi spazi e la cui prevendita dei biglietti - con una commissione media del 5% - è effettuata con largo anticipo. Il sistema copre prevalentemente l'offerta musicale, nonché una quota residuale dell'offerta nel settore teatrale, e ha stretto accordi speciali con diverse istituzioni a cui fornisce anche supporti pubblicitari. Da notare che il Comune di Barcellona ha un accordo con *Teleentradas* per gli spettacoli teatrali e musicali, e con *Servicaixa* per gli ingressi ai musei.

3. Il coinvolgimento dei media

Le varie organizzazioni teatrali e il Comune di Barcellona hanno definito una politica di accordi commerciali con i media catalani dal rilevante valore comunicativo.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

Grazie ad una politica di scambio, i quotidiani catalani ospitano inserzioni pubblicitarie relative all'offerta teatrale e musicale di Barcellona per un valore pari a circa 250.000.000 di pesetas, che si colloca intorno al 70% del fatturato pubblicitario globale.

In generale, si tratta di accordi di sponsorizzazione, o di scambio pubblicitario fatturato e tale da consentire, tra l'altro, la detrazione dell'IVA. Questa stessa politica, anche se per valori economici inferiori, viene attuata anche con le emittenti radiofoniche.

Le emittenti televisive sono, invece, scarsamente interessate a tale politica di scambio, sebbene la televisione pubblica catalana, grazie alla sua convenzione quadro con la provincia di Barcellona, disponga di una quota pubblicitaria molto rilevante messa a disposizione di specifici progetti artistici.

Il contributo della *Television de Catalunya* all'incremento del pubblico si realizza tramite una politica di produzione di serie televisive iniziata alcuni anni fa, che ha permesso la creazione di uno *star system* locale tale da influenzare fortemente lo sviluppo del sistema dell'offerta teatrale di Barcellona.

Una parte importante del richiamo degli spettacoli teatrali prodotti a Barcellona - specie quelli di carattere commerciale - fa infatti leva sulla notorietà popolare dei suoi protagonisti. Inoltre, la *Television de Catalunya* ha puntato sulla qualità nei contratti ai protagonisti, ciò che ha permesso di mantenere alto il livello delle produzioni.

A volte, però, questo stesso *star system* può avere effetti negativi: alcune proposte artistiche sfruttano infatti quasi unicamente il prevedibile richiamo dei loro protagonisti.

51

4. La comparsa di una solida imprenditoria privata nei settori del teatro e della musica

A Barcellona e in Catalogna si è sviluppata una grande tradizione teatrale, che ha avuto origine negli anni del tardo franchismo ed ha consentito una evoluzione del teatro indipendente verso strutture aziendali fondate essenzialmente sul teatro d'autore e quindi su una concezione estetica piuttosto che strettamente imprenditoriale. Tali strutture hanno goduto di un sostegno estremamente consistente da parte delle amministrazioni pubbliche.

A partire dal 1990, hanno fatto la loro comparsa diversi progetti imprenditoriali ispirati ad una logica produttiva privata (non senza sovvenzioni pubbliche), che hanno modificato radicalmente il panorama teatrale barcellonese moltiplicando, tra l'altro, il numero delle sale. Attualmente, la maggior parte delle sale teatrali di Barcellona - 75% - ha gestione privata, basata su progetti strettamente imprenditoriali o di tipo associativo (tab. 5).

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

Tabella 5: Sale teatrali pubbliche e private a Barcellona

| | 1991 | 1997 |
|-----------------------------|-------------|-------------|
| Sale pubbliche | 6 | 5 |
| Sale private | 17 | 25 |
| <i>Totale sale teatrali</i> | <i>23</i> | <i>30</i> |

Anche in ambito musicale la struttura produttiva e distributiva - più complessa, per la molteplicità degli agenti - è essenzialmente privata (sebbene sia assistita, in determinati momenti, dall'amministrazione pubblica).

5. La creazione di associazioni teatrali

La creazione di associazioni teatrali ha avuto anch'essa grande importanza, sia per la sua capacità di rappresentanza che per la sua funzione di aggregazione. Il settore teatrale catalano è organizzato in due grandi associazioni teatrali: ADECTA (Asociación de Teatros de Catalunya), che raggruppa la maggior parte delle sale gestite dal settore privato e alternativo, e CIATRE, che riunisce la maggior parte delle compagnie teatrali (le quali, in alcuni casi, non gestiscono direttamente sale). Entrambe le associazioni hanno un profilo fortemente caratterizzato dal loro sviluppo storico ed estetico.

ADECTA rappresenta il settore più attento agli aspetti produttivi e alla gestione delle sale; CIATRE esprime piuttosto gli interessi del teatro storico catalano. Nel settore musicale non esistono associazioni con caratteristiche analoghe.

52

6. L'utilizzazione delle infrastrutture olimpiche da parte degli impresari privati del settore musicale

I Giochi Olimpici hanno dotato Barcellona di un complesso di infrastrutture polivalenti di grande importanza. La redditività successiva di tali spazi si è sviluppata progressivamente, a partire dalla loro utilizzazione come centri di programmazione artistica e culturale. Attualmente, i rock tour internazionali utilizzano abitualmente il *Palau Sant Jordi* o lo *Stadio Olimpico*; ciò consente un più alto livello qualitativo delle iniziative e livelli di redditività più adeguati alle esigenze della città.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

7. La creazione di uno specifico programma comunale per il sostegno allo spettacolo dal vivo

A prescindere dal già citato servizio per lo sviluppo del pubblico, il Comune di Barcellona, tramite l'*Instituto de Cultura*, svolge una funzione di sostegno allo spettacolo che si avvale di diversi strumenti:

- *sovvenzioni alle sale teatrali*, con particolare riguardo alle sale alternative (di piccole dimensioni o con programmazione ad alto rischio). Le sovvenzioni vengono distribuite in base all'applicazione di criteri oggettivi, basati su formule informatiche, applicati a tutte le sale;
- *sovvenzioni alla programmazione musicale regolare* che si svolge in città (programmi di musica classica, festival di musica contemporanea, festival jazz, etc.);
- *produzione di proposte teatrali per il Festival de Verano*; in questo caso, l'amministrazione cittadina ottiene una quota dei proventi delle singole produzioni. Questa linea si concentra in particolare sulle proposte alternative.

Va notato infine che, nel periodo 1993-1995, la regione Catalogna e il Ministero della Cultura hanno sviluppato una politica analoga a quella del Comune di Barcellona e creato una commissione mista per il sostegno al settore teatrale. Tale politica si è bruscamente interrotta nel 1996, a causa tra l'altro del venir meno della collaborazione del Ministero della Cultura, che è stato integrato nel Ministero dell'Educazione.

L'evoluzione nelle tecniche di marketing del Piccolo Teatro di Milano

Giovanni Soresi

Io ho avuto la fortuna di lavorare in un teatro che è nato con un manifesto, una missione. Da anni monitoriamo il nostro pubblico, facciamo iniziative di promozione, facciamo test e iniziative educative per il pubblico, tanto da essere persino accusati di un'eccessiva egemonizzazione del pubblico. Paolo Grassi per esempio, veniva preso in giro perché trasportava forzatamente con i pullman gli spettatori dalla periferia a vedere gli spettacoli.

Tutte queste iniziative almeno da una ventina d'anni sono sistematiche, regolari; e sono studiate e analizzate anche con l'ausilio di società esterne che fanno sondaggi sul pubblico.

Le iniziative che noi abbiamo svolto sulla formazione del pubblico, hanno generato nuovo pubblico, nuove realtà teatrali - anche nel settore privato - nonché più in generale, un nuovo modo di presentarsi. Solo un rapporto costante col pubblico, a fianco sicuramente della grande qualità degli spettacoli ci ha permesso di rappresentare Faust per ben 211 volte: uno spettacolo certo non leggero e di facile rappresentazione, che durava ben sette ore. Così come abbiamo presentato per 179 volte le *Baruffe Chiozzotte*, in stretto dialetto veneto, che sono generalmente riconosciute come uno dei capolavori di Goldoni, ma che nessuno conosceva prima.

Oppure, caso direi ancora più emblematico, che spesso si presta a delle critiche perché può sembrare un'operazione facile, abbiamo replicato duemila volte, a Milano, *Arlecchino servitore di due padroni*. Questo è stato possibile non semplicemente perché è un classico, perché altrimenti tutti potrebbero avere un classico in tasca e replicarlo duemila volte, ma perché lo spettacolo è stato continuamente aggiornato e messo in relazione con la nuova sensibilità del pubblico.

L'ultima iniziativa che merita di essere segnalata è stata l'inaugurazione del nuovo teatro con "Così fan tutte" di Mozart ed è la prima volta, non solo in Italia, ma nella storia dell'opera, che un'opera viene presentata continuativamente per quaranta repliche. Abbiamo ancora richieste, e aggiungeremo probabilmente un'altra settimana di repliche.

Queste cifre sottolineano che queste iniziative nascono dall'unione della grande capacità di produzione artistica che il nostro teatro ha avuto per molti anni, con una forte capacità organizzativa basata anche su un costante rapporto con il pubblico.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

Quando io ho cominciato a lavorare al Piccolo Teatro, nella metà degli anni '60, Paolo Grassi mi portava tutte le sere a un dibattito. Era il marketing degli anni '60, quando non c'erano i sistemi informatizzati. Oggi è diverso perché con l'ausilio dei computer è possibile ricavare immediatamente un profilo dello spettatore e, di conseguenza, capire più facilmente le iniziative che sarebbe opportuno fare per correggere certe tendenze.

Credo però che i problemi che abbiamo noi a Milano, al Piccolo Teatro, siano problemi generali di tutto il teatro italiano, come sottolineava nell'introduzione Carla Bodo. Sono soprattutto uno squilibrio più volte sottolineato tra l'offerta e la domanda. Anche noi del Piccolo, nonostante il nostro schedario di cinquantamila indirizzi, abbiamo problemi a portare cinquanta spettatori per alcuni tipi di spettacolo. Cosa vuol dire questa contraddizione di dati, che non sappiamo più fare il nostro lavoro?

Io credo che i due esempi che vi ho portato dimostrano ancora una volta che dobbiamo confrontarci con il marketing.

Noi, generalmente, prendiamo in considerazione solamente tre degli aspetti delle quattro famose leve del marketing: il *prodotto* (tendiamo a fare degli spettacoli bellissimi, a farne tanti, e quindi a giocare sulla pluralità dell'offerta culturale), il *prezzo* (sempre più vengono applicate tecniche di diversificazione del prezzo), la *pubblicità* (c'è una rincorsa costante della pubblicità, perché si pensa che la pubblicità, la comunicazione, possano supplire alla mancanza di pubblico o influenzarlo positivamente).

Quello che manca in tutto questo è il *placement*, la *disponibilità*. Gli spettacoli non ci sono. Chi deve lavorare sul marketing, secondo lo schema che ci ha spiegato Maddy Marton, deve avere soprattutto gli spettacoli. Non può avere degli spettacoli che durano una settimana o due settimane, e avere contemporaneamente decine di spettacoli che sono tra di loro concorrenziali.

Per fare una politica di crescita estensiva del pubblico bisogna obbligatoriamente lavorare su dei grandi numeri, e quindi bisogna obbligatoriamente avere una disponibilità di spettacoli molto ampia. Il che significa che bisogna praticamente ridurre il numero delle produzioni e tenerle più giorni, e su questo fare un serio lavoro di formazione del pubblico.

Le statistiche che ci portava all'inizio Carla Bodo sull'aumento dell'offerta, si riferivano al numero complessivo delle rappresentazioni, e non tenevano conto di quante produzioni venivano fatte. Probabilmente un'altra tabella mostrerebbe che c'è una dispersione di energie nel produrre tanto teatro che viene proposto poi quasi sempre allo stesso pubblico, un pubblico di nicchia che si autoalimenta.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

I successi che vi elencavo prima sono stati possibili proprio perché abbiamo avuto a disposizione spettacoli che consentivano una lunghissima programmazione, e quindi consentivano di effettuare le iniziative di marketing, la fidelizzazione, nonché la cosa più semplice: l'informazione del pubblico.

Quando si ha uno spettacolo che resta una settimana o due in una grande città, è difficilissimo informare tutto il potenziale pubblico. C'è inoltre una sproporzione tra quanto costa informare il pubblico e la resa che si ha. Noi abbiamo avuto alcuni spettacoli che sono costati, come costo contatto di comunicazione, cinquantamila lire a spettatore, quando forse avremmo speso di meno e guadagnato di più se avessimo proposto di dare 10.000 lire a ogni spettatore per venire a vederli. Questa è ovviamente una provocazione, visto che stiamo parlando di una realtà come il Piccolo Teatro, assolutamente solida dal punto di vista della programmazione, dove le scelte non vengono certo fatte all'ultimo momento, o con criteri bizzarri.

L'unica strada possibile per arrivare ad un approccio di marketing che possa risolvere il problema dell'aumento generale del pubblico - senza portare a fluttuazioni del pubblico all'interno dello stesso bacino (ossia a spostare praticamente il pubblico da un teatro all'altro, da uno spettacolo all'altro) - è quindi un'iniziativa che si possa basare su degli spettacoli che abbiano una lunga permanenza. Non sempre questo è possibile, e oltretutto questo apre indubbiamente un dibattito di tipo culturale sui pericoli che una generalizzazione di questa politica potrebbe generare.

Un'altra strada è quella di non limitare l'offerta dello spettacolo al semplice spettacolo, ad un'offerta temporale, ma cercare di ripeterla nel tempo, di aumentarne cioè la disponibilità.

Il primo esempio che vi porto riguarda proprio questo tipo di ragionamento e si riferisce all'abbonamento. La formula dell'abbonamento tradizionale è in crisi. Noi abbiamo verificato che la formula dell'abbonamento tradizionale si rivolge a quello che un po' semplicisticamente chiamiamo lo zoccolo duro del pubblico, un pubblico che ha sicuramente un interesse molto attivo, molto vivo verso il teatro, che lo considera anche un elemento di partecipazione alla vita sociale e culturale, e che però, per una serie di abitudini, di modalità di acquisto e di fruizione, tende inevitabilmente a ridursi.

Nel periodo dal 1989 al 1992 abbiamo registrato una flessione drammatica nella nostra vendita degli abbonamenti, sia sul fronte del rinnovo da parte dei vecchi abbonati, sia sul fronte dei nuovi abbonamenti.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

Un andamento che contrastava con l'aumento generalizzato del pubblico, con il fatto che l'afflusso di pubblico nuovo, che veniva per la prima volta a teatro, andava incrementandosi, mentre andava diminuendo il pubblico che veniva moltissime volte a teatro, i fedelissimi.

Un altro elemento che abbiamo osservato in quegli anni era l'aumento del pubblico individuale, a discapito del tradizionale pubblico dei gruppi, che ha sempre rappresentato un 50% del pubblico del Piccolo Teatro. Questo era dovuto in parte a ragioni socio-demografiche: in quegli anni Milano è passata, infatti, da 2 milioni di abitanti a 1 milione e 600 mila abitanti.

Il dato sull'interesse del pubblico dimostrava che continuava a persistere un interesse generico, che si manteneva costante il pubblico indifferente (le varie offerte di spettacolo non riuscivano a generare, se non minimamente, nuova curiosità), e che aumentava il pubblico non interessato alla formula dell'abbonamento.

I motivi di non interesse erano quelli tradizionalmente evocati dal pubblico che non va a teatro: il prezzo troppo alto, spettacoli non conosciuti, troppe rappresentazioni, ecc. Altri teatri, nostri concorrenti, che avevano mutuato la nostra stessa struttura organizzativa e che proponevano formule di abbonamento simili alle nostre ma con dei contenuti che incuriosivano il pubblico, potevano sembrare invece più dinamici.

Quindi, gli elementi di crisi erano la dilatazione degli abbonati, la diminuzione del pubblico organizzato, la diminuzione delle frequenze agli spettacoli teatrali, l'aumento del non interesse all'acquisto dell'abbonamento, i prezzi elevati e i troppi spettacoli. Le ragioni del cambiamento erano, invece, la crescita del pubblico individuale, l'aumento del pubblico nuovo scarsamente frequentante, la richiesta di un abbonamento innovativo a un prezzo globale non elevato.

Proprio partendo dal dato di fatto della mancanza di disponibilità degli spettacoli, abbiamo impostato il discorso della fidelizzazione. Ci siamo chiesti se avessimo dovuto rassegnarci a perdere quelli che non si erano abbonati in passato, o quelli che si abbonavano solo per tre mesi. Abbiamo così iniziato a pensare all'abbonamento non come ad una formula che si esaurisce in una sorta di associazione, ma che invece si trasforma in qualcos'altro, avvalendosi anche di un sistema diverso di acquisto del biglietto. Anche perché sfortunatamente a Milano, pur essendo una città molto moderna, non abbiamo i sistemi di Barcellona, e i biglietti bisogna andare ancora a comprarseli a teatro. Questo sicuramente non favorisce il pubblico, che deve prenotare, andare a prendere il biglietto e poi ritornare un'altra volta a teatro. Queste ragioni ci hanno portato ad inventare una nuova formula di abbonamento-quartetto. E' stata una scelta di marketing pure il non chiamarlo abbonamento, perché abbiamo verificato che usando la parola *abbonamento* il messaggio veniva letto solo da un certo tipo di pubblico, quello che l'aveva già comprato una volta: tutti gli altri erano frenati.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

L'abbiamo chiamato *card*, con un inglesismo che rende subito l'idea di modernità, e l'abbiamo formato di quattro spettacoli, non obbligatoriamente di teatro, anzi nella prima proposta di abbonamento abbiamo inserito uno spettacolo di teatro, uno di musica, uno di danza e un altro spettacolo di teatro contemporaneo, e abbiamo verificato la possibilità di vendere in diversi periodi dell'anno questa formula.

E' dal '93-'94 che stiamo sperimentando il quartetto, e adesso siamo arrivati a fare tre cicli, tre campagne di sottoscrizione a questo nuovo tesserino che permette di vedere quattro spettacoli in tre periodi dell'anno: inizio della stagione, periodo natalizio (dove abbiamo dato anche una valenza di regalo, di benefit, vendendolo quindi anche ad aziende che vogliono per i loro partner, clienti o dirigenti offrire questo particolare tipo di benefit culturale) e primavera. L'introduzione di questo quartetto non ha penalizzato l'abbonamento tradizionale, anzi c'è stato un leggero aumento anche dell'abbonamento tradizionale.

Questo tipo di abbonamento era caratterizzato, grazie alla cifra tonda del prezzo - quattro spettacoli per centomila lire - anche da una certa facilità di comunicazione. Questa formula - che si è rivelata utile per introdurre un pubblico nuovo senza cannibalizzare le formule tradizionali - è ripetibile nel tempo e, secondo noi, è destinata a sostituire l'abbonamento tradizionale, una volta che venga integrata con un sistema di vendita elettronico.

Un'altra formula di abbonamento introdotta nel 1979 è quella che si chiama *invito a teatro*, che ha come particolarità quella di essere un abbonamento trasversale a diversi teatri milanesi. Un'iniziativa che è stata ripresa anche a Torino con notevole successo nelle ultime due stagioni. Questo tipo di abbonamento sfrutta al massimo le leve del marketing, perché non si fissa su un'unica stagione, su un unico teatro, su un'offerta unica e piccola rispetto alla popolazione a cui viene fatta l'offerta, ma sfrutta invece le potenzialità che hanno tutti i teatri messi assieme, e la propone su tutto il territorio. C'è chi potrebbe trovare questo tipo di offerta pericolosa, perché suscettibile di sottrarre pubblico agli abbonamenti tradizionali dei vari teatri.

Oltretutto, a differenza del nostro quartetto, dove tutto sommato il costo di 25.000 lire a tagliando non è poi un'offerta tanto vantaggiosa per lo spettatore, nella formula *invito a teatro* la leva del prezzo è fortissima perché il tagliando è venduto a quindicimila lire: si tratta quindi, se vogliamo, di un abbonamento di tipo inflativo rispetto agli altri teatri. La formula si è consolidata negli ultimi anni su un abbonamento ad otto spettacoli, a scelta fra tredici teatri milanesi.

Il prezzo è molto competitivo: centoventimila lire. Inoltre *invito a teatro* viene distribuito in maniera molto capillare in negozi, birrerie, teatri, uffici turistici ed è accompagnato da una comunicazione molto efficace.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

L'abbonamento ha avuto una crescita costante negli anni, dai 1.300 abbonamenti del '79 si è passati agli attuali 8.500. La crescita è limitata, perché è calmierata proprio dal fatto che non tutti i teatri che aderiscono all'iniziativa hanno repliche a sufficienza per il tipo di pubblico che affluisce. La forza di questo abbonamento viene misurata dal fatto che mentre l'anno scorso 8.500 abbonamenti si sono venduti in due mesi, quest'anno si sono venduti in tre settimane, quindi la potenzialità di vendita è stata di gran lunga maggiore. Quest'abbonamento non ha sottratto gli abbonamenti ai vari teatri, anzi ha portato pubblico nuovo, soprattutto un pubblico giovane. Se si guardano i dati sugli abbonati dei teatri di Milano, si nota che il Piccolo Teatro è quello che ha la maggioranza di pubblico giovane, circa il 55%.

Emblematico a questo riguardo il fatto che la fascia tra i 25 e i 34 anni dei nostri abbonati è praticamente il doppio di quelli di *invito a teatro*. Se il pubblico teatrale si concentra, infatti, normalmente, nella fascia tra i 35 e 55, anni, c'è una fascia potenziale di pubblico molto attivo, molto curioso, recentemente scolarizzato, e quindi con una nozione della cultura ancora alimentabile, che invece viene persa. Quindi l'abbonamento *invito al teatro*, così come, parzialmente, anche l'abbonamento al *quartetto* del Piccolo Teatro, diventa abbonamento di primo ingresso per il nuovo pubblico teatrale. Vediamo anche che l'abbonamento *invito a teatro* riflette praticamente la presenza di questa fascia di pubblico giovanile e quindi con una presenza di pubblico diplomato e laureato maggiore, si presta ad un continuo rinnovo. E' interessante poi un'ultima valutazione: l'11% del pubblico di *invito a teatro* diventa pubblico degli altri teatri, determinando quindi, ogni anno, un travaso di pubblico, e non una cannibalizzazione.

Nell'immediato futuro pensiamo di puntare sul progetto di Giorgio Strehler *Progetto 2000* che, in termini artistici, è stato valutato molto positivamente dalla stampa, ma che ha delle valenze positive anche in termini di organizzazione del pubblico e di marketing. Questi elementi positivi - che ci sono stati riconosciuti anche dall'Università Bocconi - sono: la segmentazione del pubblico, lo sforzo non di fare un po' di teatro per tutti, ma di fare realmente teatro per tutti, la specializzazione delle nostre tre sale teatrali, la destinazione di una sala alla formazione del pubblico. Il Piccolo Teatro quindi tende ad aprirsi a un nuovo pubblico segmentando l'offerta con spettacoli appositi per le scuole, per le famiglie, funzionando da luogo di formazione del pubblico, senza perdere di vista l'alto livello qualitativo, senza confondersi con il gioco e il tempo libero.

La sala del Teatro Studio - destinata alla sperimentazione, e quindi ad alimentare un pubblico dai 15 ai 25-30 anni, che è molto curioso - ha bisogno di molte proposte, di spettacoli che cambino in continuazione e che si caratterizzino per il bassissimo costo di produzione. La grande sala è destinata invece a spettacoli con lunga tenuta, come il recente successo di "Così fan tutte".

Televisione e spettacolo dal vivo: l'esperienza di ARTE

André De Margerie

Spettacolo dal vivo e televisione: questo è il tema ed il motivo per il quale sono stato invitato a parlare qui quest'oggi. Tengo subito a precisare che condivido molto il punto di vista del mio vicino, Michael Kustow, a proposito della grande differenza che, con ogni evidenza, esiste tra il teatro e la televisione. Lungi da me, naturalmente, il proposito di voler apportare troppe semplificazioni; si può, tuttavia, tentare di trovare delle ragioni, non troppo cattive, per le quali la televisione si interessi allo spettacolo dal vivo.

Quando ho letto il titolo del seminario di oggi e ho compreso che si trattava di parlare, o meglio, di constatare il fatto che in Italia l'offerta di teatro, o di spettacolo dal vivo, fosse sempre più forte rispetto alla domanda, ho tentato di verificare ciò che si poteva aggiungere con riferimento alla situazione francese.

Fornirò, quindi, alcuni dati allo scopo di offrire qualche strumento di paragone: quella che emerge, come vedremo, è una tendenza probabilmente molto simile a quella italiana e che comunque sembra andare nella stessa direzione.

Quello che mi interessa, innanzitutto, è rappresentare tutta l'offerta di teatro, teatro pubblico e teatro privato, e per teatro io intendo teatro di prosa e opera, con esclusione del circo e della danza. Ebbene se paragoniamo il 1990 al 1996, possiamo, con ogni probabilità, affermare che l'offerta complessiva di rappresentazioni teatrali (teatro pubblico + teatro privato) è aumentata del 4% e che le entrate complessive sono, invece, diminuite del 14%. Tutto questo, quindi, sembra andare nella medesima direzione di quanto è stato fin qui riferito in questa sede: un'offerta sempre più significativa e una domanda che, sfortunatamente, pare diminuire sempre di più. All'interno di questi dati complessivi, può essere interessante distinguere tra teatro pubblico e teatro privato. Teatro pubblico: offerta pubblica +7%, entrate pubbliche -3%; lo scarto, come si vede, non è così rilevante. Per quanto concerne, invece, il teatro privato, l'offerta privata si è mantenuta stabile tra il 1990 e il 1996 mentre la domanda è diminuita del 33%.

Fornirò ora qualche elemento un poco, possiamo dire, "impressionista", sul teatro. Confermo le cifre già riferite questa mattina: solamente circa il 12% dei francesi va a teatro almeno una volta all'anno, solamente il 12%!

A questo proposito esiste un'interessante ricerca del 1995, parlando della quale mi riporterò subito al tema della televisione, condotta su un campione di giovani tra i 12 e i 25 anni: su 100 giovani intervistati, 58 non hanno mai assistito ad uno spettacolo dal vivo, 23 vi hanno già assistito ma casualmente e solamente 12 hanno assistito ad uno spettacolo dal vivo nel corso degli ultimi dodici mesi. Nel proseguio di questa ricerca venivano posti dei quesiti in merito agli incentivi ad andare a teatro ed e qui, forse, che è consentito essere un po' meno pessimisti del mio vicino. Quali sono gli incentivi, per i giovani dai 12 ai 25 anni, ad andare a teatro?

Cosa amerebbero trovare a teatro e nel teatro? Innanzitutto vorrebbero che gli attori fossero conosciuti. Vorrebbero andare a vedere degli attori noti: è una cosa assolutamente banale, ma i giovani vorrebbero trovare a teatro delle persone che peraltro già conoscono. In questo campo, posso azzardare, la televisione non può fare nulla. Secondariamente vorrebbero, e questo si ricollega interamente a quello che diceva Michael Kustow, che il teatro trattasse dei temi che li riguardino. E' il secondo incentivo, in ordine di importanza, ad andare a teatro: se il testo, se quello che è rappresentato sul palco, li riguardasse direttamente, essi andrebbero a teatro molto più volentieri. In terzo luogo i giovani intervistati vorrebbero incontrare gli attori, organizzare degli incontri con essi. Ed è qui, io penso che la televisione può fare qualche cosa.

E' obiettivamente difficile incontrare gli attori quando si va a teatro: non sono disponibili e non sono là per questo. Qui la televisione potrebbe apportare qualcosa di insospettabile. Ancora: chiedono una più ampia scelta di date ed orari (la televisione, in questo caso non può fare niente). Uno degli argomenti, inoltre, fortemente sollevati all'interno di questa inchiesta è l'assenza di sale teatrali nei paraggi delle abitazioni degli intervistati. Dal momento che non ci sono sale teatrali nelle loro vicinanze, forse si potrebbe aprire un piccolo spiraglio per la televisione.

Con riguardo all'opera e agli ostacoli che ne impediscono la frequentazione, sempre nel corso della medesima ricerca, è risultato che - prima ragione - l'opera è troppo cara, evidente, parere largamente condiviso: il 35% degli intervistati afferma che l'opera è molto, troppo cara, ed è per questo stesso motivo che essi pensano sia così difficile avvicinarsi ad essa. In secondo luogo, e anche questa è una risposta che ricorre molto spesso tra gli intervistati, i potenziali spettatori non sono informati, o non sufficientemente informati, sugli spettacoli operistici.

Forse la Televisione, in questo ambito, potrebbe fare qualcosa. Sempre per quanto riguarda l'opera, ed è il medesimo argomento già incontrato parlando di teatro, "nessuno spettacolo vicino casa mia". Tutto quanto fin qui riportato era per fornire un quadro d'insieme del comportamento e di quello che succede in Francia nell'ambito dello spettacolo dal vivo.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

Per riportarci alla Televisione, l'obiettivo che qui mi sembra utile porsi è, a mio avviso, quello di sapere se la Televisione eserciti una concorrenza negativa nei confronti della frequentazione delle sale teatrali, o se, al contrario, essa possa stimolare questa frequentazione.

Io penso che, nel fornire una risposta a questi interrogativi, occorra essere estremamente modesti, in quanto non vi è nulla di certo. A mio avviso al giorno d'oggi non siamo in grado, nessuno possiede ricerche sufficientemente attendibili a questo proposito per stabilire dei legami precisi tra lo spettacolo in televisione e lo spettacolo nelle sale teatrali.

Questi legami, e premetto che parlerò dell'esperienza di ARTE nella seconda parte del mio intervento, tuttavia, dicevo, questi legami tra la Televisione ed il teatro sono antichi, non di oggi, non un capriccio recente. Sappiamo benissimo, al contrario, che la Televisione si è interessata al Teatro da quando ha cominciato ad esistere, fin dall'inizio come riferimento e per necessità. Sappiamo altresì benissimo che la Televisione ha sempre cercato un proprio personale linguaggio, che al suo esordio non possedeva, ha sempre operato al fine di forgiare gli strumenti di un suo personale linguaggio e che per fare ciò si è rivolta, molto naturalmente, verso qualcosa che esisteva già; altrettanto naturalmente, di conseguenza, uno dei suoi principali interlocutori è stato il Teatro al quale la Televisione si è rivolta per dare e per chiedere: offrire le proprie produzioni teatrali, chiedere spettacoli per riempire il proprio palinsesto.

Il Teatro ha contribuito molto, agli inizi, alla formazione del palinsesto televisivo, come il Cinema del resto. Ed è facile comprendere i motivi per i quali la Televisione si è indirizzata verso qualcosa che già esisteva prima di inventarsi essa stessa: il Teatro forniva sceneggiature, dialoghi già pronti, rappresentazioni e tutto questo, è lecito pensare, costituiva un punto di forza del Teatro nei confronti della Televisione. Riepilogando: il Teatro forniva un certo numero di momenti, un certo numero di rappresentazioni, tutto ciò che concerneva, d'altronde, il Teatro pubblico (questa mattina è stato citato Jean Villara, il Teatro leggero, ...). Più difficile è ricordarsi di un programma televisivo, "Questa sera a teatro", in onda sulla televisione francese ogni quindici giorni, o ogni mese - i miei ricordi sono un po' sfuocati - e che proponeva una rappresentazione teatrale leggera, programma assiduamente seguito dal pubblico televisivo.

La Televisione, come ho riferito poco fa, si indirizzò al Teatro anche per una precisa scelta: una delle missioni affidate alla Televisione era quella di democratizzare il patrimonio culturale, patrimonio culturale composto anche, ovviamente, dalle grandi opere teatrali. Da parte della Televisione, si è tentato di portare avanti questa missione secondo due grandi modelli di riferimento, modelli sui quali già si è soffermato brevemente Michael Kustow poco fa e che io richiamerò ora soltanto a grandi cenni.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

Il primo modello è quello della "captazione", della ritrasmissione: si disponevano delle telecamere davanti ad una rappresentazione teatrale e quello che veniva proposto al pubblico era una ritrasmissione di quello che era successo sul palco senza nessun intervento supplementare. Questo metodo, tuttavia, è stato molto rapidamente sostituito dal modello della "ricreazione": questo secondo modello, come ben si sa ma merita di essere ripetuto, consiste nel porre sullo stesso piano, in quanto ad importanza, il regista teatrale e quello televisivo al fine di produrre un audiovisivo ulteriore, differente, non solamente teatro né completamente televisione, un prodotto che vuole essere un modo di affrontare la rappresentazione teatrale con i mezzi dell'audiovisivo. In questo campo, occorre riconoscere, sono stati ottenuti notevolissimi risultati e può essere citato un considerevole numero di spettacoli teatrali in questo modo ricreati per, io credo, la felicità ed il piacere di un notevole numero di spettatori televisivi. La tendenza recente, direi fino all'inizio degli anni '90, è stata quella, tuttavia, di un progressivo indebolimento, di un posto sempre più inadeguato, di una vera e propria sparizione del Teatro e dell'Opera in Televisione in proporzione, ovviamente, alla velocità con la quale la Televisione inventava un suo proprio linguaggio.

La Televisione, in particolare, ha sviluppato un'enorme produzione di fiction e di serie televisive, di cui un buon numero - e questo le va certamente riconosciuto - di elevatissima qualità oltre che secondo logiche marcatamente più industriali.

Il risultato è stato che la fiction televisiva ha sostituito, io credo, il Teatro, e forse anche il Cinema, o meglio il posto che queste due arti avevano all'interno dei palinsesti televisivi. La fiction ha cominciato a guadagnare terreno in Televisione. Molto più preoccupanti rispetto a quanto finora riferito, ed è qui che io penso risieda il problema dello spazio del Teatro o dello spettacolo dal vivo in Televisione, sono le modalità del finanziamento alla Televisione.

In Francia oggi, escludendo ARTE, France Télévision, ovvero France 2 e France 3, ovvero, dopotutto, la macchina pesante della televisione pubblica francese, è finanziata tra il 45% e il 48% dalla pubblicità. Considerando che il 45% di tutte le risorse della Televisione risiedono nel "fattore pubblicitario" e conoscendo, d'altra parte, il risultato che solitamente ottengono il Teatro e lo spettacolo dal vivo in Televisione (cifre come si sa molto deboli), è facile comprendere l'effetto di smobilitazione che investe l'inserimento di spettacolo dal vivo nei palinsesti.

Questo effetto si traduce, solitamente, nella prassi di rimandare e ritardare sempre di più nel corso della serata la programmazione di questo genere di spettacoli, ad uso delle persone che possono guardare la Televisione a partire dalle 22.30, 23.00 o 23.30.

Tutto ciò non riguarda solo il Teatro, ha riguardato anche il Cinema: il cinema in lingua originale è stato vittima della medesima tragedia, di questo effetto di smobilitazione, manifestatosi sempre più evidentemente, e provocato dal finanziamento misto della Televisione francese (non parliamo ovviamente della televisione privata che si è, quasi più o meno, sempre dimenticata di occuparsi di Teatro negli ultimi anni, stiamo parlando della televisione pubblica).

Il legislatore si è sempre preoccupato di tutto questo e ha posto delle regole. Per questo motivo il capitolato d'oneri di France 2 e France 3 obbliga i due canali a trasmettere quindici spettacoli l'anno. Esiste, quindi, un obbligo per France 2 e France 3. obbligo che, naturalmente, viene rispettato, e obbligo che concerne anche la Musica, tre ore al mese per France 2 e due per France 3. Queste imposizioni sono probabilmente meno dannose rispetto alla totale assenza di regole ma occorre considerare come questi obblighi sono assolti e sappiamo perfettamente come questi stessi vengano il più delle volte considerati, anche dalla televisione pubblica, ovvero come un onere, un fardello che pesa e del quale ci si vorrebbe sbarazzare.

Orbene, queste che abbiamo visto sono le ragioni del perché la Televisione si è interessata allo spettacolo dal vivo; dobbiamo altresì considerare che anche lo spettacolo dal vivo si è interessato alla Televisione. I responsabili dell'Opera, i responsabili dei teatri non restano indifferenti all'idea di intrattenere rapporti con la Televisione. Non è, quindi, solo la Televisione che si rivolge ad essi, anche questi ultimi cercano rapporti con essa.

Nella speranza, beninteso, di accrescere l'interesse sociale nei confronti dello spettacolo dal vivo, esiste la ferma convinzione, presso gli imprenditori dello spettacolo, che se un determinato spettacolo viene trasmesso in televisione, questo susciterà un maggiore interesse e diverrà un mezzo, per gli stessi imprenditori, di veder riconosciuto il proprio ruolo a livello nazionale.

Non è sicuramente errato pensare, per un direttore d'opera o per un direttore di teatro, che, se la propria opera o il proprio spettacolo viene trasmesso in televisione, il loro lavoro viene per questo valorizzato.

Occorre, tuttavia, capire cosa si aspettano gli imprenditori dello spettacolo dalla Televisione: essi si aspettano informazione. Un semplice annuncio di uno spettacolo nel corso del telegiornale delle 20.00, con ogni evidenza, può provocare, ed è quasi sicuro che provocherà, un determinato numero di azioni di acquisto in direzione di quel teatro. La Televisione soddisfa, quindi, nello stesso tempo il bisogno di riconoscimento degli imprenditori teatrali e quello di pubblicità dei loro finanziatori. Il Teatro è fortemente sovvenzionato dallo Stato, dai Consigli Regionali, dai Dipartimenti, dai Comuni così come da mecenati.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

Se uno spettacolo teatrale, se un'opera, viene trasmesso in televisione, senza dubbio tutti quelli che hanno partecipato alla sua realizzazione, compresi i finanziatori compariranno nei titoli di testa o di coda, variabile sulla quale, evidentemente, gli imprenditori dello spettacolo giocano anche per ottenere i fondi dai loro finanziatori.

La Televisione, dunque, gioca in ogni caso un ruolo preciso nell'economia e nel montaggio - se così possiamo chiamarlo - degli stessi progetti teatrali. La Televisione finanzia non tanto direttamente i progetti teatrali o i progetti d'opera, anzi possiamo dire che non li finanzia mai; si tratta invece del riconoscimento che trovano in essa coloro il cui compito è quello di finanziarli. Questo è pressappoco ciò che si può dire a questo proposito.

Allora: cosa funziona e cosa no? La verità è che la debolezza della domanda sociale di teatro da parte del pubblico si ritrova in televisione. E' una situazione speculare: laddove lo Spettacolo fa fatica a riempire i teatri, nello stesso modo gli spettatori televisivi non si precipitano in massa verso lo Spettacolo. Quale audience raggiunge uno spettacolo teatrale in televisione? Se prendo come riferimento lo scenario nel quale opero, ARTE, occorre che sappiate che una rappresentazione teatrale su ARTE, un'opera su ARTE, arriva a toccare tra le 150.000 e le 200.000 persone, queste sono le cifre, pressappoco, della "performance" di una rappresentazione teatrale o di un'opera su ARTE. Questo evidentemente è un dato basso ma la domanda è: questa cifra può crescere? Questo è un grosso interrogativo sul quale si potrebbe dibattere a lungo.

La debolezza, comunque, del successo in televisione di uno spettacolo dal vivo non invoglia assolutamente i canali televisivi a intrattenere molti rapporti con i teatri; a dire il vero essi, inoltre, tenteranno di assolvere ai loro "obblighi teatrali" più con dei documentari e con dei prodotti di magazzino piuttosto che con delle messe in onda attuali di spettacoli teatrali o d'opera.

La relazione tra la Televisione e lo spettacolo dal vivo non sembra quindi, se posso avanzare un mio parere, straordinariamente produttiva.

Passerò ora a raccontare, molto rapidamente, quello che succede su ARTE - e spero che, nonostante il mio coinvolgimento personale, saprò sfumare ugualmente il mio giudizio. Su ARTE vi è un certo numero di trasmissioni consacrate allo spettacolo dal vivo: noi produciamo 250 ore l'anno di programmi dedicati, in un modo o nell'altro, allo spettacolo dal vivo. Esprimendo una convinzione forte ed importante, posso dire che, per questo genere di programmi, occorre lottare, occorre andare controcorrente rispetto a quello che succederebbe seguendo la legge naturale del mercato, occorre, cioè, programmare lo spettacolo dal vivo in orari buoni.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

E' importante programmare lo spettacolo dal vivo alle 21.00, alle 21.30, non alle 23.00. Noi abbiamo tutta una serie di rubriche dedicate all'universo di cui stiamo parlando. All'interno di queste rubriche ce n'è una, e comincio con una delle più piccole, che è un vero e proprio giornale di attualità culturale, "Metropolis", in onda il sabato alle 21.40, e che fornisce elementi di informazione sugli spettacoli in circolazione. E' assolutamente provato che ciò che manca maggiormente al cittadino è ricevere una buona informazione riguardo gli spettacoli in circolazione, e di conseguenza noi tentiamo di fare qualcosa a questo proposito. Io penso, ma qui parlo a titolo personale, che ciò che noi facciamo è ancora largamente insufficiente e che, forse, ci si dovrebbe indirizzare verso servizi ancora più basilari.

A questo proposito rammento l'esistenza di una rubrica, qualche anno fa, su France 3 che proponeva brevi sequenze, di un minuto, un minuto e mezzo, che illustravano momenti significativi di un determinato spettacolo accompagnate dall'indicazione del teatro dove veniva rappresentato lo spettacolo stesso e degli orari. Oggi, probabilmente, si vogliono fare prodotti più sofisticati e creativi anche se, in questo modo, lo spettatore rischia di perdere un buon numero di informazioni.

Riepilogando: noi abbiamo questo piccolo giornale culturale ed io, insisto, penso che anche su ARTE sia insufficiente. Abbiamo poi una rubrica, "Musica", che va in onda il mercoledì e che riunisce ritratti e documentari.

I documentari ed i ritratti mi paiono importanti nell'ambito della cultura generale ma ancora di più mi sembrano fondamentali come strumento per avvicinare il pubblico ad un universo così elitario, come è probabilmente quello teatrale, e alla comprensione di un certo numero di suoi meccanismi. I ritratti di un attore o la piccola analisi dell'opera di un autore, realizzati in modo ambizioso ma accessibile, io penso possano costituire, senza essere un vero e proprio spettacolo, un utilissimo e importantissimo complemento ad un'opera di iniziazione, una scintilla per l'accensione di una possibile fiamma di interesse nei confronti dello spettacolo dal vivo.

E' possibile citare una moltitudine di trasmissioni televisive che hanno operato in questo senso fra le quali una delle più celebri e delle quali mi sono occupato maggiormente negli ultimi tempi è "L'homme portrait" di Frederic Weizesmann, il documentarista americano che ha consacrato un suo film di tre ore e quaranta minuti alla comédie française.

C'è inoltre un altro importante argomento che occorre trattare: la diffusione televisiva degli spettacoli teatrali e delle opere liriche. E' necessario distinguere gli uni dalle altre. Per quello che riguarda le rappresentazioni teatrali, noi le trasmettiamo sistematicamente in un periodo successivo alla loro circolazione nei teatri.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

Questa decisione dipende da due ordini di motivi: in primo luogo dal fatto che noi ricreiamo gli spettacoli e conseguentemente possiamo lavorare su di essi, di regola con un certo numero di sedute con gli attori, una volta terminate le repliche in teatro. Ma noi trasmettiamo in un periodo successivo alla circuitazione teatrale dello spettacolo anche perché recepiamo da parte del Teatro, e in particolar modo del Teatro privato, una certa inquietudine all'idea che la Televisione possa rappresentare, per il Teatro stesso, un temibile concorrente.

Abbiamo l'esempio recente di uno spettacolo, "Il visitatore" di Schmidt, registrato da ARTE nove mesi fa: in accordo con la produzione, noi avevamo deciso di non trasmetterlo prima di nove mesi quand'ecco che una seconda versione del medesimo spettacolo viene messa in scena in un teatro di Parigi ed è attualmente ancora in circolazione. Sarebbe interessante raccontare qui tutte le reazioni che questo avvenimento ha provocato, avremmo un campionario di situazioni assolutamente divertenti e curiose, la prova del timore scatenato, nei lavoratori ad un determinato spettacolo, nel vedere uno spettacolo precedente, tratto dallo stesso testo, diffuso contemporaneamente al loro.

Questo timore, dunque, si percepisce molto nitidamente. Ho detto, poco fa, che la frequentazione delle sale teatrali ha registrato un -33% per quanto riguarda il Teatro privato; orbene è possibile che tutto questo vada nello stesso senso ovvero che questo dato ci aiuti a comprendere il perché di questa angoscia maggiore nei confronti della Televisione da parte di un imprenditore di Teatro privato rispetto a quella di un imprenditore di Teatro pubblico.

69

Per quello che riguarda l'opera, essa viene sistematicamente diffusa nello stesso periodo nel quale circola nei teatri e ciò in quanto si tratta, nella maggior parte dei casi e salvo eccezioni, di ritrasmissioni. Possiamo a questo proposito citare un certo numero di esempi, tra i quali l'ultimo in ordine di tempo, "Attendent Carlo", che abbiamo trasmesso in diretta dal teatro di Châtelet.

Per ciò che concerne, invece, gli imprenditori dell'opera, non c'è nessuna richiesta da parte loro, a quanto ne so io, che sia posta una distanza temporale tra la trasmissione televisiva dell'opera e la rappresentazione della stessa all'interno del teatro. Conviene, dunque, con tutta probabilità operare una distinzione ulteriore tra Teatro ed Opera e, all'interno del Teatro, tra Teatro pubblico e privato, quando ci si riferisce all'atteggiamento dello spettacolo dal vivo nei confronti della possibile concorrenza della Televisione.

La Televisione, inoltre, può trasmettere eventi eccezionali, e qui vorrei dire qualche parola in merito a delle iniziative che noi abbiamo curato e che ci sono parse estremamente interessanti ovvero due eventi, uno fornitoci dall'Opera francese, dal Teatro dell'Opera di Parigi, e l'altro dalla Scala di Milano.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

Il primo è il "Romeo e Giulietta - il balletto" che abbiamo trasmesso su di un enorme schermo gigante posto all'interno del parco della Villette e che, in contemporanea con il Teatro dell'Opera di Parigi, è stato visto da 6.500 persone. Era d'estate, 6500 sedute sul prato. Ed era assolutamente meraviglioso vedere come 6500 persone che, probabilmente, non avevano mai avuto l'occasione di andare a vedere "Romeo e Giulietta" e alle quali, con altrettanta probabilità, non sarebbe mai venuta in mente l'idea di andarci, era assolutamente meraviglioso, dicevo, vedere tutte queste persone sedute sull'erba ad assistere ad un'opera. C'erano 6.500 persone all'inizio e c'erano, lo giuro, 3.000 persone all'uscita dello spettacolo.

Abbiamo realizzato anche "Giselle", dalla Scala di Milano, spettacolo che noi abbiamo trasmesso su grande schermo all'interno della Galleria Vittorio Emanuele, a pochi metri dal teatro. Occorrerebbe, veramente, ascoltare le reazioni, le espressioni e quello che dicono le persone quando si propone loro questo genere di cose.

Io credo che questa sia una delle piccole cose che la Televisione può fare. Tutte queste cose che vi ho riferito sono un po' confuse ma io non penso veramente che la Televisione sia una concorrente dello spettacolo dal vivo. Io credo che, di regola, con i documentari, con l'attualità culturale, la Televisione possa aiutare; credo altresì che per chi produce gli spettacoli e le opere la Televisione non sia che un succedaneo, un ripiego rispetto alla rappresentazione a teatro.

Non sembra meno vero, d'altra parte che, come potete ritrovare nelle ricerche su questo argomento sono state svolte e come tutti già sapete, non vi sono teatri dell'opera dappertutto e ci sono delle persone per le quali la Televisione sarà il solo e unico mezzo per accedere agli spettacoli di repertorio. Penso, quindi, che occorra continuare a fare questo tipo di televisione ed è esattamente questo ciò che noi tentiamo di fare.

Se si tratta, a questo punto, di fornire qualche indicazione, posso dire che ciò in cui noi crediamo molto è il documentario ed il giornale culturale. Se bisogna andare verso una percentuale ancora maggiore di spettacolo dal vivo in televisione, dobbiamo, scommettere, forse, sui canali tematici digitali i quali, consacrati interamente allo spettacolo, potranno avere, con tutta probabilità, un roseo avvenire. In Francia, sulle reti via cavo, c'è un canale, che si chiama "Paris première", che fa un interessantissimo lavoro sullo spettacolo dal vivo per informare il pubblico, per mostrargli ciò che è in circolazione, etc. Forse bisogna procedere così, nella direzione dei canali tematici specializzati.

L'uso dei vari media nella promozione del Festival Roma Europa

Monique Veaute

La Fondazione Roma Europa lavora in diversi settori: danza, musica, prosa, eventi multimediali, e ha inoltre una missione di servizio pubblico nel campo della danza. Ci sono almeno tre funzioni molto importanti che devono essere esercitate per creare, organizzare, dirigere manifestazioni culturali, come festival, teatri, enti lirici.

La prima, come è ovvio, è la funzione artistica che consiste nel fare un bel programma, nel creare il desiderio. La seconda è il reperimento dei fondi necessari e una loro gestione efficiente. La terza è attrarre pubblico. Queste tre funzioni sono allo stesso livello e hanno tutte la stessa importanza.

Quando abbiamo creato la Fondazione e il Festival, è stato subito presa in considerazione l'importanza di assumere, all'interno del nostro staff, qualcuno che lavorasse sul pubblico. Accanto al rapporto artistico, infatti, accanto ai problemi finanziari, è fondamentale il rapporto con il pubblico. E' fondamentale per l'artista, come pure per il gestore, perché tanto pubblico significa tanti ricavi. Noi quest'anno abbiamo operato una trasformazione, spostando gran parte del festival dall'estate all'autunno: ciò è stato il frutto di una riflessione artistica, ma ci ha dato anche l'opportunità di riflettere sul pubblico. L'estate a Roma c'erano già tantissimi eventi, data la giusta scelta dell'Amministrazione pubblica di lavorare sui giovani.

Poiché il nostro programma è molto più complesso, più complicato, indirizzato anche ai giovani, ma soprattutto a persone che avevano bisogno di più attenzione, abbiamo deciso di spostare la programmazione in un periodo - l'autunno - in cui ci sono sicuramente meno proposte a Roma. Questa scelta ha fatto registrare più incassi, legati a presenze di un tipo di pubblico disposto a pagare un biglietto più caro rispetto all'estate.

Dunque, questo passaggio verso l'autunno è stato determinato da una riflessione sul pubblico, e ha creato un'occasione per entrare in contatto con quanti in estate erano meno raggiungibili. E' vero che l'offerta crea la domanda: noi lo abbiamo sperimentato con scelte ardite nelle quali nessuno credeva, e abbiamo verificato che se rappresentiamo spettacoli interessanti, anche complicati, il pubblico c'è. Basta che abbia l'informazione, che venga incuriosito: certo può darsi che non ci torni in seguito, ma è importante farlo venire almeno una volta per vedere di che cosa si tratta.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

Un'altra cosa che abbiamo sviluppato è stata la multimedialità dei nostri eventi, favorendo l'intreccio di musica, danza, cinema, multimedia, video, mostrando spettacoli un po' nuovi in questi campi, contaminando generi diversi (giovani che sono andati a vedere spettacoli dove c'era un film o musica rock e si sono ritrovati anche davanti ad un corpo di ballo classico). Questo ha significato andare a cercare un pubblico nuovo, curioso.

E' anche importante lavorare sugli spazi. A Roma è difficile trovare spazi per fare degli spettacoli. I luoghi tradizionali, e anche luoghi belli, in fondo ci sono a Roma. Quello che manca sono gli spazi non convenzionali, che corrispondono un po' ai criteri di quello che succede nel Nord Europa. Per esempio, avere un'apertura di palcoscenico di 10-15 metri è difficile, a parte l'Opera e l'Argentina, che non sono molto disponibili. Dunque, noi siamo alla ricerca di spazi alternativi, dove il pubblico possa alternarsi da uno spazio all'altro, da un genere all'altro.

Parlerò ora in modo un po' impressionista e anche empirico - dal punto di vista dell'organizzatore - del ruolo dei media e della critica nella domanda di spettacolo.

Ovviamente, la televisione è una cosa totalmente a parte, per il semplice motivo che apparire in televisione significa essere visti da milioni di persone. Ma questo vasto pubblico capisce quello che vede? Assorbe il contenuto della proposta televisiva? Il fatto di vedere musica, prosa, danza sul piccolo schermo spinge lo spettatore ad andare nelle sale? Ovviamente le risposte sono un po' complesse, molto dipende dalla struttura del programma.

Per esempio, la ritrasmissione integrale di opere, soprattutto musicali, teatrali e liriche, non spinge per niente il telespettatore ad andare nelle sale. Ha tutta un'altra valenza, che è educativa. Probabilmente è anche importante che centinaia di migliaia di persone vedano grandi opere di prosa o anche delle opere musicali in televisione, pur se programmate in orari difficili, quando sono in pochi a rimanere davanti allo schermo. Infatti duecento-trecentomila persone per uno spettacolo di lirica sono comunque un dato interessante. Sulla seconda rete della RAI ci sono state due trasmissioni che hanno raggiunto addirittura quasi un milione di spettatori.

L'azione della televisione è quindi comunque da prendere in considerazione. Ma si potrebbero percorrere anche altre strade, più fruttuose in termini di attrazione del pubblico. Per esempio, in Italia si potrebbe importare il TG culturale, si potrebbero introdurre altri tipi di trasmissioni sulla cultura, generalmente della durata di un'ora, quotidiane o settimanali. Ovviamente non si può dire che un notiziario culturale, quando è europeo, abbia un impatto diretto sul pubblico: ovviamente un berlinese che vede il nostro festival in tv non è detto che venga a Roma per vederlo, ma è già un buon risultato il fatto che sappia dell'esistenza del RomaEuropa Festival.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

Questi TG culturali come esistono in Francia e in Germania, sono importanti per gli organizzatori: per esempio, tutto quello che RomaEuropa riesce a far passare dei suoi spettacoli alla fine dei telegiornali, crea subito una domanda a livello del pubblico. Questo è un impatto immediato per uno spettacolo. La gente l'ha visto, magari per due minuti, ne ha sentito parlare, va a cercare dove si svolge e viene.

Ci sono poi altre trasmissioni televisive come i Talk Show. Certo è molto difficile per chi si occupa di cultura andare a parlare di uno spettacolo quando non si abbia un libro da vendere. Io in queste trasmissioni ho cercato di vendere l'istituzione di Roma Europa e tutto il suo operato, di spiegare un po' che cosa sono le Accademie straniere, lo spettacolo straniero e la danza. Risultato: incomprensione totale, addirittura mi sono anche fatta trattare male da uno dei miei finanziatori perché avevo citato l'uno e non l'altro.

Ho partecipato anche ad un'altra trasmissione di questo genere, per parlare degli spazi, ossia non di spettacolo e di attività culturali in senso stretto, bensì dei luoghi Villa Medici, Palazzo Farnese e Santa Croce in Gerusalemme. Il presentatore mi ha lasciato anche abbastanza spazio per raccontare, abbiamo dato più volte il numero di telefono, e la settimana successiva siamo stati intasatissimi, alla Fondazione, di chiamate da parte di mamme che volevano tutti iscrivere i loro bambini all'Accademia di Roma Europa, che sembrava funzionare.

Dunque, io credo che la televisione abbia un forte limite, e cioè che, quando si parla è molto difficile far passare un messaggio. Dovremmo andare nei contenitori giusti, che hanno molto più senso per far passare il messaggio, come la radio e la carta stampata. Per esempio RAI Radio 3 da anni trasmette concerti, soprattutto di musica non strettamente classica.

E' importante mandare in diretta per radio i concerti perché permette di ampliare l'evento a migliaia di persone, di allargare la fruizione ad un pubblico più ampio di quello che può essere contenuto dalle nostre sale. Il ritorno è importante, perché la gente ascolta la radio.

Attraverso la radio facciamo anche un lavoro di divulgazione, perché i concerti di musica etnica, spesso del tutto sconosciuta, passando in radio, hanno un impatto immediato. Contrariamente alla televisione, il messaggio radio è percepito molto bene, nel senso che il pubblico che richiama, o che scrive, ha capito generalmente di che cosa si tratta, perché c'è stato il tempo di spiegare il contesto.

Per la carta stampata la situazione è più complicata. Come organizzatore devo riconoscere che la critica non serve per incrementare il pubblico, perché in generale quando esce è già passata la prima, o addirittura ci sono già state tre o quattro recite.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

Inoltre il modo in cui scrivono, molte volte, è talmente specialistico da interessare solo l'artista che ha fatto lo spettacolo, e il piccolo mondo che vi ruota intorno e che ha già visto lo spettacolo alla prima.

Servono tantissimo invece gli annunci. Ad esempio, anni fa, a Villa Medici, veniva per la prima volta Trisha Brown. A tre giorni dalla prima, avevamo venduto due biglietti, c'erano ottocento posti e due recite in cartellone: la catastrofe. Per fortuna una giornalista che conosceva bene Trisha Brown ha scritto un articolo di una pagina intera sul Messaggero. Risultato: all'ultimo momento le due recite hanno fatto registrare due pienoni.

Ciò dimostra quindi che i giornali, quando fanno bene il loro lavoro, riempiono le nostre sale. Anche la televisione dovrebbe essere utilizzata soprattutto per "annunciare" lo spettacolo. Certo anche i critici hanno un ruolo importantissimo, e l'idea di avere dei momenti di confronto con loro e con gli artisti, davanti al pubblico, probabilmente dovrebbe essere praticato più spesso anche da noi. Io ho visto al Festival di prosa di Berlino alcune esperienze molto belle, dove erano i critici o gli attori, o chi per essi, che in aule dell'università ritrovavano questo dialogo, perché in fondo lì si poteva sviluppare un lungo ragionamento di fronte a un pubblico che era già un po' preparato: quello dell'università. Un ruolo importante potrebbe svolgerlo Internet, che consente di avere testi scritti bene, in modo intelligente, lunghi, senza il vincolo del piccolo spazio.

Io credo che un pubblico c'è e che il nostro problema, in questo momento, sia soprattutto quello di informarlo bene. Certo il pubblico si è anche un po' spostato, perché c'è un rinnovo del pubblico. Così come gli artisti si inventano nuovi spettacoli, cerchiamo di inventarci anche noi nuovi rapporti con nuovi pubblici.

La promozione basata sulla conoscenza del pubblico della *Scottish Opera House*

Roberta Doyle

Con uno staff di 250 persone che comprende anche coro e orchestra, la *Scottish Opera House* è una delle più grandi organizzazioni artistiche del Regno Unito. L'obiettivo dichiarato di questo teatro lirico è quello di incrementare e diversificare il pubblico in tutta la Scozia, sostenendo la qualità e la partecipazione popolare.

Attraverso attività di vario tipo - turné a lungo, medio e corto raggio, concerti sinfonici, ecc., e grazie anche ad un progetto sperimentale di promozione educativo full time, chiamato *Scottish Opera for All* - l'organizzazione riesce a raggiungere una fetta consistente della popolazione scozzese. La *Scottish Opera House* allestisce spettacoli in sedi di diversa natura, che vanno dagli auditorium per musica rock e pop da 3000 posti, ai teatri lirici tradizionali da 1500 posti, fino alle salette da 100 posti dei piccoli centri.

Le strategie promozionali e di marketing adottate con l'intento di ottimizzare la frequenza degli spettatori si sono rivelate sempre più efficaci: infatti il pubblico della compagnia è molto variegato sia in quanto a fasce di età che in quanto a classi sociali. Questo risultato è anche il frutto dell'intenso lavoro svolto da un ufficio marketing costituito da personale con una solida esperienza e competenza in materia di stampa, pubbliche relazioni, corrispondenza diretta (direct mailing), presentazione grafica.

Le strategie per incrementare il pubblico si basano essenzialmente su una profonda conoscenza del mercato. Attraverso sistematiche e assai dettagliate ricerche di mercato la compagnia riesce a delineare il profilo dei suoi spettatori, la loro età e tipologie di consumo, i loro gusti in materia di media, le altre pratiche di intrattenimento, le motivazioni a frequentare il teatro, la loro dislocazione geografica (tab. 1, 2, 4).

Un'ulteriore operazione basata sull'analisi dei codici postali è possibile grazie alla politica della *Scottish Opera House* di registrare nomi e indirizzi degli spettatori al momento della prenotazione del biglietto. Questo tipo di analisi consente di sviluppare un sofisticato sistema di corrispondenza diretta per attrarre spettatori dalle stesse aree da cui provengono quelli che già frequentano la *Scottish Opera House*. In questo modo ovviamente si individuano facilmente anche le aree dei "non-frequentatori", il che consente di indirizzare in modo specifico e appropriato una serie di messaggi creativi per incoraggiare la gente ad andare a vedere per la prima volta uno spettacolo della compagnia.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

Questo tipo di strategia di marketing a lungo termine, basato sulla ricerca, si affida ad un accurato e costante rilevamento dei mutamenti del pubblico dell'opera, e non è certo un caso se, fra tutti i teatri d'opera del Regno Unito, la *Scottish Opera House* è quella che ha il pubblico più giovane e più diversificato dal punto di vista demografico.

Un'altra strategia adottata dalla *Scottish Opera House* per assicurarsi a pieno la penetrazione del mercato e per risultare sempre più accessibile è la diversificazione dei prezzi.

Una ricerca sul pubblico portata avanti recentemente ha consentito di elaborare un listino prezzi molto articolato, che consente molteplici varchi di accesso per i potenziali spettatori, basati sulla loro "disponibilità a pagare": il costo del biglietto per una rappresentazione della *Scottish Opera House* va dalle 3,50 alle 45,50 sterline, con 16 fasce di prezzo intermedie.

La ricerca ha messo peraltro in evidenza che il prezzo del biglietto di uno spettacolo non è l'elemento determinante nella scelta di acquistare il biglietto da parte del potenziale spettatore: infatti, nella scelta stessa peserebbero altri fattori collaterali, come, ad esempio, la presenza di un buon parcheggio, la comodità dei sedili, la facilità di prenotazione (tab. 4). Ovviamente, tutto questo lavoro teorico è in fase sperimentale.

L'uso di una grafica altamente creativa, di immagini sensazionali e di una pubblicità intelligente, indirizzati a segmenti diversi di mercato, è un elemento cruciale del mix. La *Scottish Opera* si vanta della produzione di materiale stampato molto anticonvenzionale.

Ai giovani viene presentata un'immagine dell'opera che non corrisponde affatto allo stereotipo tradizionale, tant'è vero che l'organizzazione si ispira molto al linguaggio dell'industria del cinema e della pop music.

Le strategie di comunicazione e pubbliche relazioni consistono soprattutto nell'ottenere la copertura di media come i tabloid. Vengono ideate immagini pubblicitarie di richiamo per ritagliarsi dello spazio nelle riviste dei giovani, nei quotidiani serali, nei programmi televisivi per bambini.

La determinazione della *Scottish Opera* nell'adottare i suddetti strumenti - progettazione, ricerca, differenziazione dei prezzi, creatività - si è rivelata molto fruttuosa. Negli ultimi 10 anni c'è stato un aumento del 52% degli scozzesi che si autodefiniscono "spettatori dell'opera", e il pubblico della compagnia è assai più giovane e più segmentato che in passato.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

Le vendite di botteghino raggiungono livelli superiori alle aspettative (es.: 5 repliche della Tosca nel Gennaio 1998 durante l'*Edinburgh Festival Theatre* hanno fatto registrare un incasso di 151,310 sterline contro la media di 105,848 sterline previste).

L'incasso totale del botteghino per il 1998 è stato di 1,3 milioni di sterline che per i primi quattro mesi ha superato il consueto target di circa 30.000 sterline.

Tra i progetti seguiti recentemente per incrementare il numero degli spettatori in particolari settori della popolazione scozzese, ricordiamo la campagna per sensibilizzare i membri delle comunità asiatiche presenti a Glasgow e Edimburgo, i concerti con ingresso gratuito per quanti fossero inseriti nel database della *Scottish Opera*, gli spot pubblicitari mandati in onda nei cinema durante la proiezione del film *Titanic* per raggiungere i più giovani.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
 Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
 Roma, 23 febbraio 1998

Tabella 1: Frequentatori abituali dello spettacolo dal vivo, in Scozia, per tipologia di rappresentazione, per sesso e per classi di età, nell'anno 1996

| Frequentatori abituali | Totale | Uomini | Donne | 15-19 | 20-24 | 25-34 | 35-44 | 45-54 | 55-64 | 65+ |
|---|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| Campione | 5.940 | 2.782 | 3.158 | 373 | 379 | 1.092 | 1.203 | 1.020 | 927 | 946 |
| | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % |
| Commedie | 20.1 | 17.0 | 22.9 | 23.9 | 17.0 | 19.9 | 25.6 | 20.6 | 15.6 | 17.9 |
| Danza classica | 6.7 | 4.5 | 8.6 | 6.0* | 5.4* | 4.6 | 8.6 | 7.2 | 7.4 | 7.0 |
| Danza contemporanea | 3.6 | 2.2 | 5.0 | 6.6* | 2.7* | 4.2 | 3.7 | 2.9* | 2.8* | 3.6* |
| Opera | 6.8 | 5.6 | 7.9 | 5.0* | 5.7 | 3.4 | 7.6 | 6.9 | 7.8 | 9.9 |
| Musica classica | 9.6 | 8.3 | 10.9 | 7.0* | 8.3 | 5.7 | 8.9 | 12.1 | 12.1 | 12.3 |
| Jazz | 5.7 | 6.3 | 5.0 | 5.3* | 7.7* | 6.2 | 5.3 | 6.0 | 5.3 | 4.7 |
| Gallerie/ mostre d'arte | 23.3 | 22.8 | 23.7 | 19.3 | 25.6 | 26.1 | 29.0 | 23.2 | 20.7 | 17.8 |
| Una qualunque di queste 7 attività artistiche | 34.9 | 32.3 | 37.4 | 34.6 | 35.1 | 35.2 | 41.0 | 35.9 | 32.4 | 30.1 |
| Qualsiasi rappresentazioni teatrale | 36.6 | 31.2 | 41.5 | 34.9 | 26.8 | 35.3 | 40.9 | 41.3 | 36.6 | 35.3 |
| Una qualunque di queste 8 attività artistiche | 45.9 | 42.2 | 49.3 | 41.9 | 41.7 | 44.4 | 51.6 | 49.5 | 45.0 | 43.1 |
| Cinema | 52.8 | 53.0 | 52.6 | 86.7 | 79.5 | 73.3 | 64.4 | 45.3 | 30.0 | 19.2 |
| Pop/Rock | 23.5 | 25.8 | 21.4 | 39.9 | 48.5 | 40.6 | 30.5 | 17.6 | 3.6* | 1.7* |

Fonte: BMRB international – Target Group Index 1996 - Indagine commissionata dalla Scottish Opera House

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
 Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
 Roma, 23 febbraio 1998

Tabella 2: Atteggiamento degli spettatori nei confronti delle arti e dello spettacolo dal vivo*

| Affermazione | Sono d'accordo | Non sono d'accordo | Non saprei | Totale spettatori |
|---|-----------------------|---------------------------|-------------------|--------------------------|
| Gli spettacoli e le attività culturali sono fonte di piacere per molte persone | 93 | 1 | 6 | 100 |
| Gli spettacoli e le attività culturali scozzesi contribuiscono a diffondere una buona immagine della Scozia nel mondo | 87 | 3 | 10 | 100 |
| Gli spettacoli e le attività culturali sono motivo di attrazione per turisti e visitatori in Scozia | 80 | 10 | 10 | 100 |
| Il governo ha la responsabilità di finanziare e sostenere l'arte e la cultura | 70 | 9 | 21 | 100 |
| Il successo degli artisti scozzesi è motivo di orgoglio per la popolazione | 86 | 2 | 11 | 100 |
| L'arte e le attività culturali sono un fattore di aggregazione delle persone a livello locale | 79 | 4 | 17 | 100 |
| Artisti, attori e scrittori sono importanti perché contribuiscono allo sviluppo della società | 73 | 8 | 18 | 100 |
| Le arti e le attività culturali migliorano la qualità della vita | 65 | 12 | 23 | 100 |
| Vorrei vedere spettacoli e attività riguardanti il mio background culturale | 58 | 13 | 29 | 100 |
| L'arte e le attività culturali sono sempre più costose per cui la mia partecipazione è molto limitata | 42 | 17 | 42 | 100 |
| Il numero delle rappresentazioni e delle attività culturali nella mia regione è aumentato negli ultimi anni | 41 | 19 | 40 | 100 |
| Domanda rivolta solo ai disabili Io frequenterei molto di più se ci fossero meno barriere architettoniche | 47 | 19 | 34 | 100 |

Fonte: BMRB international – Target Group Index 1996 - Indagine commissionata dalla Scottish Opera House

*Gli intervistati dovevano indicare il livello di condivisione di ciascuna delle affermazioni contenute nel questionario, utilizzando una scala di valore di 5 punti da +2 a -2.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
 Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
 Roma, 23 febbraio 1998

Tabella 3: Profilo socio-demografico del pubblico per tre spettacoli d'opera

| | I tre spettacoli insieme | Idomeneo | Inés de Castro | Il Trovatore |
|------------------------|-------------------------------------|-----------------|-----------------------|---------------------|
| | % | % | % | % |
| Uomini | 41 | 40 | 43 | 40 |
| Donne | 59 | 60 | 57 | 60 |
| Sotto i 16 anni | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 16-24 | 8 | 3 | 4 | 14 |
| 25-34 | 10 | 12 | 9 | 10 |
| 35-44 | 12 | 12 | 14 | 12 |
| 45-54 | 22 | 25 | 25 | 18 |
| 55-64 | 28 | 26 | 28 | 26 |
| 65+ | 19 | 20 | 18 | 19 |
| Campione | 2.304 | 532 | 813 | 959 |

Fonte: BMRB international – Target Group Index 1996 - Indagine commissionata dalla Scottish Opera House

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
 Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
 Roma, 23 febbraio 1998

Tabella 4: Graduatoria dei fattori determinanti nella scelta di assistere ad uno spettacolo dal vivo

| | Molto importante | Importante |
|--|-------------------------|-------------------|
| Qualità della rappresentazione | 62 | 33 |
| Capacità di intrattenere | 46 | 47 |
| Tema della rappresentazione | 45 | 45 |
| Comfort dei posti a sedere | 32 | 48 |
| Parcheggio vicino | 30 | 44 |
| Attori/Cantanti/Musicisti/Ballerini | 29 | 49 |
| Autori/Coreografi/Compositori | 26 | 45 |
| Compagnia/Orchestra | 22 | 52 |
| Prezzo del biglietto | 21 | 55 |
| Diversificazione del costo del biglietto | 20 | 57 |
| Attitudine a far discutere | 18 | 49 |
| Attitudine a far pensare | 14 | 44 |
| Struttura | 12 | 50 |
| Presenza di climatizzatore | 11 | 50 |
| Possibilità di comprare da bere | 9 | 41 |
| Vicinanza alla propria abitazione | 8 | 46 |
| Buone recensioni sui giornali | 7 | 35 |
| Presenza di un luogo di ristoro | 2 | 15 |
| Struttura moderna | 2 | 11 |
| Campione complessivo | 1.298 | |

Fonte: BMRB international – Target Group Index 1996 - Indagine commissionata dalla Scottish Opera House

La Turandot allo stadio Olimpico per avvicinare i giovani all'opera

Sergio Escobar

Alla luce di quanto è stato detto oggi, io credo che il marketing non sarà mai una scienza italiana. Credo che la più grande operazione di marketing sia quella, qui citata, di Ariane Mnouchkine, che stacca i biglietti all'ingresso del suo teatro, perché questa azione fa parlare di teatro e ricollega sostanzialmente il vecchio ruolo di impresario al concetto di teatro.

L'impresariato così, però, non lo possiamo più fare: è una forma di semplificazione che non è assolutamente riconducibile ad un concetto di organizzazione, e che può funzionare solo se però il concetto di organizzazione ritorna a quel concetto di semplicità, che è propria dell'immagine del teatro e del pubblico.

Paolo Leon ha ragione quando dice che, non essendoci un rapporto stretto tra costo e prezzo, e non essendo una regola di mercato quella di coprire con i prezzi il costo degli spettacoli, viene meno la categoria strettamente economicistica. Non essendo poi così facile determinare qual è l'incidenza della disponibilità a pagare, che è un concetto molto diverso, su cui tornerò più tardi, mi pare giusto riportare tutta la sfera del rapporto di marketing, di valutazione del prezzo, anche ad una dimensione che sembra estranea al nostro mondo: quella dell'*affettività*. Uno che è ai margini della povertà, ma che abbia comunque una capacità di spesa, nell'ambito della precarietà delle scelte, per servizi non essenziali, introduce certamente, nelle sue scelte, un fattore di affettività.

Mnouchkine è il massimo dell'affettività che uno può esprimere: ma bisogna diffidare della semplicità e sapere che dietro la semplicità ci sta qualcosa di assai complesso. Il rapporto fra il pubblico e il teatro è, apparentemente, semplicissimo. Io però ho un concetto di pubblico che mi porta a ritenere che il rapporto fra il teatro e il pubblico sia complessissimo. Per dirlo in termini di ricerca scientifica, è come studiare i fluidi, l'acqua, e non studiare la meccanica. Quindi il modello meccanicistico non si può applicare, perché il pubblico è imprevedibile. Tu ti aspetti una cosa e te ne fa un'altra.

Certo l'ufficio marketing può spiegare perché, ma difficilmente i grandi del marketing ti diranno cosa potrà succedere. Una cosa è certa: ogni intervento che noi possiamo fare è irrinunciabilmente essenziale, pur nella sua marginalità, perché il grande flusso del pubblico ormai lo determinano altri fattori: la televisione, la lettura. Fattori talmente macroscopici che la marginalità degli interventi che facciamo non va trascurata.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

Il problema è la specificità, il gusto del miele di acacia che ha un gusto diverso dal miele di betulla. E in questo, la marginalità del nostro pubblico, è un profumo a cui non voglio rinunciare. Però ci sono due pericoli: da un lato, quello del club chiuso, dall'altro quello di degenerare nella demagogia per allargare il pubblico. Sono i due grandi pericoli da cui sfuggire.

L'affettività è un bel sostituto di entrambi, per accelerare l'abbassamento della diffidenza del pubblico, e io dico dei giovani, nei confronti di un linguaggio così difficile se preso dal verso sbagliato, e così facile se preso dal verso giusto. Mi riferisco in questo caso al pubblico dell'opera lirica, e in generale della musica che non si può ascoltare normalmente in compact disc, a casa propria, in cuffia, o andando sul tram.

Troppo spesso, peraltro, il pubblico è considerato come elemento di rilevanza economica. E' evidente che incassi consistenti possono determinare due vantaggi: quello di avere più pubblico in sala, con una più forte legittimazione del nostro servizio, e quello di una misurazione tangibile del nostro successo. Però c'è un paradosso che vi voglio illustrare: un fatto economico chiarissimo. Io, che pure ho avuto una formazione al management assai più che una formazione artistica, vi dico che l'elemento di valore economico del pubblico non va sopravvalutato, perché in realtà la rincorsa del pubblico può anche portare a un tale aumento del costo per cui il teatro dovrà chiudere perché è troppo nel mercato.

Tutto questo per farvi capire come io sia lontano dalla necessità o dalla voglia di mimetizzare in termini di grandi eventi l'opera lirica, che comunque va portata a un pubblico di settore, e come sia lontano dal ritenere che il futuro dell'opera lirica sia negli stadi.

Il massimo dell'espressione dell'opera lirica che io ho avuto la fortuna di fare è stata un'incoronazione di Poppea in un teatro del Settecento come quello di Bologna. Pensate quanto siamo lontani dallo stadio. Eppure, ogni tanto, nella vita come nel teatro, è giusto mettersi in gioco e provare a vedere se ciò di cui siamo certi, è poi così sicuro, e se non valga la pena invece di studiare delle ipotesi e di verificare che cosa succede mettendole in atto.

Così è nata la favola dello Stadio Olimpico e della *Turandot*. Dico favola perché è stata una esperienza improntata alla semplicità, e anche perché così è stata definita da molti quotidiani.

E' stato un esperimento costruito a tavolino per questioni contingenti. Non avevamo più a disposizione le Terme di Caracalla, e dovevamo fare uno spettacolo popolare, dovevamo comunque pagare un tributo all'attività estiva, perché il teatro che sta fermo costa un sacco di soldi (cinque miliardi e mezzo al mese: una follia) e non si poteva non fare qualche cosa.

E abbiamo fatto quindi un esperimento deformando un elemento: un po' come nella ricerca scientifica ed in laboratorio, dove ogni tanto si estrapola, deformandolo, un elemento da un contesto.

Abbiamo cercato, pur nel paradosso, nella deformazione dell'elemento *pubblico*, di tenere gli altri elementi che determinano la verificabilità delle ipotesi il più possibile bassi, perché non ci fosse l'effetto di disturbo. Questo non ha ovviamente niente a che fare con i tre tenori allo Stadio, perché è esattamente l'opposto. Qui il protagonista è Puccini e il pubblico, là è l'interprete irripetibile. Qui l'elemento di ripetibilità - un classico della ricerca scientifica è la ripetibilità delle condizioni che dà gli stessi risultati - è elemento fondamentale.

Lo scopo dell'esperimento era quello di cercare di costruire, attraverso un fatto eccezionale, un teatro normale. Qual è un teatro normale? E' quello che non si autocastra nei rapporti con il pubblico, che non si abbandona all'ugola di un tenore, che crea delle condizioni per vedere se quel club chiuso è poi così chiuso come si credeva.

Abbiamo così scelto un luogo, l'abbiamo eletto nostro, non l'abbiamo usato come luogo neutro. Ne abbiamo fatto un elemento di comunicazione, chiedendoci: "Quanto affetto c'è in uno stadio? Quanto c'è di comunanza tra la popolarità di uno spettacolo di football italiano e l'opera?" C'è stato però anche un profondo rapporto affettivo, perché abbiamo usato lo stadio con affetto, e non come un luogo demagogico, o perché ci avessero sbattuti lì.

La scelta del titolo è stata in parte determinata dal fatto che abbiamo avuto l'allestimento gratis da Verona: in realtà abbiamo scelto *Turandot* anche perché si tratta di uno di quei classici che ha degli elementi semplici, senza deformazioni, senza forzature. Gli interpreti erano tutti di top level, ma senza nessuna star assoluta. Non abbiamo voluto deformare il nostro esperimento mettendoci una star come Pavarotti, non perché non avessimo i soldi, ma perché avrebbe introdotto un elemento di disturbo rendendo la cosa irripetibile.

Ci siamo poi affidati, per la prima volta nella storia dei teatri italiani, ad una grande agenzia di comunicazioni, Saatchi & Saatchi. Ne è conseguito che la stessa campagna di promozione è diventata oggetto di promozione. Ci ha dato anche una mano la fortuna, perché la Commissione Provinciale di vigilanza - che ci ha tempestato, fino all'ultimo secondo, ostacolando la nostra operazione - paradossalmente ha prodotto il risultato di richiamare l'attenzione di tutti i giornali. Infine abbiamo scelto a tavolino di puntare su degli elementi semplici. L'elemento del manifesto è stato quello che ha suscitato più polemiche, per il fatto che non ci fosse il nome del direttore, dell'interprete, dell'attrezzista, di tutti quelli che fanno teatro.

E' stato questo il primo grande colpo alla via tradizionale alla ricerca del pubblico. Per il pubblico che non sia nel nostro club chiuso o semichiuso, che cosa conta: chi è l'autore della *Turandot* - Puccini - o chi l'ha diretta? Sono domande che, dopo vent'anni di teatro, uno si pone, dandosi, per ragioni diverse, risposte diverse.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

Inoltre il fatto che lo spettacolo si tenesse allo Stadio Olimpico, ha fatto sì che, per la prima volta nella storia del teatro e della Gazzetta dello Sport, la Gazzetta dello Sport si occupasse di lirica, dedicandovi un'intera pagina. Quanto vale questo in termini di marketing?

Successivamente però, con una perfezione scientifica, abbiamo fatto uscire altri manifesti, fino al manifesto tradizionale in cui c'era anche il comprimario e l'attrezzista, perché anche questo è il teatro. E per di più abbiamo fatto mettere su quattro milioni di confezioni del latte la scritta "Dal 16 di luglio la lirica è come il latte, vi farà bene: la Turandot allo Stadio Olimpico". Così abbiamo creato non solo quattro milioni di contatti a costo zero, li abbiamo creati in modo diverso, attraverso dei mezzi di comunicazione che non suscitano il rifiuto.

E abbiamo concordato con l'ACEA lo slogan: "l'opera lirica adesso anche per chi è in bolletta", che è stato messo su 750.000 bollette dell'ACEA. E qui voglio sottolineare un altro punto importante: la strozzatura del budget di pubblicità degli enti lirici. Rispetto alle spese di produzione di un ente, il budget a disposizione per la promozione e la pubblicità è assolutamente ridicolo. In mancanza di mezzi tecnici di promozione, noi la strozzatura della comunicazione l'abbiamo superata attraverso un metodo empirico: il latte e l'ACEA.

Abbiamo cercato di introdurre nell'esperimento anche i fattori d'eccellenza. E l'eccellenza abbiamo cercato di farla restituendo la normalità di tutto - tranne che del pubblico - agli elementi che mettevamo in campo. Ho già detto del cast, ma devo aggiungere che abbiamo speso circa il cinquanta per cento del costo complessivo del cast nell'impianto di amplificazione, nella cura massima di un suono fantastico. Abbiamo speso circa 350 milioni di amplificazione, perché non si può ingannare il pubblico, pensando che se viene allo stadio, comunque quel che sente. Così abbiamo creato soluzioni acustiche avveniristiche, ma molto positive. Il risultato di questo era tutto naturale, con la naturalità che si costruisce, con mesi di lavoro nelle prove, in una artificiosità che risulta poi naturale.

Il fattore prezzo - posto unico a 15.000 lire, e abbiamo fatto persino degli sconti a 12.000 lire - ha avuto sicuramente un impatto determinante. Abbiamo osservato poi che alcuni dei ragazzi che sono venuti avevano - dalle scarpe al cappellino - almeno mezzo milione di cose firmate addosso. Abbiamo così fatto un'analisi di marketing formidabile, verificando che, nella sfera affettiva della disponibilità alla spesa, l'ente lirico si pone a livelli bassi.

Non dimentichiamoci di questo, nelle ricerche di mercato. A maggior ragione allora dobbiamo occuparci delle tecniche di mercato, ma anche della sfera affettiva, che è una sfera scientifica, non è affatto una sfera approssimata. Abbiamo quindi preso atto di qual è la soglia di combinazione tra l'aspettativa di ciò che compro e la capacità d'acquisto.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

Il risultato è stato formidabile: abbiamo registrato, nel giro di quattro repliche, più di quarantamila presenze. E pensare che, dieci giorni prima, avevamo venduto solo quattrocento biglietti. Abbiamo pescato il pubblico seguendo meccanismi diversi da quelli tradizionali: il pubblico è arrivato all'ultimo minuto malgrado noi avessimo fatto prevendite, box office, ecc. Alla prima recita sono venuti in 8.500, all'ultima ce n'erano quindicimila, e abbiamo mandato via gli altri. Il che significa che in dieci giorni - dal 16 al 26 di luglio - abbiamo fatto il 36% del pubblico di tutta la stagione del teatro dell'opera.

Da notare anche che almeno il 90% degli spettatori erano cittadini romani, e questo mi ha fatto molto piacere, perché è più facile, attraverso le agenzie, portare all'opera i tedeschi che non i romani. Inoltre almeno 50% degli spettatori aveva meno di venticinque anni: metà di quel pubblico non aveva mai visto un'opera in vita sua. E uscendo, non canticchiava solo "Nessun dorma...", ma anche pezzi d'opera, quelli che più gli erano piaciuti. Quindi anche lo stereotipo che l'opera non piace ai giovani è caduto.

Quanto agli effetti sulla stagione 1997-98, gli abbonati sono aumentati del 10%, che è poca cosa, anche se non è male in un periodo di recessione. Ma i risultati migliori si sono avuti nel fuori abbonamento. In soli tre mesi di attività il teatro ha venduto il 10% di biglietti in più rispetto a quelli che aveva venduto in tutta la scorsa stagione. Il che significa che il messaggio è giunto a destinazione, che la risposta è stata veloce, soprattutto nel fuori abbonamento.

Abbiamo così dimostrato, in primo luogo, che non è vero che il pubblico che noi avevamo identificato attraverso i metodi tradizionali sia l'unico pubblico possibile per l'opera, e, in secondo luogo, che i giovani vengono se gli si spiega perché.

Una postilla sui media. I *giornali* si sono occupati di noi solo perché ci volevano negare lo stadio, poi ci hanno dato un'amplissima copertura solo per l'effetto sorpresa, sotto l'egida di "la grande favola". La *televisione* invece, ci ha snobbato, e la RAI, che doveva fare uno special, non l'ha fatto. Ciò non vale però per la *radio* che ci ha addirittura fatto una radiocronaca, che avevamo un po' congegnato insieme, a mo' di cronaca sportiva. Molte le telefonate: su cento, novanta erano di questo tenore: "finalmente, ci avete raccontato l'opera mentre accadeva".

Altri interventi

1. Luigi Squarzina

Oltre all'acquisizione di notizie, essenziale, credo che noi siamo qui oggi per vedere in che modo da queste notizie si può trarre un insegnamento, specialmente perché non stiamo parlando di *pubblico*, ma di *pubblici*. Credo che questo plurale non si riferisca unicamente al fatto che un pubblico della lirica, un pubblico della prosa, un pubblico della danza, ecc., ma che stia piuttosto a significare che ci sono tanti teatri e tanti pubblici in ognuno di questi settori.

Alcune cose mi hanno incuriosito. Una è la possibilità che qui emerge, di orientare il nostro Dipartimento dello Spettacolo, verso l'offerta di servizi diversificati e che alleggeriscano le realtà teatrali di certe spese costanti che non tutti hanno la possibilità e neanche il coraggio di sostenere. Non c'è dubbio che sia i teatri a gestione pubblica, che ne hanno meno bisogno, che quelli privati avrebbero bisogno di esperti di marketing. Bisognerebbe formarli questi consulenti di marketing, trovarli, indirizzarli a carico dell'autorità centrale (come del resto avviene nell'Arts Council britannica) ma con una destinazione squisitamente locale.

Un altro aspetto interessante di questo dibattito è quello della scomparsa di alcuni temi come quello del decentramento, come pure del concetto un tempo in voga, che se il pubblico stava lontano, dovevamo andare noi a cercarlo. Questo concetto è totalmente scomparso, mi sembra, dalla dialettica e non solo in Italia. Io, però, mi domando tuttora se alle periferie non deve toccare nulla della spesa e dell'investimento teatrale e della passione dei teatranti. Il convegno m'è sembrato molto concreto, il contrario di uno scontro d'idee.

E' un incontro di proposte, forse ce ne dovrebbero essere di più, e forse, bisognerà informare meglio taluni che sono assenti, della elevata qualità di ciò che si svolge qui, affinché si possa ripetere questo tipo di incontri con la partecipazione di più gente capace di mettere in pratica certe idee.

2. Giuseppe Mascolo

Alcune delle provocazioni sentite qui mi facevano pensare alla necessità di vedere su questo schermo una grande opera riproposta - pensavo a Viviani o ad altri drammaturghi di grande importanza - e mi chiedevo se la genialità e la creatività di questi potessero da soli risolvere il problema inquietante della marginalizzazione del meridione.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

Mi sembra che il taglio, la linea, l'indirizzo di questa iniziativa siano effettivamente di grande efficacia e di grande efficienza per i problemi che abbiamo davanti. Io presiedo un'associazione che raggruppa quaranta teatri del Mezzogiorno, e debbo dire che da qualche mese, riflettiamo attorno all'utopia, al desiderio di un rilancio dello spettacolo nelle nostre regioni.

Ci chiediamo pure se ci sia una domanda, un bisogno: io credo che malgrado i dati presentati siano poco rassicuranti, nel Mezzogiorno, accanto alle domande cosiddette primarie, fisiologiche, esista anche una domanda di cultura, una domanda di teatro e di spettacolo.

Le tecniche di marketing, le strategie di comunicazione possono essere allora uno strumento veramente utile per sollecitare questa domanda, spesso latente.

Sono convinto, però della necessità di una proposta autopropulsiva, che nasca cioè anche dai territori dove si vuole usare la terapia. Sarebbe auspicabile la nascita di un *team building*, di una *task force*: infatti nonostante la crisi e la mancanza di risorse, il problema più grande è il coordinamento complessivo delle politiche, delle strategie, e la messa in comune delle esperienze, perché molte delle esperienze che vengono portate avanti nel Mezzogiorno, a partire dai grandi teatri per finire ai piccoli teatri, non sono conosciute. Bisognerebbe quindi discutere sia delle nicchie di sottosviluppo, sia delle nicchie di sviluppo.

3. Enzo Gentile

88

Io vorrei riprendere due o tre argomenti che sono emersi questa mattina. Il primo che mi sta particolarmente a cuore è quello del Mezzogiorno.

I dati raccolti dall'Osservatorio dello Spettacolo ed esposti da Carla Bodo fanno riflettere: la prosa è passata da 10 milioni a 15 milioni di presenze tra il 1986 e il 1996. Inoltre I dati dimostrano che l'Italia ha una media di presenze, soprattutto in teatro, abbastanza alta rispetto all'Europa, soprattutto se si considera che ben otto regioni, guarda caso tutte del Mezzogiorno, sono assolutamente prive di strutture teatrali: fenomeno che si è aggravato, per noi che ci occupiamo di distribuzione, soprattutto da quando non abbiamo più potuto utilizzare neppure le sale cinematografiche, progressivamente chiuse.

Al momento in cui si deve affrontare il problema del Mezzogiorno bisogna porsi la questione fondamentale di un sostegno agli investimenti: investimenti in strutture, investimenti in promozione. Noi operatori teatrali meridionali dobbiamo capire che cosa fare: se essicarci progressivamente, o invece aspettarci nuovi investimenti.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

Un piano ben concertato tra Stato, regioni, Unione Europea, comuni per creare una rete polifunzionale nel Mezzogiorno d'Italia non solo non viene realizzato, ma non viene nemmeno ancora immaginato. La responsabilità di questa inerzia è da attribuirsi soprattutto alle regioni, che dovrebbero essere le prime a promuovere un piano di questo tipo.

Ma c'è un altro dato che si trascura. Lo spettacolo è cultura, e noi siamo lieti che finalmente questa cosa venga riconosciuta, ma lo spettacolo è anche lavoro. Questo è un dato che non viene mai sottolineato: mentre l'istituzione di un posto di lavoro in qualsiasi altro settore costa almeno cento milioni, nel mondo dello spettacolo l'istituzione di un posto di lavoro ha costi molto più ridotti. E allora non si capisce perché lo Stato ci esclude da tutti gli ammortizzatori sociali.

Non si riesce a far passare l'idea che noi potremmo creare migliaia di posti, soprattutto per i giovani, se ci alleviassero da certi fardelli e se ci consentissero di inserirci in certi processi di sviluppo. L'obiezione più comune è che i posti dell'industria determinano produzione di ricchezza, i posti dello spettacolo no. Non è vero, perché qualora fosse possibile, ad esempio, coniugare i programmi dello spettacolo con il turismo culturale, anche lo spettacolo potrebbe produrre ricchezza. Ora, mi interessa capire se veramente c'è l'intenzione di affrontare i problemi con un approccio finalmente concreto.

Mi preme inoltre osservare che da una parte ci sono gli interventi straordinari per le zone meno servite (io non le chiamerei depresse, perché depresse ha qualche cosa di drammatico), dall'altro si concepisce questo intervento come gestione assolutamente centralistica. E' evidente che esiste una forte antinomia tra i due indirizzi, che ci fa correre il rischio di sprofondare nella schizofrenia.

4. Nicola Costa

Io ritengo questo convegno molto utile e appropriato, perché arriva al momento giusto. Mi riferisco in particolare alla situazione degli enti lirici, al momento che stanno vivendo, ai traguardi che hanno davanti, in particolare alla imminente trasformazione in fondazione.

Con questo passaggio non ci saranno più alibi per quanto riguarda la capacità di ogni singolo ente, di ogni singolo teatro lirico di far fronte, con tutte le risorse possibili, alla propria sopravvivenza. E fra queste risorse, assolutamente fondamentale è il pubblico

Anzi direi la ragione principale dell'esistenza di un teatro è il pubblico, la quantità e la qualità del pubblico che riesce ad attirare, nonché la capacità di generare risorse finanziarie aggiuntive ad altre fondamentali, come quella del biglietto e dell'incasso relativo. Direi che abbiamo sentito delle relazioni molto interessanti, emblematiche di situazioni diverse.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

Si è avuta conferma del fatto che in Inghilterra, da tempo ormai, il sistema ha costretto i teatri a confrontarsi duramente col mercato, e quindi a dover guadagnare, e quindi a trovare la propria ragione di vita fundamentalmente proprio nell'incasso di tipo privatistico.

La relazione sulla situazione del Piccolo Teatro di Milano, la cui situazione è tra le più avanzate in Italia, è una traduzione, sia pure in termini diversi, di quello che si potrebbe fare da noi. Invece la relazione sul comune di Barcellona è la testimonianza dei risultati positivi che si possono ottenere da un rapporto sinergico tra pubblico e privato.

Certamente noi dobbiamo fare tanta strada. Per quanto riguarda in particolare gli enti lirici, lasciando stare un attimo i due enti lirici che - per motivi ovviamente diversi, ma comunque a livelli non raggiungibili agli altri enti - hanno i maggiori incassi, come Verona e La Scala, e riferendoci invece al caso di Genova, che pure ha gli incassi tra i più alti (intorno agli otto miliardi all'anno ossia più o meno a livello di Torino, di Firenze, di Roma) il problema è ancora tutto da approfondire, perché di fatto si lavora con strutture e metodi totalmente superati.

In quasi tutti gli enti lirici non esiste un ufficio commerciale, esiste solo un ufficio relazioni esterne, che normalmente si limita a fare una certa attività di promozione su delle basi abbastanza ripetitive. Non esistono vere e proprie analisi di mercato. In generale tutto questo nasce dall'aver sempre dato poco peso agli incassi, anche perché rispetto al prezzo globale, la percentuale di incidenza degli incassi rimane purtroppo sempre limitata: al massimo il 15-20% del totale.

E' evidente che, trasformandoci in fondazioni private e dovendo quadrare il bilancio a tutti i costi, è proprio il momento di partire all'attacco su questo punto, con l'obiettivo di massimizzare il proprio pubblico attuale e potenziale. Genova è un caso tipico e abbastanza significativo, perché è una città di soli 600 mila abitanti (ha perso infatti un quarto dei suoi abitanti) che ha però in dotazione uno dei tre teatri più grandi d'Italia, un teatro da duemila posti, chiaramente sovrabbondante rispetto alle possibilità odierne della città.

E' evidente quindi che l'Ente Lirico di Genova non può vivere sulla città, deve crearsi un hinterland, cioè un mercato potenziale molto più vasto che non quello della città o della regione: oltretutto la Liguria ha complessivamente solo due milioni di abitanti.

Si pone quindi il problema dell'approccio a questo mercato partendo da analisi approfondite e ampie, non limitate al pubblico della città, che consentano di capire quali siano le motivazioni, gli interessi, che cosa, cioè, potrebbe smuovere appunto popolazioni più ampie a venire a teatro.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

Sarebbe necessario disporre di una struttura interna con da una parte, un vero ufficio commerciale, che sia in grado di affrontare adeguatamente il tema delle vendite (per vendite si intende anche il lavoro sui gruppi organizzati che, nel caso particolare del Carlo Felice, rappresentano il 40% delle vendite complessive, e soprattutto riempiono i week-end) e dall'altro un ufficio marketing, che sia appunto capace di fare un'analisi corretta di mercato, e, in base ai dati raccolti, sappia attivare la pubblicità più appropriata, e soprattutto agire con un sistema di promozioni.

Questo comporterebbe una grande flessibilità nelle proposte, già operativa, in certi casi come testimonia il Piccolo Teatro sia pure a livello di abbonamenti, ma che ritengo sia molto importante attivare anche a livello di prezzo singolo.

Promuovere quindi un pubblico per eventi di breve durata, perché, diversamente dalla prosa, la lirica non ha la possibilità di tenere uno spettacolo in cartellone per mesi. Al massimo si possono fare sei-otto repliche, nove, dieci repliche di uno spettacolo. Il che vuol dire dover concentrare l'interesse di questo mercato - comunque sparso e molto frammentato - ogni volta su un evento, un evento che si riproduce ogni mese: perché gli enti lirici sono capaci sostanzialmente di produrre un'opera al mese. In questo non si può prescindere dai grossi mezzi di comunicazione, perché sono loro che in qualche modo fanno arrivare la notizia alla gente, la colpiscono.

E' molto importante anche sviluppare un sistema di marketing diretto: questa operazione però richiede l'impostazione di un database per archiviare tutti i dati sui clienti e che consenta così di raggiungere il cliente potenziale a casa. E' un'operazione molto costosa, che quasi nessun ente lirico esegue ma che andrebbe comunque fatta. Forse un lavoro collegiale in questo ambito potrebbe aiutare anche i teatri un po' più in difficoltà.

Se i teatri non riusciranno a sfondare su questo campo, le fondazioni di fatto nasceranno totalmente sussidiarie e tributarie del sistema pubblico, e la svolta vera non ci sarà: perché sono persuaso che la svolta vera sia molto di più a livello di pubblico, e quindi di aumento degli incassi, che non a livello di presenza dei privati nella fondazione.

La legittimazione di queste grosse strutture estremamente costose, che chiedono tanto al sistema pubblico e ad ogni singolo cittadino che paga le tasse, esiste solo in quanto si riesca veramente a rinnovare, a creare un pubblico nuovo, a ringiovanirlo, a rendere più facile l'accesso ai teatri, in sostanza, a far sì che l'opera diventi un prodotto facilmente accettato, un prodotto facile da fruire. Finché resterà un mito, un discorso elitario, continuerà a costarci caro per farci andare solo i soliti, e ci andranno in pochi.

5. Gianfranco Mariotti

Un convegno come questo dedicato alle politiche, alle strategie di sviluppo della domanda, sottintende una cosa che viene sempre data per scontata, è cioè che promuovere la domanda significa credere nell'investimento nella risorsa cultura, nella fattispecie nel teatro.

Investire in una cosa che si individua come una risorsa significa sapere che ci sarà un indotto che è di tanti generi, di tanti tipi: un indotto economico, turistico, di promozione dell'immagine, nonché di valore aggiunto su tutte le attività produttive di un territorio. Ciò premesso bisognerebbe ricordare però, che esistono anche casi in cui la domanda eccede l'offerta, o perché la domanda è tanta, o perché l'offerta è ridotta, o è contingentata.

Anche in questi casi continua a sussistere l'impegno e il dovere di ricercare nuove strategie di promozione della domanda, di sviluppo dell'indotto.

Io dirigo una manifestazione - il *Rossini Opera Festival* - che si trova appunto in questa situazione: una domanda che supera l'offerta. Siamo bloccati da anni, e abbiamo un trend di pubblico in cui gli stranieri sono diventati sempre di più fino raggiungere il 60% negli ultimi quattro anni: un dato, salvo errore, unico in Italia.

Ci troviamo quindi, ovviamente, nella situazione che vorremmo aumentare il nostro pubblico, ma questo scopo può essere raggiunto solo nell'unico modo che ci è rimasto: l'aumento delle recite. Ora, tutti i teatranti che sono in sala sanno bene che cosa vuol dire, parlando di lirica, aumentare le recite: significa aumentare le spese, reperire nuove risorse.

Noi ci siamo mossi in una direzione che non è quella che emerge da tutti gli interventi in questo convegno: per esempio abbiamo strutturato in modo modulare il nostro cartellone, facendo lavorare tutti insieme, nei nostri quattro teatri, in modo da andare in scena con quattro prime consecutive in quattro giorni. Questo cartellone modulare è faticosissimo per noi, ma è una festa per i turisti, per coloro che vengono a vedere i nostri spettacoli, perché in quattro giorni, in qualunque momento arrivino, riescono a vedere tutto il Festival. Questo provoca un aumento delle presenze rispetto agli arrivi, ossia il contrario dell'ampliamento del pubblico: però l'aumento delle presenze significa che aumentano gli spettatori stanziali.

E' un fenomeno che sul botteghino non ha nessun effetto, perché uno spettatore che vede tre spettacoli conta come tre spettatori che ne vedono uno: ma l'indotto è molto differente, perché uno spettatore che sta quattro giorni e vede quattro spettacoli in quattro giorni, va infallibilmente in albergo, nei ristoranti, nei negozi, nei musei, e si reca nell'entroterra e nelle spiagge, insomma impegna tutte le infrastrutture del territorio, incidendo direttamente sull'indotto.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

E' chiaro che in una situazione di offerta bloccata, questa via è produttiva: un nostro studio recente molto analitico ha valutato quest'indotto in 23 miliardi, una cifra molto interessante dal punto di vista della resa dell'investimento nella cultura. Inoltre noi abbiamo una linea artistica che da una parte è obbligata perché è collegata alla ricerca filologica - parte integrante della nostra attività - e quindi individua il massimo rigore nel rispetto della partitura, ma dall'altra gode della massima libertà nella messa in scena, dove cerchiamo di assorbire e registrare tutto il nuovo, il progressivo, l'avanzato che percorre la cultura europea.

Ciò ha provocato un altro fenomeno per quanto riguarda il pubblico: ha selezionato un pubblico internazionale (come si è detto il 60% dei nostri spettatori sono stranieri), ma soprattutto un pubblico laico, curioso, privo di pregiudizi, molto aperto anche alla novità. Il nostro pubblico non risente della congiuntura economica, perché è fortemente motivato e mette lo spettacolo teatrale prima di ogni altra cosa.

Così il nostro botteghino non è stato nemmeno sfiorato dalla crisi di questi due anni, mentre grandi manifestazioni europee ne hanno risentito, e non perché i loro spettacoli fossero meno validi che negli anni precedenti, ma semplicemente perché quando c'è una crisi economica, la gente comincia a rinunciare a delle cose, compreso magari un viaggio che può includere anche un momento teatrale.

Quindi la selezione di un pubblico che comunque mette il teatro al primo posto, e che tende a fermarsi in un luogo e a impegnare le infrastrutture del territorio, è un comportamento praticamente obbligato in una situazione di domanda che supera l'offerta. Non credo ci sia assolutamente contraddizione in questo: infatti noi continuiamo a lottare anche per aumentare il nostro pubblico, aumentando le repliche.

Paolo Leon

E' necessario tenere distinti diversi livelli per poter chiarire quali sono gli elementi che possono poi condurre a nuove politiche pubbliche nel campo dello spettacolo dal vivo.

In particolare vorrei sottolineare i seguenti aspetti:

- la funzione del marketing
- il problema dei sussidi
- la professionalizzazione della gestione
- il rapporto con la popolazione locale
- le innovazioni normative

1. La funzione del marketing

Il primo livello è quello del *marketing*, volto ad aumentare e a segmentare il pubblico. E' necessario che questa funzione non venga affidata a personale inadatto e carente degli elementi necessari a svolgere un'azione di questo tipo. Occorre invece creare, all'interno di ciascuna organizzazione dello spettacolo, una funzione vera che riguarda il marketing, non una funzione finta. E la funzione vera del marketing, è una funzione generalmente in conflitto organizzativo con la produzione a cui non può essere totalmente sottoposta: deve invece godere di un grado sufficiente di autonomia. Non c'è niente di originale in questo, perché nelle imprese generalmente occorrerebbe operare in questo modo.

Il problema organizzativo del marketing acquista quindi una valenza che va al di là della semplice consulenza, perché per poter vendere qualche cosa bisogna anche sapere che cosa si vende. E quello che si sa, ciò che si impara su come si vende, lo si impara dibattendo, discutendo, litigando con la produzione. E la produzione, a sua volta, si deve sentire limitata dalla funzione del marketing. Viene così esaltata la funzione del manager finale, perché il manager a questo punto non è quello che fa tutto. Può darsi che Adriane Mnouchkine facesse bene a staccare i biglietti e ad aprire lei stessa le porte, perché questo le dava una relazione con il pubblico molto più intensa.

Da un punto di vista organizzativo, però, è sbagliato. Occorre distinguere le funzioni in modo da poterle realizzare in maniera più combinata.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

In questo campo, tuttavia, c'è un circolo vizioso terribile. In Italia, come abbiamo visto, nel periodo '86-'96, si è registrato un aumento dei prezzi medi dei biglietti in termini reali. in tutte le categorie, che supera l'aumento del reddito disponibile delle famiglie.

Quanto a lungo può durare lo spettacolo dal vivo in una situazione di questo genere? Come si può pensare che i prezzi aumentino così che la spesa sullo spettacolo dal vivo finisca per rappresentare una quota crescente nel reddito disponibile delle famiglie? Dopo che abbiamo sentito tutte le difficoltà che conosciamo nell'incrementare il pubblico, si capisce che deve esistere, da qualche parte, un limite all'aumento dei prezzi.

Non è vero quel che pensano gli anglosassoni, che l'elasticità della domanda al prezzo (cioè quanto aumenta o diminuisce il botteghino in relazione alla diminuzione o all'aumento dei prezzi), è sempre la stessa. La decadenza dell'abbonamento è legata certamente alla sua eccessiva rigidità, ma anche al fatto che si deve spendere un milione e mezzo tutto insieme per avere la possibilità di andare a vedere un numero forse eccessivo di spettacoli di cui in realtà basterebbe soltanto una quota. Il che comporta un prezzo troppo alto.

E' per questo che, come si è visto, si ricorre ad abbonamenti assai più flessibili, i quali hanno, tra l'altro, un altro pregio importante ai fini della selezione dei pubblici: che non si crei il club della domanda, che non ci siano in teatro sempre gli stessi. Gli aumenti nel numero di spettatori, registrati in Italia sono importanti: ma è possibile che gli spettatori siano sempre gli stessi, perché a quei prezzi è molto probabile che si sia intensificata la presenza piuttosto che esteso il numero di presenze, almeno in media generale.

Nel marketing, inteso, questa volta, come analisi del mercato più a lungo termine, dev'essere compresa la formazione del pubblico, funzione che non può essere lasciata solo alla scuola, al ministero, alle regioni ma che deve essere integrata nelle politiche del teatro. E' rilevante nel lungo periodo. Non è detto che debba essere il teatro ad addossarsi l'onere, perché non avrebbe i soldi per poterla fare: ma può essere integrata nella produzione e nel marketing del teatro stesso. Michael Kustow ci ha poi riportato alla realtà dicendo "voi parlate di marketing, di quegli espedienti che servono solo marginalmente ad allargare il pubblico, e vi dimenticate che alla fine dei conti la domanda viene veramente sollecitata, in realtà e nel profondo, e nel lungo periodo, dalla qualità e dalla capacità artistica". E' un'osservazione importante, in quanto chiama in causa la capacità degli operatori del settore teatrale di interpretare la domanda al fine di ingegnarsi ad offrire qualche cosa di nuovo al nostro pubblico.

E lo stesso Kustow non ha assolutamente torto nel ritenere che facciamo più spesso dei monumenti culturali che del teatro.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

Ogni volta che un romanzo del secolo scorso viene trasferito in commedia o in tragedia o in dramma assistiamo alla riproduzione di monumenti culturali: ma ormai i romanzi li abbiamo quasi tutti finiti, li abbiamo messi in scena troppe volte. E' l'effetto di una situazione drammatica dal lato degli autori che colpisce del resto anche lo spettacolo riprodotto.

Basta conoscere la noiosità della televisione per capire come ci sia un buco gigantesco nell'offerta, che però è frutto del fatto che nessuno si incarica veramente di studiare la domanda, e non semplicemente dal punto di vista statistico, ma affondando le dita artistiche nel corpo della società. Perché, in parte dobbiamo anche riconoscerlo, se i prezzi aumentano eccessivamente si finisce per restringere la platea del pubblico essenzialmente intorno a un determinato livello di censo. Se, però, da un certo momento in poi, non possiamo aumentare ancora il prezzo medio del biglietto, e se quella platea di censo è composta da quello stesso numero di persone, allora inevitabilmente il sussidio al teatro dovrebbe aumentare, ma non può aumentare.

2. Il problema dei sussidi

Fondamentale è quindi il problema dell'ammontare dei sussidi, perché se il sussidio pubblico - non importa se statale, comunale, regionale, o da mecenati - aumenta, allora la produzione sarà sempre in vantaggio sulla vendita, o se volete l'offerta prevarrà sempre sulla domanda, com'è stato negli ultimi quarant'anni in Italia. Da questo punto di vista il sussidio è necessario, ma è profondamente distorto la struttura e l'organizzazione dello spettacolo, di qualsiasi spettacolo, ma in particolare dello spettacolo dal vivo.

Non se ne può fare a meno, ma proprio perché così rilevante sostituisce la domanda pagante, e ciascuno è maestro di se stesso nell'ambito del sussidio, e può fare sostanzialmente quello che vuole. Ma i tempi sono cambiati, perché mentre la sensibilità pubblica nei confronti della domanda è aumentata, i sussidi di molto non potranno aumentare: è già un miracolo che non si sono ridotti in termini nominali (ma sono diminuiti in termini reali).

Di fronte alla riduzione del sussidio diventa per forza assolutamente necessario porre più attenzione al problema della domanda. Anche perché se, come diceva sempre Kustow "i russi, dopo la caduta del comunismo, vedevano finalmente sedie vuote", in Europa occidentale noi di sedie vuote ne abbiamo avute tantissime, senza che peraltro ci fossero gli effetti che i russi si ripromettevano dalle sedie vuote, e cioè la misura del successo.

Per quanto riguarda l'Europa occidentale infatti per tanti anni, il problema non è mai stato se il pubblico c'era o non c'era.

Per gli artisti è diverso perché e qui c'è una diversa sensibilità nei confronti del pubblico tra gli artisti da un lato e gli organizzatori del teatro dall'altro, quando gli organizzatori del teatro dipendono sostanzialmente dal sussidio.

3. La professionalizzazione della gestione

Questa differenza di sensibilità si dovrà ridurre nel futuro, proprio perché l'ammontare dei sussidi si riduce e occorrerà perseguire una *professionalizzazione maggiore della gestione dei teatri*. Ci stiamo lavorando - lavorando poco, pensando molto - da tanto tempo, per l'evidente necessità di professionalizzare l'organizzazione, il marketing, ma perfino la parte artistica, (la parola artistica è inadeguata, perché l'arte è una cosa e i professionisti dello spettacolo dal vivo sono un'altra, e non necessariamente coincidono).

Queste osservazioni ci servono però, non per fare delle critiche a vuoto, ma semplicemente per dare un fondamento il più scientifico possibile all'organizzazione produttiva dello spettacolo. Rimane comunque un problema serio, in generale per lo spettacolo dal vivo: e cioè che il pubblico, o i pubblici, sono relativamente scarsi e concentrati, soprattutto in funzione della demografia. Ciò è vero in particolare nel nostro paese, dove i grandi centri urbani sono pochi e moltissimi i piccoli e i medi centri.

C'è quindi un problema di economia di scala o di dimensione che non è facilmente risolvibile col semplice ricorso al marketing. Non è possibile risolvere completamente con il marketing, e cioè con la politica sul pubblico, il problema di un bacino demografico così povero. Certo si potrebbero fare grandi cose per attirare pubblico da un bacino molto più lontano: si potrebbe mescolare benissimo turismo e spettacolo dal vivo - su questo facciamo relativamente poco - si potrebbero utilizzare meglio i mezzi di comunicazione di massa, perché la televisione e i mezzi audiovisivi possono aiutare nell'annuncio. In fondo nei centri più piccoli, laddove la massa di persone è minore, quello di cui siamo alla ricerca è anche un'affettività dei cittadini nei confronti del proprio teatro maggiore, di una identità della comunità locale che si riconosce nel proprio teatro, in misura maggiore di quanto non avvenga nelle grandi aree metropolitane.

4. Il rapporto con il pubblico locale

L'unico possibile sostituto ad un pubblico di grandi dimensioni *la ricerca di un rapporto più diretto con la popolazione locale*, in modo che la popolazione locale ritenga che quello è il suo teatro, cioè uno dei suoi modi di espressione, una particolare forma della propria identità.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

Può darsi che non sia sufficiente, ma il tentativo va fatto, e moltissimi comuni, se guardate al loro modo di finanziamento dei teatri, a questo sostanzialmente tendono.

Non sappiamo molto, tuttavia, di che cosa significhi questo concetto per il momento vago: "la comunità locale e il suo teatro", e soprattutto per il pubblico delle città minori.

E' un problema che attende soluzioni. Per esempio, l'Umbria ha 91 teatri storici e una popolazione di meno di ottocentomila abitanti sparsa su un territorio che non consente, in nessuna circostanza, una offerta di spettacolo dal vivo che possa godere di grandi dimensioni. Che fare di questi teatri: chiuderli tutti quanti? Vogliamo fare la fine della Gran Bretagna, o degli Stati Uniti o perfino della Germania, che hanno chiuso un grandissimo numero di teatri semplicemente perché non riescono a sopravvivere economicamente?

Da un punto di vista economico, infatti, il teatro è esso stesso un bene culturale, e quindi va per forza preservato - non necessariamente e esattamente com'è, né dappertutto - anche indipendentemente da quello che fa. Ma se questa è la scusa per fare in modo che il pubblico non cresca, allora inevitabilmente il teatro è, a mio parere, perduto.

5. Le innovazioni normative

Ultima considerazione rapidissima sulle innovazioni che si rendono necessarie. Le forme istituzionali attualmente in corso di cambiamento non possono essere l'unico cambiamento nelle politiche pubbliche dello spettacolo - come spiegherò più avanti. Ad esempio il più monumentale dei nostri monumenti teatrali, la lirica, guardando al pubblico che ospita, non giustifica assolutamente il quasi 50% che assorbe del Fondo Unico dello Spettacolo.

Una concentrazione così forte del sussidio nell'ambito di un'unica categoria dello spettacolo implica che il sussidio nei confronti delle altre categorie sia forse insufficiente. Poiché i sussidi sono dati, è importante che nel futuro almeno una parte del sussidio sia reso funzionale alla domanda, cioè al pubblico. Non dovrebbe essere una novità, ma dal punto di vista delle politiche pubbliche italiane lo è, perché fino adesso il pubblico ha contato poco, oppure niente.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

Oberdan Forlenza

Parlare dal punto di vista della struttura pubblica, ovvero dal punto di vista dell'operatore, di chi il pubblico deve cercarlo, o ancora di chi deve suggerire le strategie per cercare e trovare nuovo pubblico, richiede approcci molto diversi.

In questo convegno si parla di *marketing*, e di strategie di reperimento di finanziamenti, da un lato perché le strutture dello spettacolo possano funzionare, dall'altro perché queste strutture si possano aprire a un pubblico visto sia come utente, come destinatario della produzione culturale, sia come finanziatore, attraverso il pagamento del biglietto.

Ebbene, la sede in cui ci troviamo è quella di un soggetto - il Dipartimento dello Spettacolo - che investe nello spettacolo 930 miliardi l'anno: un dato che non si deve ritenere scontato in partenza, come tante volte avviene, con un eccesso di semplificazione. dell'approccio.

Qui non c'è nulla di scontato, perché è vero che vi sono politiche culturali e strategie di comunicazione per lo sviluppo della domanda, è vero che occorre ricercare dei pubblici nuovi, è vero che occorre razionalizzare le strutture esistenti perché ciò avvenga, ma non possiamo tenere tutto questo nel calderone dell'indistinto.

La prima domanda che occorre porre responsabilmente a se stessi, ma poi anche a chi ha responsabilità di politiche pubbliche per lo spettacolo, è perché si debba investire nello spettacolo. E allora, se una prima operazione di marketing occorre fare, è quella di spiegare al soggetto pubblico - oggi governo, oggi Stato, regioni, enti locali, domani quel che sarà- perché si debbano investire 930 miliardi (è questa la cifra del Fondo Unico dello Spettacolo del 1998) nelle attività di spettacolo.

Se lo Stato finanzia soggetti privati o, come spesso accade nella nostra organizzazione italiana, enti pubblici che svolgono attività nel campo dello spettacolo, ebbene, la prima cosa che occorre fare è chiedersi perché. Non esiste infatti allocazione di risorse pubbliche se non vi è una finalità pubblica da perseguire: e se, ovviamente, non c'è risposta convincente, allora una politica pubblica non è necessaria. Ci sarebbe un rapporto fra persone che fanno o pretendono di fare attività culturale, e ci sarebbe il problema di chi è più o meno sensibile ad un'attività, vera o presunta che sia, di tipo culturale. Ma non ci sarebbe motivo, non ci sarebbe bisogno di una politica pubblica dello spettacolo. Noi, come istituzione pubblica, dobbiamo avere una motivazione, perché si tenga in piedi una determinata organizzazione dello spettacolo, perché vi siano delle risorse che ogni anno vengono date allo spettacolo.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

E' quindi necessario capire quali finalità pubbliche questa attività assolve , e per chi le assolve. Dal momento che c'è un cliente che oggi si chiama Stato (prescindo per un momento, senza sottovalutarlo, da ciò che già oggi le regioni e gli enti locali investono nelle strutture dello spettacolo), se il ragionamento di marketing va fatto, allora bisogna cominciare col chiedersi perché questo cliente debba esistere e spendere 930 miliardi nello spettacolo. E, quindi, a quali finalità risponde da un lato il far produrre dei film, dall'altro fare opera, e consentire al teatro, alla danza, di perpetuarsi e rinnovarsi nella contemporaneità.

Questa domanda è essenziale. Se non si parte da questa domanda, è inutile dire “cerchiamo più pubblico”. Cioè, è giusto cercare pubblico ma occorre anche che le istituzioni si interrogino su se stesse e sulla ragione della presenza dello Stato e del settore pubblico nel mondo dello spettacolo. E' una discussione che si è fatta in Bicamerale, una discussione che si è fatta con il varo dello schema di decreto legislativo cosiddetto “Bassanini”, e con i disegni di legge sul teatro e sulla musica.

La presenza pubblica nello spettacolo risponde ad una duplice finalità, di stimolo e di mediazione: da un lato essere promotori di cultura in quelle aree dove la promozione privata potrebbe non arrivare, dall'altro lato essere promotori di cultura per avvicinare quelle fasce di pubblico che altrimenti a questa produzione culturale non potrebbero arrivare.

C'è stata un'operazione, tempo fa, che consisteva nel portare una recita di una certa opera in un quartiere popolare di una certa città. Qui il problema non è quello di portare le perline agli indigeni, bensì quello di fare la prima con il pubblico di quel quartiere popolare della città. Questa non è demagogia, perché all'istituzione pubblica non deve interessare che si faccia la recita nel recinto, ma piuttosto che si creino le condizioni perché non vi sia il recinto.

Questo è il punto essenziale: perché se non c'è questo momento di identificazione della missione pubblica nei confronti dello spettacolo, diamo per scontata un'attività di mera intermediazione finanziaria che non fa altro che legittimare l'esistente, e che non ha più nessuna missione, né etica né politica.

Non possiamo ragionare esclusivamente nella logica del rientro: dobbiamo anche preoccuparci della impossibilità di rientro, controbilanciata dalla possibilità di far intercettare determinati fenomeni culturali a fasce di pubblico, culturalmente, e non solo economicamente, meno abbienti.

Al di fuori di ciò, l'intermediazione della struttura pubblica non si spiega. E' questa la ragione che legittima l'esistenza di una politica pubblica statale, a livello nazionale, per le attività dello spettacolo.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

Il dibattito di questo ultimo anno, sul perché di una politica nazionale unitaria, oltre a quella che meritoriamente già fanno le regioni e gli enti locali per le attività dello spettacolo, è tutto qui.

Una simile politica è necessaria non solo perché l'attività culturale rappresenta un momento di coesione e di identità nazionale, cosa pur importante, ma anche e soprattutto ai fini di una visione unitaria - fintanto che si è e si resta nazione - della possibilità di accesso all'attività culturale. E' questo lo scopo dell'intermediazione della politica pubblica dello spettacolo.

Quindi, oggi, lo Stato è un cliente da 930 miliardi. Ma è un cliente che intanto svolge una sua opera, in quanto dall'altra parte gli operatori, siano essi pubblici o privati (ma di pubblici, fra poco, ne avremo pochissimi, perché di qui a non molto anche gli ulteriori 12 enti lirici pubblici saranno fondazioni di tipo privatistico) sentano il peso e la responsabilità del compito che devono svolgere per rispondere a queste sue esigenze.

A questo poi si aggiunge tutto il resto. Da un lato quindi c'è la ricerca della sponsorizzazione, del capitale privato, del finanziatore, del socio partecipante o quant'altro. E dall'altro, ovviamente, c'è l'allargamento del pubblico. Un pubblico che non può essere visto esclusivamente in termini di botteghino, ma che deve innanzitutto essere considerato come cittadino in fase di crescita culturale, perché è questo che giustifica l'investimento di 930 miliardi.

Attualmente va di moda dire che la pubblica amministrazione deve diventare un'azienda e si cerca di costruire questo tipo di contesto aziendalistico: il che è positivo se si intendono recuperare criteri di efficienza, limitando sprechi del danaro pubblico. Meno positivo se si intende rincorrere il mito dell'aziendalismo, perché in questa cosa l'investitore Stato non avrebbe più senso. Tempo fa l'autore di un articolo si interrogava, su una questione abbastanza semplice e banale: "se il botteghino dei musei ci dà esclusivamente il 6% della somma che serve a tenere in piedi tutta l'organizzazione museale italiana, sarebbe forse meglio togliere il 6%"; perché se una discriminazione deve avvenire esclusivamente facendo pagare il biglietto e questo porta solo il 6% di incassi, probabilmente sarebbe più giusto non far pagare nulla.

Invece non è più giusto non far pagare nulla, perché ovviamente tutto va pagato, perché tutto ha un costo, e anche la cultura ha un costo, per chi la fa e per chi la riceve.

Il Governo, su delega del Parlamento, ha inteso favorire l'investimento privato in termini di cultura, tramite l'articolo 10 del testo sulle organizzazioni non lucrative di utilità sociale o tramite le norme per quanto riguarda gli enti lirici, o la Biennale di Venezia: ma è ancora troppo poco.

Occorre incentivare lo sforzo dei privati ad investire in termini di cultura, perché, ancora una volta, comprendere i privati all'interno delle organizzazioni che fanno cultura, non è esclusivamente un fatto finanziario, ma è un momento di crescita civile.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

Coinvolgere la società civile in grandi operazioni culturali attraverso i soggetti di queste operazioni, non è esclusivamente un escamotage per riparare a delle contingenti carenze di bilancio, ma è un modo per coinvolgere la società civile nella gestione e nella promozione della cultura. D'altra parte non si può neanche adottare la logica indiscriminata della politica fiscale per la sponsorizzazione pur che sia. Ciò vale per i beni culturali, per la promozione delle attività culturali, per tutto il settore della cultura, perché le strutture pubbliche non possono abdicare ad una funzione di indirizzo.

Per i beni culturali, ad esempio, se la logica della politica dell'agevolazione fiscale si sposasse indiscriminatamente con la logica della sponsorizzazione, si rischierebbe che venissero restaurati, esclusivamente i dieci più importanti musei, quelli che danno un ritorno di immagine. Per lo spettacolo, verrebbero probabilmente favorite le opere più popolari: però il novecento non lo sponsorizzerebbe nessuno.

Quando, alla inaugurazione della nuova Fondazione della Scala, il maestro Muti diceva che il momento della partecipazione dei privati è un momento che va guardato con favore, ma anche con qualche cautela, perché c'è un difficile equilibrio da tener saldo, aveva ragione: perché c'è un momento di indipendenza delle scelte culturali da salvaguardare. Scelte che non sono di per se stesse legate alla presenza pubblica, perché sappiamo quanto una malintesa presenza pubblica può condizionare le scelte culturali. E tuttavia occorre tenere fermo il timone, perché non può nemmeno sposarsi una logica esclusivamente commerciale e mercantile, che si limiti ad inseguire esclusivamente il profitto.

C'è un "profitto compatibile" o, come dire, una "minor perdita compatibile" che bisogna trovare per le istituzioni culturali. Occorre coniugare una logica di efficienza, una logica di ritorno economico, con una logica di apertura a nuovi pubblici, in quanto conquistare nuovi pubblici significa favorire la crescita culturale: è questo è il nostro rientro. Il mondo dello spettacolo dovrebbe quindi muoversi nell'ambito di una logica di profitto compatibile, con quel plus valore ulteriore che vien dato dal fatto di accrescere il livello culturale del paese, di acquisire nuovi pubblici al fenomeno culturale.

Parliamo ancora degli enti lirici e della cosiddetta privatizzazione, oggi limitata al mutamento della forma giuridica, domani privatizzazione vera e propria. Bisogna passare da un patrimonio esclusivamente pubblico ad una proprietà di cui non è più titolare un ente pubblico.

Non dimentichiamo questo aspetto quando accompagniamo questo processo di privatizzazione. C'è un ritorno che non è solamente di immagine, ma anche giuridico, anche economico per chi investe in queste strutture, che non può essere limitato all'agevolazione fiscale pur che sia.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

Il sacrificio che lo Stato sta facendo sugli enti pubblici consiste nel passare da una proprietà pubblica a una proprietà che non è più pubblica. e non è sacrificio da poco. Chiunque sia attento alle proprie finanze sa che cosa significa passare da una proprietà esclusiva a rendere compartecipi altri soggetti della medesima proprietà.

D'altra parte è necessaria un'opera di razionalizzazione, che elimini quelli che sono i vincoli burocratici nell'intervento pubblico. Ci vuole un alleggerimento della sovrastruttura che accompagna quest'intervento. E su questo ci si sta muovendo. Come pure bisogna eliminare gli sprechi e razionalizzare il settore dello spettacolo. Per la cultura non si fa mai abbastanza, potremmo avere 10.000 miliardi investiti in cultura, e ne servirebbero 20.000, perché cresce la domanda, e crescono in modo esponenziale i bisogni.

Infatti non si può pensare che, se porti qualcuno a teatro, poi si limiti a vedere uno spettacolo, se comincia a piacergli il teatro. E però, detto questo, occorre riflettere anche sulle risorse che abbiamo a disposizione, che non sono molte, ma che probabilmente andrebbero spese meglio facendo sì che i 930 miliardi di quest'anno, i 940 del prossimo anno, e i 950 dell'altro ancora diventino qualcosa di più di quello che oggi sono.

Proprio per un dovere verso il pubblico, verso quel pubblico che noi rappresentiamo, dobbiamo stipulare quel grande contratto a favore di terzi - si direbbe in termini giuridici - tra lo Stato, e gli operatori dello spettacolo, in favore della collettività.

Una necessità di razionalizzazione ci impone di recuperare modernità e serietà, in modo da poter rendere un servizio migliore a questo pubblico e cercarne altro a parità di risorse. Se non si possono aumentare le entrate, occorrerà modificare le spese.

C'è una battuta che spesso si racconta su Barnum, l'inventore del circo, diventato ricchissimo, il quale un giorno incontrò un suo vecchio compagno di studi della prima gioventù che faceva la fame, il quale gli chiese come mai lui che era lo scapestrato del gruppo avesse avuto successo, mentre invece lui stesso, chi si occupava di teatro serio, faceva invece la fame.

La risposta di Barnum fu: "Ma tu quante pensi che possano essere le persone intelligenti? il 10%? Sono quelle vengono da te. Il 90% è quel che viene da me. Tu fai la fame, io sono ricco".

Non è questa ovviamente la logica che ci può sorreggere, perché se inseguiamo quel 90% solamente, in quanto pensiamo che il popolo è bue, alla lunga i conti non torneranno.

Ma vorrei concludere con una seconda citazione tratta da un famosissimo racconto di Kafka che narra di un messaggio dell'imperatore, che in genere viene sempre letto dalla parte del messaggero.

PIÙ PUBBLICI PER LO SPETTACOLO DAL VIVO
Politiche culturali e strategie di comunicazione
per lo sviluppo della domanda

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento dello Spettacolo – Osservatorio dello Spettacolo
Roma, 23 febbraio 1998

Il messaggero, per poter raggiungere il destinatario dell'ultimo messaggio del re morente, deve attraversare stanze, scale, saloni, cortili, parchi e quant'altro senza che il messaggio arrivi mai a destinazione. E il racconto si conclude con questa frase che dice "ma tu stai alla finestra e ne sogni quando giunge la sera".

Ecco, ora in genere questo è un racconto che viene letto dalla parte del messaggero come espressione dell'impossibilità, di comunicazione, perché tante sono le noie e le brutture del mondo che impediscono ai messaggi di giungere. Però, soprattutto nel nostro caso, questo racconto può esser letto dall'altra parte, da quella della persona che attende questo messaggio, e ne sogna finché questo messaggio non gli arriva, ma se dovesse poi arrivargli il messaggio, probabilmente si risveglierebbe.