

**IL TEATRO COME OPPORTUNITA' DI MARKETING
PER LE IMPRESE.**

*Il mezzo migliore per sfuggire il mondo è l' arte,
il mezzo più sicuro per entrare in contatto con il mondo è l' arte.*

J. W. Goethe

Introduzione.

Negli ultimi anni la crisi del sistema teatrale italiano, aggravata dalla riduzione sia del Fondo Unico dello Spettacolo che del sostegno che possono garantire gli Enti Locali, ha posto maggiormente in luce la profonda carenza di ricerche sul pubblico e, conseguentemente, la scarsa capacità di coinvolgere nuove e più esigenti fasce di spettatori. Ciò si riflette non solo sugli incassi ma anche sulla possibilità che altri soggetti economici (dalle imprese alle fondazioni) siano indotti a guardare al teatro come ad un'opportunità di marketing, nonostante l'incremento di attenzione che il mondo dell'entertainment riscuota da parte di economisti e sociologi, attenti a studiare i cambiamenti negli stili di vita delle società post-industriali di questo inizio di millennio.

Sul versante della produzione, le grandi compagnie e i teatri hanno cercato di minimizzare il rischio, ovvero hanno spinto le loro produzioni e programmazioni verso spettacoli più sicuri, garantiti dai soliti nomi in cartellone, che non irritassero né sorprendessero troppo.

È evidente che questo atteggiamento è destinato a non pagare e le imprese teatrali, se vogliono garantirsi un futuro, dovranno allargare i loro orizzonti culturali per conquistare nuove nicchie di mercato.

Pertanto, in relazione al valore sociale, educativo ed economico degli spettacoli, e in base ai percorsi intrapresi da gran parte dei paesi stranieri, i teatri dovranno sempre di più: a) fidelizzare i giovani spettatori, accompagnandoli nella trasformazione da pubblico adolescente a pubblico adulto; b) allargare la loro missione, che non deve limitarsi ad offrire un prodotto/servizio (la rappresentazione) bensì un'esperienza culturale ed emotiva; c) facilitare il reperimento di nuove fonti finanziarie attraverso *fundraising*, sponsorizzazioni, *merchandising*, *deaccessioning*, e altre; d) diffondere lo spettacolo all'interno del sistema televisivo e sperimentare nuove forme d'integrazione con i nuovi *media* e con internet, partendo, almeno per una volta in Italia, con una buona regolamentazione; e) fare del palcoscenico (e della sala) un luogo vivo, capace di soddisfare il bisogno d'arricchimento culturale; f) affidarsi, maggiormente, al loro principale mercato, ovvero al pubblico, effettuando ricerche, per conoscerlo e seguirlo, e acquisendo la consapevolezza che se è vero che i gusti dei consumatori sono in continua evoluzione, è anche, storicamente, reale l'esigenza di socialità dell'uomo che le *performing arts*, date le loro caratteristiche, sono perfettamente in grado di soddisfare; g) creare nuove reti di collaborazioni al loro interno e con il settore del turismo.

In sintesi, le organizzazioni teatrali dovranno superare la radicata ritrosia nei confronti del Marketing, unico strumento per porre un freno ad un'offerta di spettacoli autoreferenziale anche nelle modalità di erogazione (basti pensare agli scioperi che tanto danno recano all'immagine dei teatri lirici), a garanzia della loro adesione ad un messaggio culturale nella migliore delle ipotesi datato e/o confezionato in un settore che dovrebbe essere sinonimo di libertà e pluralismo.

Il teatro (inteso come sala) non potrà essere considerato solo come *place*, cioè come luogo della distribuzione, sia perché è spesso impegnato anche nella produzione, sia perché contribuisce a creare, per gli spettatori e per gli attori, l'ambiente e l'atmosfera (arricchendo o impoverendo lo spettacolo).

La promozione, che nella formulazione delle strategie deve avere un ruolo centrale, deve focalizzarsi sulle pubbliche relazioni, sui rapporti con la stampa e su forme pubblicitarie che siano comunicative ma al tempo stesso artistiche.

Maggiore attenzione deve essere rivolta a fattori quali la gestione del cliente, i rapporti con i volontari, il pubblico (oltre ad essere il mercato di riferimento, è anche elemento dello spettacolo), al palcoscenico e al personale di contatto (*front line*).

E' necessario insomma che le strategie di gestione siano caratterizzate da un marketing mix più ampio di quello tradizionale poiché bisognerà riconsiderare alcune variabili e aggiungerne altre.

Ciò consentirà al teatro di poter essere utile anche al marketing poiché, oltre al fenomeno degli spettacoli per le imprese (esiste un'organizzazione apposita con un sito consultabile: www.teatrodimpresa.it), può essere un luogo in cui le tecniche del *permission marketing* possono svilupparsi; le imprese possono promuovere la loro immagine; le ricerche di mercato possono trovare riscontri interessanti; la pubblicità, non invasiva, può trovare "un mezzo poco rumoroso".

In sintesi, questo studio intende sviluppare la possibilità e la necessità di un connubio, a doppio senso, tra marketing e teatro; ciò presuppone un modello di marketing *ad hoc*, attento al mercato ma nel rispetto della cultura, improntato alla diffusione dell'arte (così come vorrebbe la costituzione italiana), ma soprattutto che trovi le giuste intese con il settore teatrale anche nella logica che entrambi, spettacoli e marketing, sono strumenti di comunicazione.

Chi vede gli insegnamenti letterari da una parte e quelli economici e di marketing dall'altra, è il tipico letterato un po' avvizzito [...] bisognerebbe ricordare che molti artisti sono stati anche dei grandi economisti: Tiziano e Michelangelo, ad esempio, amministravano egregiamente il proprio patrimonio.

L'aspetto economico è un aspetto dello spirito umano e non della parte arida dell'uomo.

A. Torno, caporedattore di Domenica (supplemento culturale del *Il Sole 24 Ore*).

Capitolo I.

Marketing e teatro:

un connubio possibile ma a quali condizioni?

Introduzione.

Se si vuole realmente produrre cultura, occorre farlo seguendo delle regole gestionali di stampo imprenditoriale adattate alla realtà e identità propria del contesto istituzionale in cui si opera, avendo presente che producendo un bene di qualità il prodotto culturale non si mortifica. Tuttavia, l'applicazione delle tecniche gestionali e di marketing all'interno del sistema culturale crea, soprattutto negli studiosi e negli artisti, molteplici paure per quanto riguarda la perdita dei valori della cultura stessa.

Una semplice trasposizione del “marketing puro” al sistema culturale non è utile poiché, per tale via, non si creerebbero benefici né si raggiungerebbero risultati efficaci ed efficienti, ma si assisterebbe ad un doppio insuccesso: il primo, la standardizzazione della fruizione culturale (condizione assolutamente non compatibile con le normali finalità istituzionali delle organizzazioni culturali), ed il secondo, l'indifferenza verso la specificità economica del bene culturale. Il marketing, infatti, è applicabile ad una tipologia di beni nettamente diversi da quelli in analisi, per questo è necessario adattarlo alla specificità del prodotto culturale, del contesto, del mercato, ecc. fino a formulare un “modello italiano” che consideri la sorprendente peculiarità della nostra realtà.

Sovente, sono gli stessi specialisti del management aziendale a trovare rivalità e contrasti nel mondo dell'arte perché considerati degli **eretici**, “fuori della cultura” e dal linguaggio dominante in questo settore.

Lo snodo cruciale è rappresentato dall'analisi e dalla ricerca di soluzioni convenienti per questi due universi, guardando non tanto alla logica del profitto, ma alla redditività e all'efficienza sociale e educativa, individuando i modelli migliori di gestione e organizzazione dell'offerta. Il marketing può aiutare nella comprensione del comportamento dei consumatori, nell'offrire una maggiore visibilità alla cultura e nell'attrarre potenziali acquirenti, ma naturalmente non può supplire alla mancanza di talento e non deve interferire, in modo invasivo, con il processo creativo dell'artista; sicché l'impostazione di un marketing culturale deve superare l'inadeguatezza degli approcci tradizionali alla comprensione e valorizzazione della produzione artistica e culturale.

1. Le imprese culturali e il marketing: il modello tradizionale e culturale a confronto.

A causa dell'aumento della concorrenza nel mercato del tempo libero, da parte d'ogni ramo dell'industria del divertimento, e con l'emergere di un unico mercato globale, i consumatori sono letteralmente "schiaffeggiati" da offerte per riempire il loro *leisure time*. Non solo il numero delle organizzazioni culturali si è incrementato (per svariate ragioni e spesso senza alcuna competenza) in ogni settore artistico, ma gli sviluppi tecnologici legati ai nuovi *media* hanno stimolato ulteriormente l'offerta. I consumatori stanno, inoltre, differenziando i propri consumi, nell'intento di soddisfare diversi tipi d'esperienze. Infine, le imprese culturali, pur essendo spesso caratterizzate da inefficienze economiche (si pensi alla situazione fortemente deficitaria dell'opera), dovrebbero usufruire dei vantaggi offerti dalle tecniche di marketing per godere di una diffusione a più ampio raggio, onde rendere possibile **il principio basilare per cui la cultura deve essere alla portata di tutti.**

Occorre tuttavia puntualizzare che il marketing è quella scienza in grado di soddisfare l'esigenza di creare relazioni stabili e durevoli con il cliente, massimizzare la sua soddisfazione attuale e anticipare i suoi desideri futuri.

In base a tali caratteristiche una definizione del marketing, secondo il *Dictionary of Marketing Terms* pubblicato dall'American Marketing Association, è: "Il processo di pianificazione ed esecuzione delle attività d'ideazione, determinazione del prezzo, promozione e distribuzione d'idee, beni e servizi, al fine di creare uno scambio che soddisfi al contempo gli obiettivi degli individui e delle organizzazioni".

Tale nozione evidenzia tutti i soggetti che intervengono nel processo di marketing (i membri delle organizzazioni produttive, i rivenditori di beni e servizi e i consumatori finali), ma soprattutto può essere applicata anche a transazioni effettuate senza scopo di lucro. Sicché il concetto di marketing, i suoi principi e le sue tecniche possono essere utilizzati in diverse aree di scambio, ma, per svariate motivazioni, incontrano numerosi ostacoli quando l'ambito d'applicazione è quello culturale.

Il problema del marketing nelle imprese culturali è stato affrontato, per la prima volta, nel 1967 da Philip Kotler che evidenziò come le organizzazioni culturali (musei, biblioteche, sale concerti, teatri, ecc.) iniziano a rendersi conto che devono competere sia per ottenere l'attenzione del consumatore che per ottenere la loro quota di fondi statali; devono, in sostanza, impostare una politica di marketing.

Tuttavia i primi libri specializzati nel marketing culturale saranno pubblicati solo negli anni Ottanta e comprenderanno le opere di Mokawa, Mellilo, Diggles e Hirschman. Tali testi, che focalizzano la loro attenzione sulla gestione delle arti e della cultura in generale, offrono alcune definizioni di marketing che differiscono da quelle tradizionali. Diggles¹, per esempio, afferma che “lo scopo principale del marketing delle arti e della cultura è di portare un numero adeguato di persone in una forma appropriata di contatto con l’artista e, in questo modo, ottenere il miglior risultato finanziario compatibile con il raggiungimento di quell’obiettivo”. Tale definizione colloca in modo equivocabile l’artista in posizione di primo piano nell’ambito di qualunque strategia di marketing; l’obiettivo iniziale non è soddisfare qualsiasi bisogno del consumatore, bensì incoraggiare la conoscenza di un’opera concepita autonomamente dall’artista.

Secondo Diggles, nel campo artistico, si crea prima il prodotto e poi si cerca di individuare i clienti adatti.

Per Mokowa², “il marketing non dice ad un artista come creare un’opera d’arte, piuttosto il suo ruolo consiste nel far incontrare le creazioni e le interpretazioni dell’artista con il pubblico adatto.”

Sul tema delle *performing arts*, Mellilo³ afferma che “le *performing arts*, per la loro natura essenzialmente artistica, richiedono una trasformazione dei principi di marketing prima di integrarli nel processo creativo; solo a queste condizioni sono pronti a trovare un pubblico per un evento di spettacolo. I principi di marketing sono invariabili, il processo è sempre un elemento organico della situazione.”

Mokawa e Mellilo concordano con Diggles sul fatto che il marketing deve adattarsi alle organizzazioni artistiche e che il prodotto conduce al pubblico e non il contrario.

Hirschman afferma⁴ che il concetto tradizionale di marketing non può essere applicato ai prodotti artistici data l’essenza stessa dell’arte.

¹ Diggles K, *Guide to Arts Marketing: The Principles and Practice of Marketing as they Apply to Arts*, Rhinegold Publishing Limited, London, 1986.

² Mokowa P., Dawson M., Prieve E., *Marketing in the arts*, Praeger Publishers, New York, 1980.

³ Mellilo J., *Market The Arts*, New York Foundation, 1983.

⁴ Hirschman E., “*Aesthetics, Ideologies and the limits of Marketing Concept*”, in *Journal of Marketing*, 1983.

Sostiene che i prodotti artistici racchiudano in sé la propria ragion d'esistere giacché non soddisfano nessun altro bisogno se non l'autorealizzazione dell'artista, in tal modo individua tre segmenti di mercato:

A. Il primo segmento di mercato è l'artista o il creatore; in questo caso la creatività è definita come auto-orientata e l'obiettivo dell'artista è semplicemente soddisfare l'esigenza individuale d'espressione.

B. Il secondo segmento comprende i "pari" e cioè gli artisti, i critici e i professionisti di una disciplina; l'artista persegue l'apprezzamento in un particolare *milieu*.

C. Il terzo segmento, il pubblico in generale, può essere suddiviso in vari sotto-segmenti; la creatività dell'artista si definisce commerciale o orientata al mercato.

Secondo lo studioso, gli artisti possono creare nella speranza di raggiungere uno o l'altro o addirittura tutti e tre i segmenti.

Combinando tali definizioni, F. Colbert¹, che è uno degli esponenti principali del marketing culturale giunge alla seguente definizione : “ Il marketing culturale è l'arte di raggiungere quei segmenti di mercato che possono essere potenzialmente interessati al prodotto per metterlo, adattando le variabili commerciali (prezzo, promozione e distribuzione) in contatto con un sufficiente numero di consumatori e per raggiungere obiettivi coerenti con la missione dell'impresa culturale.”²

1.1 La diffidenza del settore culturale verso il marketing.

La seconda causa per cui l'impresa artistico-culturale ha difficoltà ad accettare un aiuto dagli studi e dalle ricerche di marketing è dovuta alla profonda diffidenza verso tale disciplina; da parte degli artisti esiste quasi una forma di terrore nei confronti delle discipline economiche, da parte degli "economisti" v'è una sorta d'incapacità nella comunicazione (nella relazione) con il mondo dell'arte e della cultura.

¹ Colbert F, *Marketing delle arti e della cultura*, Etas Libri (ed. italiana), Milano, 2003.

² Le tecniche gestionali del marketing devono indirizzarsi verso la diffusione del prodotto nel pubblico potenzialmente interessato, invece un approccio economico puro spingerebbe la finalità commerciale fino alla creazione di un'opera per uso e consumo del pubblico.

C'è una sorta di equivoco, infatti, che rende spesso difficile la comprensione, fra il mondo degli artisti e la cultura manageriale, e che talvolta si traduce in contrasti fra la direzione artistica e quell'amministrativa.

La prima è tesa alla creatività, all'innovazione, all'espressione del potenziale artistico di cui l'azienda è portatrice e talvolta percepisce la parte amministrativa come un freno al libero sviluppo delle idee; ne deriva la tendenza a imporre scelte artistiche che richiedono risorse economiche superiori alla disponibilità e rischiano di compromettere l'equilibrio economico finanziario (o l'immagine dell'azienda). La parte amministrativa non è sempre in grado di cogliere il valore del progetto culturale, di cui l'azienda è portatrice, e di comunicare l'importanza dell'economicità come condizione di funzionamento e di sopravvivenza dell'azienda.

Inoltre, i percorsi culturali e formativi delle persone che svolgono attività artistica e amministrativa sono in genere molto diversi e hanno tempi d'accumulazione e processi di consolidamento dissimili, con la conseguenza di linguaggi, procedure, meccanismi di trasferimento delle conoscenze e stili di *leadership* molto differenti e spesso antitetici.

Tale diffidenza è legata a varie ragioni, si potrebbe iniziare da banali questioni terminologiche: la parola marketing viene troppo spesso ricondotta dalla collettività alla sola pubblicità, i termini strategie, *project management*, segmentazione, *customer oriented* ed altre sono troppo dure ma soprattutto richiamano una vera e propria "battaglia" sul mercato che spaventa gli addetti culturali e disorienta gli artisti. Ovviamente tale ragione potrebbe esser superata se si riuscisse ad aprire un dialogo costruttivo tra le parti.

Inoltre, gli artisti e i responsabili del settore temono la perdita di posizioni, manifestano la paura di una mercificazione dell'arte e della cultura giacché non conoscono, se non superficialmente, i principi di marketing dei quali, peraltro, manca un adattamento peculiare alla realtà artistico e culturale.

Infine, nello specifico ambito artistico e teatrale è diffusa la convinzione che essendo l'arte (e il teatro) un bene esistente da sempre, un bene che deve essere tutelato e preservato, mai tramonterà perché vi sarà sempre qualche mecenate disposto a sostenerlo. Tale certezza, anche se è innegabile la profonda crisi che i mercati culturali in genere stanno attraversando, ha sicuramente del vero, d'altronde la costituzione italiana, art. 9, recita così: "*La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica. Tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione.*"

Da ciò deriva che l'intero settore è sempre stato d'esclusivo appannaggio delle amministrazioni pubbliche, sicché si è sempre giudicato del tutto estraneo alle logiche di business.

Una delle carenze del sistema italiano, rispetto a quello degli altri paesi industrializzati (*in primis* Inghilterra e Stati Uniti, ma anche Francia e Spagna), è l'atteggiamento verso il cliente: tale condizione assume toni drammatici nelle imprese teatrali e museali. Per troppo tempo il nostro sistema dei beni artistici e culturali è rimasto solo ed esclusivamente orientato alla sopravvivenza e alla conservazione, a causa dell'abbondanza del patrimonio ma anche della tanta confusione legislativa (si pensi che se si dovessero rispettare le norme in tema di sicurezza dei palchi dovremmo vedere gli attori in scena indossare lo stesso elmetto degli operai), delle lungaggini amministrative e delle varie incompetenze; mentre all'estero prevaleva una spinta alla modernizzazione ed evoluzione del sistema mettendo al centro delle attenzioni il cliente, secondo un preciso orientamento al mercato.

All'estero, in prevalenza nei territori anglosassoni, i privati hanno sempre avuto un ruolo primario, ma non per questo "contagioso", nel settore; qui prevale il concetto di "*Heritage*" (eredità del passato da cui apprendere e di cui la più ampia fascia di popolazione deve poter godere), al posto di "Patrimonio artistico culturale", della realtà italiana, da salvaguardare da masse incompetenti e disinteressate (non importa che molti siti archeologici siano chiusi al pubblico, che alcuni musei non siano accessibili o che brucino alcuni teatri). Secondo Kotler³, che come abbiamo visto è stato uno dei primi studiosi ad affrontare il tema, è radicata la convinzione che il marketing sia in sostanza l'espressione del male. Tale opinione si articola su tre punti di vista:

- A. Il marketing è un modo per sperperare il denaro pubblico;
- B. Le operazioni di marketing sono invadenti, violano la sfera privata delle persone si pensi al caso delle ricerche di mercato;
- C. Il marketing manipola il consumatore.

Oggi, però, le organizzazioni e le imprese culturali attraversano una fase di grande cambiamento per il concorso di numerosi fattori, che Armin Klein ed Alessandro Bollo hanno ben evidenziato.

³ Kotler P., Andreasen A., "Marketing per le organizzazioni non-profit", in *Il Sole 24 ore*, Milano, 1998

1.2 L'importanza del marketing per le organizzazioni culturali.

Armin Klein⁴, docente di management culturale al Ludwigsburg Polytechnic, ha presentato dieci ragioni per illustrare perché il marketing culturale sia sempre più necessario per le organizzazioni culturali⁵, perché bisogna imporre un atteggiamento più aperto o semplicemente più pragmatico nei confronti dei pubblici (l'uso del plurale vuole evidenziare che non ci si riferisce solo allo spettatore ma anche agli sponsor e alle amministrazioni pubbliche) e delle loro esigenze. Sulla stessa falsariga, ma rifacendosi alla situazione italiana, Alessandro Bollo⁶ ha indicato una serie di fattori interni, ma soprattutto esterni al mondo artistico e culturale che stanno provocando seri ripensamenti all'associazione mentale per cui "orientamento al mercato uguale svilimento della produzione artistica o adeguamento ai gusti popolari".

Le dieci ragioni di Klein sono:

1. Crisi finanziaria dei budget pubblici;
2. Cambiamento nel carattere della Pubblica Amministrazione (nuovi modelli e nuovi approcci maggiormente orientati al cliente e agli aspetti progettuali);
3. Crescita delle competenze gestionali degli operatori delle organizzazioni culturali;
4. Aumento delle offerte e maggiore concorrenza nel settore del tempo libero;
5. Incremento della mobilità e del turismo culturale;
6. Nuove partnership tra l'economia e l'arte (rafforzamento del connubio pubblico-privato);

⁴ Svolge attività di consulenza per teatri, musei e altre organizzazioni culturali. È inoltre autore di numerosi saggi e articoli sul management e sul marketing delle organizzazioni culturali.

⁵ Klein A., "Dieci ragioni per spiegare perché il marketing culturale è sempre più necessario per le organizzazioni culturali", esposte in un seminario Internazionale sul Marketing Culturale tenutosi a Torino nel 2000, e riportate in www.fizz.it.

⁶ È amministratore unico della Fitzcarraldo Consulting, docente di Marketing dei beni e dei servizi culturali della II Facoltà d'Architettura di Torino.

7. Arte e cultura sono diventati degli importanti fattori nella differenziazione degli stili di vita;
8. Evoluzione del concetto di cultura: “democratizzazione” della cultura;
9. Orientamento all’evento;
10. Maggiore responsabilizzazione di chi gestisce l’arte e la cultura: orientamento al progetto.

I fattori di Alessandro Bollo sono:

1. L’insufficienza delle risorse pubbliche;
2. L’incremento dell’offerta di servizi per il tempo libero;
3. Il maggiore coinvolgimento dei privati nei progetti culturali;
4. La crescita delle competenze gestionali degli operatori culturali;
5. Il consumo di arte e cultura come fattore di differenziazione degli stili di vita e di costruzione di una nuova identità collettiva;
6. La fuga dei giovani dai teatri e dai musei;
7. Lo sviluppo delle nuove tecnologie.

Come è evidente, le motivazioni riportate dallo studioso italiano sono una sintesi di quelle adottate da Klein (eccetto la sesta e la settima); questo può derivare o, semplicemente, dal fatto che Bollo enuncia tali fattori, all’interno di un discorso più ampio sull’esigenza del marketing culturale anche in Italia, dopo aver “accettato” le motivazioni del Klein, oppure perché le condizioni primarie che stimolano l’espansione del connubio marketing-cultura sono universali.

È opportuno analizzare tali motivazioni:

1. L’insufficienza delle risorse (crisi finanziaria dei budget pubblici) si riflette nei bilanci delle aziende e delle organizzazioni culturali poiché implica la riduzione delle sovvenzioni pubbliche, su cui, spesso, tali enti contano. Inoltre, questa crisi rende necessaria la formulazione di *project management* a breve, medio e lungo termine nei quali assegnare ampio spazio alle politiche di marketing (negli anni passati, la mancanza di una visione di lungo periodo ha comportato una dispersione delle risorse);
2. L’aumento dei servizi offerti per il tempo libero comporta una concorrenza fortissima, e spesso squilibrata, tra i “soggetti” più svariati sicché bisogna fidelizzare il cliente o,

meglio, formare il pubblico (espressione più consona al mondo culturale).

3. Il maggior coinvolgimento dei privati sui progetti culturali (nuove *partnership* tra l'economia e l'arte), alcuni recenti cambiamenti legislativi nel settore della cultura e del *non-profit*, ma anche in quello delle imprese stanno imponendo serie riflessioni sul rapporto tra i due mondi. In Italia la fase "negoziale" tra impresa e cultura si è, per molto tempo, ridotta a un meccanico scambio di valori del tipo denaro o servizio in cambio di visibilità o notorietà; v'era un'incapacità di condividere una prospettiva di sviluppo. Inoltre, la trasformazione degli Enti Lirici in Fondazioni, e altri provvedimenti di incentivazione dei finanziamenti privati, testimoniano come l'intervento legislativo stia spingendo le organizzazioni culturali italiane verso strategie di marketing con forte valenza progettuale.

4. La crescita delle competenze gestionali degli operatori culturali è più che altro un effetto.

5. Il consumo di arte e cultura come fattore di differenziazione ha come conseguenza logica l'esigenza delle ricerche di mercato. A tale constatazione, si può legare la tematica della "democratizzazione", che può essere tradotta nell'obiettivo sociale di portare l'arte e la cultura alla portata di tutti attraverso *low-price* e politiche di prezzo in genere.

6. La fuga dei giovani ha creato la consapevolezza di come non bastano semplici accorgimenti di prezzo o le gite scolastiche per creare un pubblico in grado di appassionarsi e dare continuità al consumo. Il problema da risolvere è quello di fare tornare i giovani dopo che è terminato l'obbligo o l'opportunità scolastica.

Compito del marketing culturale, è anche quello di saper comunicare con i diversi segmenti di pubblico.

7. Lo sviluppo delle nuove tecnologie, ha creato una forte sensibilità da parte delle organizzazioni culturali verso il marketing; infatti, le ricerche mostrano che la maggioranza delle realtà artistiche e culturali italiane possiedono un sito web o diffondono informazioni e offrono servizi attraverso portali tematici; ma queste opportunità "tecnologiche" si possono facilmente trasformare in svantaggi sicché nel farne uso bisogna procedere con cautela e cognizione.

Da quest'analisi delle motivazioni "italiane" (Klein ne considera anche altre che possono esser comprese da sé e che appartengono, comunque, anche alla nostra nazione) non emerge un fattore che sia in grado di "cancellare" la tipica paura degli artisti e dei personaggi di cultura, di coloro che producono/offrono il bene arte e

cultura, ovvero il timore della mercificazione dell'arte. Per fugare tali sentimenti, è dunque necessario creare un dialogo tra i "due mondi" che riesca a dar maggior peso alla carica sociale cui il marketing può adempiere attraverso la cultura.

1.3. Il cambiamento di mentalità del settore culturale.

Il divario d'orientamento strategico, tra l'Italia e gli altri paesi industrializzati, si sta negli ultimi tempi attenuando, ma si tratta di un percorso evolutivo che dovrà essere seguito con sempre maggiore convinzione e consapevolezza (ed esteso al Sud).

Il patrimonio artistico italiano, infatti, è da qualche anno al centro di un vivace dibattito in cui si scontrano logiche opposte nella definizione dei valori e dei criteri di gestione. Si concorda, comunque, nel ritenere che l'entità del patrimonio sia tale da comportare l'intervento privato, non potendo lo Stato far fronte a tutte le necessità connesse alla conservazione e alla valorizzazione.

Il patrimonio artistico dovrebbe essere considerato anche in Italia, come lo è in altre nazioni, bene economico⁷ con tutte le implicazioni connesse a tale concetto, ovvero una fonte di reddito capace di fornire benefici concreti se gestita con sani criteri amministrativi ed adeguati investimenti.

La consapevolezza degli operatori culturali italiani di trovarsi in un territorio privilegiato, sta maturando; la sensibilità verso l'applicazione del marketing, per il suo sfruttamento e la sua valorizzazione, si sta affermando; ma la strada da percorrere è ancora lunga.

Gli obiettivi oggi assegnati alla politica culturale sono d'ampio respiro e riguardano, sia l'aspetto tradizionale della conservazione del patrimonio artistico e storico, sia l'aspetto delle condizioni d'accesso e fruizione dei beni a più ampie schiere di consumatori, sia le forme di gestione fondate su una più diretta responsabilità gestionale delle istituzioni culturali e aperte alla promozione della partecipazione delle imprese private. Questa estensione di

⁷ I prodotti della cultura sono anche merci che vengono vendute e comprate sul mercato: merci che hanno un costo e devono dare un guadagno; e i mezzi della produzione della cultura sono anche capitali che devono essere ammortati e produrre un profitto. Questi costi e guadagni, questi ammortamenti e profitti si possono e si devono esprimere nell'unità di misura dei valori di scambio, e cioè in denaro.

Non a caso oggi si parla di *Entertainment Economy*, proprio a sottolineare come la cultura possa essere redditizia e gestibile aziendalmente.

obiettivi consente di guardare non più solo alla conservazione e alla tutela, ma anche alle istanze d'innovazione che stanno interessando il settore.

Quello della cultura è un settore economico e produttivo a tutti gli effetti: la cultura è ormai un bene primario di cui la nostra società ha un bisogno fondamentale.

Il mercato unico dell'Europa e la concorrenza delle nuove strutture d'avanguardia condannerà chi non offrirà servizi migliori e proposte capaci di attrarre il pubblico (verità questa più concreta per il sistema museale che per quello teatrale). Per quanto riguarda il pubblico, poi, bisogna rivolgersi non solo all'élite di consumatori abituali, ma anche ai soggetti potenzialmente interessati al consumo culturale e, soprattutto, ai fruitori futuri, cioè ai giovani. Per questi ultimi il consumo culturale non deve essere un'imposizione, ma una risposta ed uno stimolo continuo ad esigenze individuali. Occorre quindi approntare un'attività di comunicazione con i giovani più efficace e mirata, costruendo un percorso di fidelizzazione del consumatore culturale attraverso attività didattiche, di laboratorio e ludiche che devono entrare a far parte integrante dell'offerta delle organizzazioni culturali e scolastiche.

Oggi più che mai si sente quindi anche la necessità di un'offerta formativa in grado di assicurare al settore culturale figure professionali in grado di affrontare le sfide di cui abbiamo parlato.

2. Come la cultura dialoga con l'impresa .

Le attività legate ai beni e alle istituzioni culturali fanno sentire i loro effetti in tre modi:

A. **Mobilitano numerose attività in occasione della visita dei siti, da cui l'emergere della filiera "turismo culturale".** Sull'argomento turismo culturale è bene specificare che:

- Oggi è una realtà ma anche una speranza per molti territori che desiderano fare della valorizzazione del loro patrimonio culturale una leva concreta per la creazione di posti di lavoro;
- È caratterizzato da elementi di specificità e da numerosi effetti indotti;
- Non è dovuto solo ai siti, ai musei, ai monumenti ma anche ai festival, alle manifestazioni e alle rappresentazioni (si pensi agli spettacoli di *Broadway*, a *Cats*, a Umbria Jazz, ecc.);
- Può generare anche delle conseguenze difficilmente sopportabili nel lungo periodo, quale il carattere non sostenibile di alcune affluenze (*carring capacity*) ovvero la necessità di stabilizzare il numero dei turisti, quando supera certi livelli, ad evitare un degrado del "sito" irreversibile (ovviamente è questa una variabile che una strategia di lungo termine deve considerare).

B. **Sviluppano delle competenze utilizzate nell'insieme dei settori** dell'economia (la cultura può creare delle competenze a beneficio anche di altri settori dell'economia).

C. **Rinforzando le capacità di creazione e innovazione delle imprese.** Oggi le economie europee devono affrontare una concorrenza sempre più viva che richiede la ricerca della qualità e dell'originalità ; in un tale contesto, la cultura – intermediaria tra eredità storica e creatività - si ritrova nel cuore di siffatta strategia e l'introduzione di componenti di identità culturali in questi nuovi beni e servizi costituisce la migliore garanzia della loro competitività. Tuttavia, ancora oggi, la relazione tra impresa e cultura non va oltre la sponsorship o la partnership: è **sponsor** di un evento culturale chi **occasionalmente** si inserisce nel piano di finanziamento di uno spettacolo, di una mostra, di un restauro. Il rapporto con l'ente finanziario finirà nel momento in cui si alza il sipario, i battenti del museo si aprono, i restauri vengono ultimati. È **partner** di un'impresa culturale chi chiede di attivare un rapporto **duraturo** di finanziamento. A volte il finanziamento è costituito da una somma di denaro che, grazie ad una convenzione rinnovata d'anno in anno, perviene all'impresa culturale e finanzia la stagione o più mostre; altre volte, il finanziamento è in

natura, beni o servizi che il partner fornisce all'impresa culturale (spazi espositivi, consulenze in materia di lavoro o fiscale, ecc.); spesso è di tipo misto.

Una collaborazione ancora "fredda" se pensiamo che è tradizionalmente riconosciuto che i beni culturali comportano un certo numero di valori sociali, fra i quali si possono menzionare:

- "Dei valori sociali comuni", poiché il patrimonio culturale instaura dei legami nell'insieme dei membri della collettività e un sentimento di appartenenza a uno stesso gruppo. Il riconoscimento di un patrimonio culturale comune può essere il mezzo, per un certo numero di persone e in particolar modo per i giovani, per ritrovare un'identità e delle mediazioni con gli altri membri della collettività.
- "Un'immagine di marca", cioè l'identificazione di un territorio rispetto agli altri e della sua capacità di creare nel futuro, poiché è già stato luogo di creazione nel passato. Per molti territori la cultura è uno strumento per attribuirsi un'immagine positiva, un tipico caso è Spoleto con il Festival dei Due Mondi.

Se ne deduce che le imprese culturali hanno notevoli ripercussioni, di vario tipo, sulla società, sicché ogni Paese Industrializzato deve tutelarle e, al tempo stesso, "sfruttarle" nel modo più efficace ed efficiente possibile; ne deriva la necessità di un'economia delle aziende culturali che comprenda anche strategie di marketing culturale.

Ma il concetto di impresa culturale è notevolmente complesso e vasto, il che impone una notevole attenzione nell'affrontare tali argomenti .

2.1 Le diverse tipologie di imprese culturali

Il concetto d'azienda culturale è considerabile in senso stretto e in senso lato. In senso stretto, l'azienda culturale comprende l'impresa di produzione e di distribuzione specializzate nelle performing arts, quali teatro, musica, opera, danza e nelle visual art limitatamente a gallerie, musei, biblioteche e altri beni culturali. In senso lato la nozione d'impresa culturale si estende fino a includere le industrie culturali (cinematografica, discografica, produzione di musical, editoriale) e i *media* (radio, televisione, giornali e periodici).

I loro prodotti, o le loro attività, ruotano intorno, o derivano, da un atto di creazione artistica; sicché l'artista ricopre un ruolo fondamentale in tali organizzazioni (di qui

l'esigenza di saper comunicare con tale soggetto) e le imprese culturali possono assumere ruoli molto diversi in relazione al prodotto. L'impresa culturale, infatti, può svolgere varie funzioni (progettazione, produzione, riproduzione, distribuzione e tutela del prodotto) secondo la sua missione; alcune compagnie teatrali creano, producono e distribuiscono la propria rappresentazione, certi teatri distribuiscono solo lo spettacolo, altri provvedono alla sua produzione e altri si occupano anche della sua creazione. Le imprese culturali variano notevolmente secondo dimensioni, struttura, settore e funzione; sicché è impossibile trattare allo stesso modo un teatro e un museo. Occorre, una volta individuati i fattori di intersezione, classificare tali imprese secondo criteri specifici. Colbert propone due criteri di distinzione. Il primo si basa sull'orientamento della missione dell'impresa che può essere posizionata su un continuum che ha come estremi l'orientamento al prodotto, tipico di quelle imprese che si focalizzano sul prodotto come propria ragione d'essere (complesso di musica da camera, un festival di teatro per i bambini o un museo d'arte contemporanea), o al mercato, caratterizzante quelle imprese che si basano sul mercato che le sostiene, ovviamente tra questi due poli esistono varie soluzioni "ibride". Il secondo criterio attiene al modo in cui le opere d'arte sono prodotte. Pur non essendoci leggi o logiche che garantiscono il risultato, la produzione di un lavoro artistico è analoga alla costruzione di un modello o di un prototipo; si distingue tra i prodotti unici non riproducibili e quelli manufatti in serie o in lotti che utilizzano un prototipo che può realizzare più esemplari contemporaneamente. Combinando questi due criteri si riesce a distinguere tra industrie culturali e aziende operanti nel settore artistico.

Questo sistema di classificazione presentato da Colbert risulta utile poiché l'approccio specifico del marketing culturale e artistico si applica solo per un determinato tipo di imprese, mentre altri tipi tendono all'approccio tradizionale.

Sulla base di queste considerazioni risulta chiaro che, una volta affrontate le problematiche del connubio marketing-cultura, si deve restringere l'analisi a specifici settori dell'arte e della cultura, prestando attenzione a considerare le imprese per le quali si devono adottare politiche di marketing *ad hoc*, onde evitare di trattare in modo analogo situazioni che presentano rilevanti differenze di fondo (un museo e un teatro hanno entrambe necessità di approcci al marketing culturale che, pur presentando una forte linea comune, si differenziano per svariate e significanti sfumature). **Per tale motivazione ci occuperemo delle aziende culturali in senso stretto, operanti nel settore delle**

***performing arts*, cui applicare un approccio di marketing specifico per il settore artistico e culturale.**

Si vedrà che i teatri sono, normalmente, considerati dei “distributori”; in realtà, non solo è raro il caso di teatri che “ospitano solo gli spettacoli dal vivo” e che non hanno, anche, una propria produzione, ma inoltre, l’ambiente di una sala teatrale “influenza la percezione della rappresentazione”. Ovviamente le considerazioni che si presenteranno per tale impresa culturale, così specifica, sono comunque riconducibili alla “grande famiglia delle imprese culturali”, ovvero a quelle che producono/offrono un bene artistico- culturale, che appartengono al sistema culturale e che utilizzano il marketing culturale.

Nella nostra ottica, il prodotto culturale è definibile in base a tre dimensioni:⁸

A. Referenziale, per cui i consumatori situano un prodotto utilizzando diversi punti di riferimento (storia, genere, prodotti concorrenti); tale dimensione definisce il prodotto confrontandolo con qualsiasi altra opera.

B. Tecnica, comprende la componente tecnica e materiale del prodotto, come viene accolto dal consumatore e può coincidere col prodotto stesso (una scultura), con lo strumento (un cd o un libro) oppure con una componente della rappresentazione del lavoro (uno spettacolo).

C. Circostanziale, legata alle circostanze effimere durante la percezione del prodotto; un’opera artistica non può essere vista due volte esattamente nello stesso modo. Le percezioni del consumatore sono un elemento basilare nella valutazione del prodotto, cui si aggiunge la percezione del contesto all’interno del quale si presenta il prodotto (tale discorso è di notevole peso per i teatri).

I prodotti culturali, inoltre, sono considerati complessi poiché inglobano una dimensione estetica che è un elemento soggettivo non quantificabile, legato al gusto e all’educazione.

Se non siamo interessati a una definizione del prodotto artistico culturale, tuttavia è bene effettuarne una classificazione.

Una delle classificazioni più condivise⁹, è quella che individua l’*high* e la *popular art*, la *visual* e la *performing arts*, i beni e i servizi artistici.

⁸ Turgeon N., Bilodeau S., Colbert F., “Lo sviluppo dei prodotti artistici”, in www.ietm.org.

⁹ Valdani E., “Il marketing dell’arte: alcuni spunti di riflessione”, in Mattiaci A., *La gestione dei beni artistici e culturali nell’ottica del mercato*, ed. Angelo Guerrini e Associati Spa, Milano, 1998

2.1.1 High vs. popular art.

L'high art rappresenta l'espressione artistica pura, fine a se stessa, senza che vi sia, da parte dell'artista, l'intento esplicito di raggiungere il mercato; ad essa appartengono l'opera, la musica sinfonica, la danza classica. L'apprezzamento del pubblico è un aspetto secondario, solo un ristretto numero di persone (i critici, i "simili") sono in grado di giudicare il lavoro dell'artista, grazie al proprio patrimonio di conoscenze e al gusto artistico coltivato con impegno nel tempo. Tuttavia, recentemente, si sta affrontando un discorso volto all'educazione del pubblico e si inizia a dare maggior spazio all'aspetto emotivo e non di comprensione di tale forma d'arte. Tali attività sono, gioco forza, gestite da enti e organizzazioni *non-profit*.

La *popular art* è prodotta da professionisti che mirano a ottenere un successo in primo luogo commerciale, di conseguenza si rivolge a un ampio pubblico che non necessita di competenze specifiche per poter apprezzare la creazione artistica, si pensi alla musica rock, alla moda o al cinema di "massa".

Nel primo caso si parla di arte vera e propria (*fine art*), nel secondo si è più vicini al puro intrattenimento.

2.1.2 Performing art vs visual art.

Tale distinzione si basa sulle modalità di trasmissione del messaggio artistico e sulle caratteristiche della relazione tra pubblico ed artista, piuttosto che sul contenuto.

Nelle *performing arts*, cioè nell'arte rappresentata e interpretata, si comprendono tutte le attività che implicano la rappresentazione dinamica e l'interpretazione dell'idea creativa originaria dell'artista (balletto, prosa, dramma, opera lirica). Le arti figurative (*visual arts*) hanno, invece, una dimensione più contemplativa; si tratta delle sculture e della pittura, in cui la comprensione del messaggio artistico non è mediata da altri soggetti, ma avviene tramite un rapporto diretto tra opera e pubblico.

2.1.3 Beni vs servizi.

Questa distinzione riguarda la natura dei prodotti artistici; si può trattare di beni, caratterizzati da una manifestazione materiale e quindi riproducibili (libri, cd, film) oppure servizi, immateriali, non standardizzabili e sperimentabili dal consumatore solo al momento della fruizione (spettacoli dal vivo in genere).

Tratteremo delle *performing arts* (e/o dell'*high art*) intese come "servizi", insomma di tutti

quei servizi (beni) offerti (prodotti) dai teatri; su tali tipologie di prodotti artistici è bene evidenziare che non possono essere testati prima del debutto (con conseguente rischio legato all'anticipo dei costi di produzione e promozione), hanno una vita predeterminata e non possono essere conservati.

3. Il sistema culturale e i suoi obiettivi.

Per delineare il concetto di marketing culturale, e le sue differenze rispetto a quello tradizionale, bisogna, altresì, evidenziare le relazioni che si instaurano tra il prodotto culturale e il suo mercato. Alessandro Bollo¹⁰ spiega il funzionamento del sistema culturale individuandone gli attori principali e isolando le relazioni che lo compongono, partendo dall'affermazione che “il sistema culturale è l'insieme dei soggetti e delle relazioni che generano e agevolano la creazione artistica, che la sostengono, che la selezionano e la legittimano e che facilitano infine l'esplicazione della funzione sociale.”

L'autore individua e definisce i soggetti del sistema: creatori, pubblico, decisori (definizione questa che farebbe rabbrivire gli artisti), mediatori.

I **creatori** sono tutti gli individui che “realizzano un'azione del fare, del compiere, del produrre ovvero gli artisti, gli scrittori, gli architetti, i designer, gli attori, ecc.”, quindi quegli esseri umani che, nel produrre beni artistici-culturali, suscitano una comunicazione utilizzando le diverse forme espressive.

Il **pubblico** è composto da “tutti coloro che fruiscono direttamente o indirettamente degli effetti (della comunicazione) dell'atto creativo”; sono le persone cui si rivolge la creazione artistico-culturale e che in essa ricercano emozioni, conoscenze, coinvolgimento e altro. Tali individui, pur collocandosi nel polo opposto del sistema culturale rispetto ai creatori, hanno un rapporto inscindibile con gli “artisti”, poiché non esiste creazione senza pubblico, né si può pensare a un pubblico senza una creazione che lo giustifichi.

Il termine pubblico ha un'accezione più ampia; difatti Hirschman, affermando che il prodotto artistico non deve per forza soddisfare altri bisogni se non quelli

dell'autogrificazione, individua tre segmenti di pubblico cui il creatore si rivolge:

Se stesso; Il suo gruppo o ambiente di riferimento (altri artisti, critici, esperti, ecc.); Il

¹⁰ Bollo A., “Il sistema culturale e il marketing”, in www.fizz.it.

pubblico di massa. Tutti e tre i segmenti sono qualificabili come pubblico ma, ai nostri fini, sussistono delle differenze nelle relazioni, e particolare interesse sarà rivolto al terzo.

I **decisori** offrono i mezzi di produzione e intervengono a sostegno dell'attività creativa per permetterne o agevolarne la fruizione; sono il sistema pubblico, i finanziatori privati, il sistema bancario, le fondazioni, i consorzi, ecc.

I **mediatori** interpretano la qualità, sono i giudici nel processo di selezione degli attori in grado di soddisfare le esigenze esplicite e implicite dei clienti; sono i giornalisti, i critici, gli esperti, i curatori artistici, ecc.

Il sistema culturale, nel suo funzionamento, attiva una serie di rapporti che, dal punto di vista del processo, comportano una circolarità "imperfetta" tra chi produce e chi consuma i prodotti della creazione artistica. Tali imperfezioni sono la conseguenza di interferenze, ridondanze, zone d'ombra tra i soggetti del sistema e tra le loro relazioni, sicché si devono isolare i singoli rapporti onde individuare i punti di innesto, le influenze e i limiti del processo del marketing culturale.

Da queste considerazioni emerge, che l'asse principale del sistema culturale è individuabile nel rapporto tra il creatore e il pubblico; tuttavia, salvo i casi in cui si ha un passaggio relativamente semplice e diretto tra tali soggetti (si pensi agli artisti di strada), il primo schema di relazioni del sistema si sviluppa tra creatori e decisori. Il creatore dovrà convincere i decisori a sostenere o rendere possibile il frutto del suo ingegno, avrà bisogno di un'infrastruttura che permetta il collegamento fra sé e il pubblico (lo spazio concesso dagli enti locali per esibirsi, la galleria, i teatri).

Può verificarsi anche il processo inverso, quando il creatore ha una "forza d'immagine", sicché saranno i decisori a commissionare o stimolare i creatori all'atto creativo (il festival o il teatro che commissiona, produce, compra una certa opera).

Accade, infine, che il pubblico rientra indirettamente a monte nel processo decisionale; i decisori intraprendono studi sul comportamento e analizzano la domanda per comprendere le tendenze, le esigenze, i desideri di fondo del pubblico quindi sulla base di tali risultati decidono se sponsorizzare un creatore o meno. Ma da questa considerazione non si può dedurre un'interferenza dei decisori nella produzione dell'atto creativo.

Il sistema si complica per la presenza dei mediatori, che rappresentano un anello intermedio tra creatori e pubblico, poiché possono, tramite la loro voce, amplificare la visibilità di una creazione; con il loro giudizio possono influenzare ed educare il pubblico a una certa concezione artistica, possono rafforzare o diminuire l'efficacia del collegamento tra creatori e pubblico.

Allora, se per marketing culturale si intende quell'insieme di attività volte ad identificare e raggiungere un pubblico appropriato per la creazione artistica, senza condizionarla né intervenendo su di essa, ma cercando da un lato di soddisfare i bisogni e i desideri di tale pubblico nel modo più efficace e dall'altro di ottenere il miglior risultato economico possibile, allora le relazioni su cui si dovrà intervenire sono quelle che vanno dai creatori al pubblico e quelle che riguardano i rapporti tra creatore e decisore, si comprende dove interviene tale disciplina per rendere più fluido il rapporto tra creatore e pubblico.

La relazione tra creatore e pubblico è, ovviamente, unidirezionale, si passa dal prodotto artistico a un pubblico (reale o potenziale) in grado di condividerlo; certo, la caratteristica dell'unicità del prodotto artistico è data, anche, dall'influenza del pubblico (il che comporta una biunivocità tra i due individui), ma ciò non toglie che il marketing culturale è un marketing dell'offerta: l'atto creativo¹¹ deve rimanere autonomo, non deve riflettere le attese del mercato.

Rientrano in questo ambito tutte le attività di indagine e di ricerca di marketing volte a delineare e a individuare il profilo del pubblico reale e di quello potenzialmente interessato, e anche tutte quelle attività di promozione volte a incentivare e migliorare la soddisfazione del fruitore prima, durante e dopo il consumo del bene artistico.

¹¹ Nel caso delle rappresentazioni teatrali, l'autonomia dell'atto creativo non comporta la totale ininfluenza sul prodotto da parte del responsabile marketing; un intervento, calibrato e rispettoso, è ipotizzabile qualora, ad esempio lo spettacolo sia troppo lungo. Inoltre, i direttori artistici, critici ed altri esperti del settore sono, a volte, chiamati ad intervenire, durante le prove, per esprimere un giudizio, la stessa funzione potrebbe essere assolta anche dagli addetti al marketing.

L'attività di marketing culturale interviene anche nella gestione dei rapporti tra creatori e decisori. Per il creatore, il decisore può considerarsi un particolare tipo di pubblico a cui vendere il proprio prodotto. Il presentare il proprio progetto artistico nel modo più appetibile e convincente possibile per il decisore al fine di ottenere risorse (non solo denaro) implica anche fare ricorso a strategie di marketing.

Non si deve dimenticare infine che l'attività di marketing e comunicazione interviene, inoltre, nell'agevolare il processo di incontro tra creatore e mediatori attraverso le azioni tipiche delle relazioni pubbliche e dell'ufficio stampa.

4. Il modello di marketing per le arti e la cultura.

Visto che la realtà del settore artistico-culturale è diversa da quella del campo commerciale o industriale, dobbiamo adattare il modello di marketing in modo da tener conto di tale differenza.

Il modello di marketing tradizionale considera le parti, che lo compongono, come una sequenza che inizia nel mercato. L'azienda, usando i dati del sistema informativo di marketing (ricerche di mercato, analisi della concorrenza e del settore, ecc.), valuta i bisogni esistenti dei consumatori e la propria capacità di soddisfarlo date le risorse presenti e la missione aziendale. L'azienda, inoltre, combina i quattro elementi del marketing mix e li adatta per produrre l'effetto desiderato sul potenziale consumatore. La sequenza è la seguente: mercato \Rightarrow sistema informativo \Rightarrow azienda \Rightarrow marketing mix \Rightarrow mercato. Il mercato, è sia il punto di partenza che quello di arrivo.

Il modello di marketing per le imprese culturali orientate al prodotto contiene le stesse parti di quello tradizionale, ma in tal caso il processo inizia all'interno dell'azienda nel prodotto. L'azienda cerca di individuare quale parte del mercato può essere interessata al suo prodotto. Una volta identificati i potenziali consumatori, l'azienda decide gli altri tre elementi commerciali del marketing mix (prezzo, *place* –distribuzione e/o punto vendita- e promozione) in base al target a cui ci si vuole rivolgere; l'ordine del processo sarebbe: azienda (prodotto) \Rightarrow sistema informativo \Rightarrow azienda \Rightarrow marketing mix \Rightarrow mercato. Il punto di partenza è il prodotto e la destinazione è il mercato.

Questo modello potrebbe descrivere anche la realtà d'altri tipi d'aziende, si pensi ai nuovi brevetti del settore ricerca e sviluppo, ma gli obiettivi restano diversi: queste ultime cercano un mercato dove ottimizzare i profitti, mentre l'azienda culturale orientata al prodotto ha come obiettivo l'arte e la sua divulgazione (che non esclude il profitto).

L'approccio specifico al marketing culturale e artistico non considera tutte le imprese culturali ma solo quelle che sono orientate al prodotto, mentre per le altre l'approccio tradizionale è appropriato. Il modello di marketing culturale si differenzia da quello tradizionale nella sequenza, poiché il prodotto è più di una semplice variabile del marketing mix (è la ragion d'essere dell'organizzazione indipendentemente dai bisogni del mercato) e perché considera anche variabili non commerciali.

Allora, nell'adottare i criteri manageriali di gestione delle attività culturali, si può partire dall'analisi del *business* di Abel e studiare l'attività di gestione culturale in termini di:

- **Missione**¹², chi siamo, chi vogliamo essere;
- **Analisi esterna**, analisi del mercato, segmentazione, analisi del settore (strategia competitiva, influenze ambientali);
- **Analisi interna**, cosa siamo bravi a fare, tempi e metodi, punti di forza e di debolezza;
- **Formulazione della strategia**, collegare la domanda all'offerta;
- **Programmazione**, attuazione della strategia.

Contemporaneamente all'analisi del *business* si devono definire le quattro componenti del marketing che sono il **mercato, il sistema informativo, l'azienda e il marketing mix**.

Il **mercato** è un gruppo di consumatori che esprimono bisogni o desideri di prodotti,

¹² Definire la missione, significa identificare correttamente lo scopo, l'obiettivo primario d'esistenza dell'ente, individuarne i valori, ossia i principi ispiratori cui fare riferimento nell'attività decisionale e gestionale e precisarne la strategia, ossia le modalità di raggiungimento degli obiettivi stessi; la missione diviene così il collante culturale che permette all'ente di funzionare in modo coerente.

Si deve, però, osservare che le funzioni svolte dalle aziende culturali non derivano in genere dall'esplicitazione di una missione o da una definizione di priorità stabilita dagli organi di governo economico, ma sono il risultato della storia della specifica istituzione, di decisioni politiche, o delle competenze e delle capacità imprenditoriali di direttori particolarmente abili nella gestione del consenso. In linea di principio, la missione di ciascuna di essa deriva dalla sua collocazione all'interno del proprio sistema socioculturale, dal suo ruolo istituzionale e dalla possibilità di godere di agevolazioni fiscali.

servizi o idee, un'impresa culturale cerca i consumatori che potrebbero essere soddisfatti dalle opere prodotte questi possono essere sia individui, sia altre organizzazioni.

L'**ambiente**, che comprende sia l'azienda che il mercato, è formato da due fattori che influenzano tutte le organizzazioni: la concorrenza (diretta o indiretta) e le variabili macroambientali (demografica, culturale, economica, politico-legale e tecnologica).

Il **sistema informativo** si basa sui dati interni, su quelli pubblicati da privati o da agenzie governative e quelli raccolti dall'azienda stessa .

Il **marketing mix**: prodotto (nel nostro caso è il punto di partenza e va inteso in senso lato), place (da intendere nella nostra analisi, soprattutto come localizzazione e/o punto vendita), prezzo, promozione. Questi sono i principi base di ogni strategia di marketing (per i teatri bisogna considerare anche le variabili non commerciali: palco, pubblico, pubbliche relazioni e processi di gestione degli spettatori); tutte le aziende cercano di creare sinergie¹³ combinando le forze di tali elementi.

Ma si devono considerare altri due elementi influenti, che nell'ambito artistico culturale assumono un notevole peso: **il tempo e la specificità dell'azienda**.

Il tempo: l'ambiente, le condizioni del mercato, i gusti, la concorrenza, le variabili macroambientali sono in continua trasformazione, quindi il marketing deve essere considerato un processo in evoluzione e qualsiasi strategia va riesaminata periodicamente e adattata in relazione all'ambiente e agli obiettivi aziendali. Inoltre, molti dei prodotti artistici, soprattutto quelli la cui dimensione tecnica non può essere acquistata, sono creati per essere messi in scena o mostrati per un tempo limitato.

La specificità: ogni organizzazione ha la sua personalità e agisce come un'entità individuale, sarebbe rischioso trasferire una strategia da un'azienda a un'altra anche se in alcuni casi una strategia di successo di un concorrente può servire come ispirazione. Questo, date le peculiarità delle imprese culturali e vista la "non misurabilità a priori dell'efficacia del prodotto", è ancor più vero per le aziende di cui trattiamo.

¹³ Si crea una sinergia quando l'effetto generale dei diversi elementi è maggiore della somma dell'effetto dei singoli elementi.

5. Applicabilità del marketing dei servizi al settore culturale.

Considerate le caratteristiche dei beni artistici e culturali sorge il dubbio se si debba parlare di servizi o di prodotti. Senza affrontare la diatriba, che è ostica e non compete alla nostra ricerca, possiamo facilmente affermare che per quanto riguarda le *performing arts* si tratta di un servizio giacché presentano le caratteristiche che contraddistinguono un bene da un servizio, cioè:

- **Immaterialità**, escludendo la fisicità di un attore, la materialità di una scenografia o la scomodità di una poltrona, uno spettacolo dal vivo nel suo complesso non è materiale; il che rende difficile per il consumatore effettuare una valutazione prima del consumo (il pubblico dovrà fidarsi delle esperienze passate, della critica, della notorietà di un certo artista).
- **Inseparabilità tra produzione e consumo**, il servizio è prodotto e consumato nello stesso tempo; lo stesso vale per uno spettacolo dal vivo (attenzione: un cd di un concerto o la ripresa di una *pièce* non possono essere considerati *performing arts*).
- **Deperibilità**, i servizi non possono essere immagazzinati, non se ne possono creare scorte; esiste il problema della sincronizzazione tra domanda e offerta. Anche uno spettacolo dal vivo ha tali connotati.
- **Eterogeneità**, non possono essere standardizzati e la loro quantità/qualità è soggetta a continue oscillazioni. Gli spettacoli dal vivo dipendono fortemente dal fattore umano, indi non sono standardizzabili e mai simili a sé stessi, presentano sempre delle sfumature diverse (potrebbe essere un fattore di competitività/superiorità rispetto al cinema) e variabili anche in funzione del pubblico presente in sala.¹⁴ L'offerta delle aziende di servizi non è riconducibile esclusivamente all'espletamento di un'unica prestazione, ma consiste nell'aggregazione di più attività, in cui vengono a interagire molteplici elementi sia materiali, che immateriali (in un teatro saranno importanti anche le attrezzature, le capacità e le qualità del personale, la sala, i servizi correlati quali il bar, la biglietteria, la presenza di posteggi o di navette, le attività extrateatrali, ecc.) che si combinano a costituire quello che viene definito, da Normann, un **pacchetto di servizi**".

¹⁴ Normann R., *La gestione strategica dei servizi*, Etas libri, Milano, 1985.

Quattro sono le problematiche da considerare quando si parla di servizi in generale, e quindi anche dei servizi culturali. Bisogna:

A. **Gestire l'evidenza:** si deve concentrare l'attenzione sugli elementi tangibili, che possono aiutare il consumatore potenziale a comprendere meglio le caratteristiche del prodotto immateriale offerto¹⁵.

Il marketing può utilizzare tre categorie di segnali per aiutare il consumatore nelle sue valutazioni:¹⁶

1. L'ambiente fisico: comprendenti i fattori di atmosfera, l'aspetto dell'ambiente, i fattori sociali (comportamento del personale e degli altri clienti).

2. Le comunicazioni: per sottolineare gli elementi tangibili del servizio, darne una rappresentazione concreta e facilmente percepibile, incoraggiare il passaparola tra i clienti per valorizzare le esperienze positive, cercare di dare concretezza alle promesse che vengono fatte. È importante creare un'immagine appropriata dell'azienda produttrice del servizio e del suo marchio.¹⁷

3. Il prezzo: assume un valore rilevante, data l'immaterialità del bene, per stimare il valore del servizio e orientare le attese dell'acquirente, tenuto conto che si tratta comunque di un servizio dal valore sociale.

B. **Gestire le interazioni con il cliente:** il cliente, nel caso del servizio culturale, non si limita a ricevere il servizio, ma partecipa alla sua produzione. V'è una partecipazione intellettuale, perché esiste uno scambio di informazioni e processi di apprendimento (un artista è in primo luogo un osservatore sensibile della vita), e un coinvolgimento affettivo che si traduce in un sentimento di appartenenza, fiducia e fedeltà.

C. **Sviluppare il marketing interno:** la principale sfida per la direzione marketing, nell'ambito dei servizi, consiste nel rendersi conto che gran parte delle funzioni tradizionalmente svolte dal marketing spettanti ad altri membri dell'organizzazione, e in particolare al personale di contatto (è certo che un centralino svogliato farà perdere una gran quantità di clienti), influenzano l'immagine del servizio e dell'azienda percepita dal

¹⁵ Levitt T., *Marketing Imagination*, ed. Italiana Sperling & Kupfer, Milano, 1986.

¹⁶ Berry L. L., Parasuraman A., *Marketing of services*, ed. Italiana Sperling & Kupfer, 1987

¹⁷ Rushton, Carson, "The marketing of services: managing the intangibles", in *European Journal of Marketing*, n.3, 1985

consumatore. Bisognerà attribuire particolare attenzione alla formazione, motivazione e all'orientamento del personale di contatto.

D. **Instaurare relazioni di lungo termine con i clienti:** l'intangibilità del servizio induce gli acquirenti ad attribuire grande importanza alle esperienze precedenti. Fidelizzare i clienti diviene un obiettivo della strategia facendo attenzione a non cadere nell'errore dell'*Interruption Marketing*, ma usando la logica del *Permission Marketing* che permette di trasformare gli estranei in amici e gli amici in clienti.¹⁸

Il sistema di gestione dei servizi di Normann¹⁹, tra i modelli esistenti, sembra essere quello più adatto alla gestione dei beni artistici e culturali; tale schema si compone di cinque elementi:

1. Il segmento di mercato, che si riferisce ai particolari tipi di clienti per cui è stato progettato l'intero sistema di servizi (tecniche di segmentazione); che nel settore cui ci riferiamo assume importanza specifica.
2. Il concetto di servizio, che si riferisce ai vantaggi assicurati al cliente; nel nostro caso sono di tipo psicologico, sociale, intellettuale ed emotivo. A costituire il servizio concorrono oltre al nucleo centrale (lo spettacolo) i servizi periferici.
3. Il sistema di erogazione del servizio, che si compone del personale, dei clienti, della tecnologia e del supporto fisico.
4. L'immagine, che è uno strumento per influenzare il cliente, il personale, l'artista (certo è una suggestione notevole esibirsi all'Arena di Verona) e altri detentori di risorse.
5. Cultura e filosofia, i principi generali attraverso i quali è controllato, mantenuto e sviluppato il processo sociale che conduce all'erogazione dei servizi a favore dei clienti.

¹⁸ Seth Godin parla di *Permission Marketing*, che fornisce il mezzo per sviluppare, ad oggi, rapporti di lungo termine con i clienti, creare fiducia, costruire una reale riconoscibilità del marchio ed incrementare le possibilità di vendita e di successo.

¹⁹ Normann R, op.cit.

6. La natura non profit delle imprese culturali.

Si è soliti pensare alle imprese culturali come *non-profit* cioè, in prima approssimazione, senza obiettivo di profitto. In realtà, in Italia l'impresa culturale non è inevitabilmente *non-profit*, anche se le recenti innovazioni normative suggeriscono come questa forma stia diventando scelta elettiva per beneficiare di una serie di vantaggi fiscali e di sovvenzioni.

Lo *status non-profit* comporta tutta una serie di caratteristiche distintive dalle altre forme istituzionali che un'impresa può assumere:

- Meritorietà sociale delle attività svolte (*Merit good* è quel bene la cui produzione va incentivata): la cultura corrisponde perfettamente a un'ipotesi di bene meritorio la cui offerta lo Stato o il privato dovrebbe sostenere.
- Scopo non di lucro: si possono realizzare degli utili, ma c'è il divieto di distribuirli; l'attività teatrale che riscuote un avanzo positivo deve obbligatoriamente utilizzarlo nell'organizzazione e nella realizzazione della successiva stagione.
- Democraticità delle strutture organizzative: tutte le categorie di occupati (e volontari) nella *non-profit* devono essere rappresentate. Nella norma che trasforma gli Enti Lirici in Fondazioni di diritto privato, anche il finanziatore può trovare spazio nel Consiglio di Amministrazione purché assicuri il 12% dei finanziamenti pubblici per un triennio²⁰.
- Riconoscimento tramite procedure o registri particolari: la normativa sul non-profit e sul volontariato ha comportato in Italia la nascita di registri presso i quali la non-profit deve essere iscritta per poter accedere alle gare di affidamento della gestione di servizi pubblici o per ottenere finanziamenti pubblici. Il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali deve redigere ed aggiornare l'elenco delle imprese musicali e di prosa che facciano domanda e, rispondendo ai criteri stabiliti dalla normativa, risultino beneficiarie delle sovvenzioni.
- Trasparenza amministrativa contabile: è necessario un documento dal quale risulti la vita contabile e l'organigramma delle *non-profit*, documento che descriva le operazioni svolte e che possa essere letto ed interpretato da un qualsiasi *stakeholder*.

²⁰ Decreto legislativo 23 Aprile 1998, n 134 : impegno ritenuto fin troppo oneroso per poter coinvolgere un privato nella gestione di un'impresa come un Ente Lirico italiano. Quale impresa è disposta ad assicurare una tale somma, a fronte di un ritorno di reputazione difficilmente quantificabile in termini di maggiori vendite?

- Vincolo, all'atto dello scioglimento, del trasferimento del patrimonio ad altra *non-profit*: non si può lasciare lo scopo meritorio disilluso o non realizzato, è obbligatorio affidare le risorse ancora esistenti ad una *non-profit* che possa continuare nel perseguimento dell'obiettivo.
- Volontarietà²¹ del rapporto di lavoro: la *non-profit* è per vocazione attività di solidarietà collettiva. Spesso la forza lavoro occupata è sostenuta ed accompagnata da volontari: le guide museali sono spesso studenti che si offrono di coadiuvare l'offerta espositiva. Le maschere nel teatro possono essere giovani musicisti che abbinano allo studio artistico un servizio di accoglienza per lo spettatore. Il volontario può essere soltanto rimborsato del costo opportunità del suo tempo²².
- Trattamento fiscale agevolato: è la caratteristica che spesso induce a trasformarsi in *non-profit*: per beneficiare di minori oneri fiscali o di una serie di incentivi diretti/interni

²¹ Il sistema culturale italiano è, profondamente, carente di un processo di gestione e "professionalizzazione" dei volontari; pur essendo ampiamente accertato che, "La costante trasformazione del volontario da volenteroso dilettante a membro dello staff professionale e competente ma non pagato è il più importante sviluppo nel settore *non-profit*" (P. Drucker), e che "Assicurarsi l'assistenza e l'aiuto del volontario è per la maggior parte un compito di marketing [...] il responsabile marketing di un'organizzazione *non-profit* deve offrire dei *benefit* che superino i costi che i volontari sono disposti ad accollarsi" (P. Kotler).

Per sommi capi il processo di gestione dei volontari (come insegnano gli americani e gli inglesi che da tempo si sono dedicati allo studio di questa forza/risorsa lavoro) prevede: una fase di selezione, è un'azione strategica che ha bisogno di essere indirizzata con un chiaro piano d'azione, cui segue un colloquio per comprendere le motivazioni, per collocare la persona giusta al posto giusto; una di gestione e formazione in un'ottica di continuità, fase delicata perché potrebbero sorgere vari problemi (mancanza di controllo, impatto negativo con gli stipendiati, lassismo, ecc.); infine, bisogna incentivare (riconoscimenti formali, quali certificati o simili, o informali, un semplice "grazie", ma mai monetari) e motivare (fargli capire che sono importanti) i volontari per trattenerli. Questo processo, che dovrebbe essere affidato a dipartimenti *ad hoc* e richiederebbe piani e azioni di marketing specifici, comporta dei costi elevati nel breve, il cui ritorno è quantificabile solo nel lungo periodo, è un investimento che richiede una progettazione a lungo termine.

²² Il costo opportunità è in economia il costo della rinuncia alle alternative. La maschera teatrale potrebbe occupare il tempo della rappresentazione studiando o lavorando in altro settore o facendo tutt'altro. Viene, quindi, ricompensato per il tempo dedicato all'accoglienza in base ad una stima di ciò a cui rinuncia.

(riguardano direttamente l'impresa culturale)²³ o indiretti/esterni (riguardano l'impresa culturale in quanto beneficiaria di sovvenzioni o soggetti estranei all'impresa culturale che vogliono finanziare la sua attività)²⁴. Il sistema italiano attuale presenta un'articolata possibilità di detrazioni e deduzioni in capo ai soggetti che vogliono donare alle imprese culturali.

²³ Incentivi interni: 1- **Detassazione**, riguarda la possibilità che l'attività svolta sia del tutto esonerata da imposte dirette o indirette riguardanti trasferimenti a titolo gratuito (esenzione da imposta di bollo, da imposta su donazioni, eredità, legati, esenzione da IRPEG; per gli enti lirici, completa detassazione delle attività commerciali i cui proventi siano utilizzati per la finalità istituzionale); 2- **decommercializzazione**, riguarda l'ipotesi che uno scambio a titolo oneroso (contro prezzo) non sia soggetto al pagamento dell'Imposta sul Valore Aggiunto (esenzione da IVA)

²⁴ Incentivi esterni: 1- Contributo annuale dello Stato se assolti i seguenti requisiti: scopo non di lucro + ricchezza culturale del patrimonio o + continuità dell'attività + personalità giuridica; 2- detrazione o deduzioni ai privati, alle imprese ed agli enti non commerciali che facciano donazioni all'impresa culturale *non-profit* (detraibile è la somma che si sottrae all'imposta; deducibile è la somma che si sottrae al reddito imponibile prima del calcolo dell'imposta).

*Fin dai tempi dell'antica Grecia il teatro è teatro civile.
Serve a costruire e rappresentare un'identità collettiva,
ma soprattutto a portare alla luce, alla consapevolezza,
i conflitti che attraversano la polis, anche a costo di
creare scandalo. Il palcoscenico coglie l'emergenza
di nuove identità, soggettività, gusti culture e modi
di percepire il mondo.*

Silvio D'Amico

Capitolo II.

Il marketing a teatro: la mission, le azioni e il fattore umano.

Introduzione.

“Le organizzazioni artistiche e culturali sono agenti che si occupano della produzione e distribuzione di beni e servizi di natura artistica e culturale”.²⁵ Si tratta di un insieme ampio ed eterogeneo d’imprese che definiscono un settore vasto, dai confini sfumati e governato al suo interno da logiche competitive molto diverse in funzione dei contesti nazionali e dei settori merceologici considerati.

La letteratura non fornisce un elenco omogeneo delle imprese rientranti nel settore culturale, ma ai teatri e agli enti lirici è, all’unisono, riconosciuta tale proprietà; nello specifico, queste organizzazioni sono comprese nell’ambito dell’*entertainment* (raggruppa le imprese che soddisfano bisogni di svago e cultura attraverso la produzione e la distribuzione d’eventi singoli od organizzati all’interno di strutture stabili).

Un’impresa di spettacolo può svolgere processi ed attività di produzione (ideazione e creazione dello spettacolo), di distribuzione (gestione delle modalità e dei canali, supporto per la vendita e diffusione degli spettacoli), di esercizio e programmazione di uno spazio (conduzione di luoghi, contenitori fisici e “virtuali” che in modo continuato o episodico presentano ed offrono “esperienze di spettacolo”), di promozione, formazione, divulgazione, oppure di supporto e servizio ad altre iniziative spettacolari. Naturalmente può dedicarsi ad una sola tipologia di attività o gestirne più di una contemporaneamente, se ciò è coerente con l’idea imprenditoriale di *start up*.

Le sale teatrali, seguendo il criterio della filiera, sono parte integrante delle imprese dello spettacolo dal vivo, quindi, anche per loro vale il discorso del marketing culturale (Cap. I); sicché dovranno impostare un piano marketing *ad hoc*, tenendo in considerazione alcuni “ulteriori fattori critici di successo” ed acquisendo la consapevolezza di dover operare in una nicchia di mercato. Il primo passo, nel trattare i connotati strategici di tali imprese, è la dichiarazione della *mission*, che però, è condizionata dalla forma gestionale e dal fatto che: l’attività di spettacolo rappresenta una componente straordinaria della storia, della coscienza, del patrimonio e del dinamismo culturale

²⁵ Guerzoni G., “L’arte e la cultura”, in Costa G., Nacamulli R., *Manuale di Organizzazione aziendale*, Utet, Torino, 1998.

del Paese; contribuisce ad elevare la creazione artistica e la cultura; è una risorsa delle città, dei territori, della loro identità e del loro vivere civile .

Le sale teatrali possono essere a gestione pubblica e/o privata, alcune sono la sede fisica delle imprese di produzione, altre solo il luogo della rappresentazione.

L'Italia presenta un patrimonio di edilizia teatrale ricco e straordinario (numerosi i teatri storici, edifici di grande prestigio architettonico ed artistico), praticamente di ogni dimensione e tipo, dislocato indistintamente su tutto il territorio ma in modo estremamente sbilanciato (l'82% dei teatri è ubicato tra Nord e Centro). Il taglio della maggior parte dei teatri va, da sale medio piccole (non oltre 500/600 posti) a teatri medio grandi (da 700 fino a 1000 posti), con grande varietà dei palcoscenici²⁶. L'esercizio teatrale italiano²⁷ è estremamente confuso (conseguenza di un'evoluzione dal dopoguerra ad oggi convulsa e frenetica) nella tipologia di gestioni e nel sistema normativo e deve affrontare le problematiche relative alla sicurezza .

Infine, in queste imprese assume un forte peso il fattore umano, sia perché può “incrinare” o “esaltare” l'immagine del teatro, sia perché è un elemento che concorre a determinare i costi di uno spettacolo e, in alcuni casi, le forme pubblicitarie.

1. La filiera teatrale e i fattori critici di successo del marketing culturale - teatrale.

L'economia industriale, per spiegare le relazioni di scambio esistenti tra le imprese che producono una tipologia di bene o forniscono un servizio simile, ricorre spesso al criterio della filiera. Per filiera si intende la serie di fasi che in successione devono essere

²⁶ Ci sono oltre 1200 sale di spettacolo: prendendo come dato il numero di teatri, le sale concerto, gli spazi polivalenti usati per prosa, musica e danza, provvisti di regolare agibilità e funzionanti, e tralasciando quelli chiusi o in fase di ristrutturazione/adequamento alle norme di sicurezza, quelli con capienza inferiore ai 150 posti e le sale parrocchiali.

²⁷ L'esercizio teatrale italiano, soffre di un problema cronico di spazi che riguarda soprattutto la musica leggera e il rock, poiché non esistono aree attrezzate per grandi eventi. Non vi sono specifici luoghi per la danza, ma strutture di prosa o di tradizione che offrono, con una certa continuità, spettacoli di questo genere. Infine, per i circhi, la questione aree dove impiantare troupe e tendone è un vero problema; una legge ha stabilito che per i circhi e i luna park, i Comuni debbano predisporre aree attrezzate e munite di servizi di base, ma questo non è avvenuto su tutto il territorio.

esaurite affinché un prodotto finito sia offerto al consumatore, dalla trasformazione delle materie prime all'assemblaggio delle parti e alla rifinitura del dettaglio. Le imprese che hanno un ruolo nelle diverse fasi della filiera si possono dire appartenenti allo stesso settore.

Nel settore culturale le fasi della filiera possono essere così schematizzate: si elabora un copione o si riproduce, in tutto o in parte, in versione originale o adattata, un testo noto ⇒ si elabora il prodotto aggregando i fattori tipici della produzione dello spettacolo (attori, registi, scenografi, coreografi ecc.) ⇒ si stabiliscono le prove ⇒ si distribuisce il prodotto culturale, ovvero si presenta la *pièce* al teatro (o in spazi simili) che possa essere interessato alla messa in scena.

A monte della filiera, quindi, esiste un testo letto, rielaborato ed interpretato da una compagnia, da una squadra che produce lo spettacolo (staff artistico). Seguono le fasi della distribuzione e della programmazione, ovvero la circuitazione e la promozione del lavoro nelle sale. L'integrazione tra gli stadi della filiera è diversa, a seconda che l'organizzazione teatrale sia riconducibile alla tipologia dello Stabile, che allestisce parte degli spettacoli, o di quello ospitante, che mette a disposizione la propria struttura alle compagnie di giro.

In particolare, nella fase di produzione, distinguendo fra attività di prosa e musicale si possono individuare: a) i teatri e le compagnie di prosa, di proprietà pubblica, privata o mista; b) gli enti lirici e le istituzioni concertistiche; c) i teatri musicali di tradizione; d) le istituzioni concertistiche-orchestrali; e) le associazioni che realizzano attività varia di prosa e musicale; f) le imprese di lirica ordinaria o minore.

Nella fase di distribuzione, invece, operano: 1) l'ETI (Ente Teatrale Italiano) con funzioni di promozione e diffusione delle attività teatrali in Italia e all'estero, anche grazie ad un proprio circuito di sale; 2) l'INDA (Istituto Nazionale del Dramma Antico), attivo nella promozione della conoscenza del teatro classico utilizzando le strutture degli "antichi spazi teatrali"; 3) i circuiti territoriali, ovvero i consorzi fra teatri che gestiscono la distribuzione di spettacoli in una medesima area geografica; 4) le molteplici agenzie che svolgono opera d'intermediazione fra le compagnie teatrali; 5) gli stabili; 6) i comunali; 7) i gestori privati delle sale.

Seguendo la logica della filiera si comprende che le sale teatrali, vale a dire qualsiasi spazio fisico che ospita le rappresentazioni, pur innestandosi nella fase di distribuzione,

rientrano nel concetto, più vasto, dell'impresa teatrale che a sua volta appartiene a quello d'impresa culturale. Tuttavia, i teatri non producono solo cultura poiché, il vincolo di bilancio particolarmente oneroso e il carattere stagionale degli spettacoli comporta la necessità/opportunità di affittare tali spazi a chi necessita di contesti espositivi e congressuali.

Allora, considerando il grado di differenziazione, vale a dire la produzione di varianti del *core business* (spettacoli di prosa ma anche opera oppure musical, operetta ecc.), e di diversificazione, ovvero la produzione di qualcosa che è distante dal *core business* (uso della sala teatro per convegni, lezioni universitarie, meeting) e tenendo presente quanto detto con riferimento alla realizzazione delle fasi della produzione, distribuzione e programmazione si può pervenire ad una classificazione. Si comprende che gli "esercizi teatrali" sono una parte integrante delle imprese spettacolo dal vivo e pertanto rientrano nel settore culturale; se ne deduce un'esigenza di marketing culturale che, tuttavia, è appagata solo da alcuni. La difficoltà, per il settore teatrale, nello sviluppare piani di marketing è da ricondurre alla mancanza di tempo e d'esperienza; si aggiunga che i responsabili marketing nei teatri, quando ricoprono una moltitudine d'incarichi senza essere coadiuvati da altre figure professionali, sopportano un sovraccarico di funzioni, che genera confusione e conflitti con lo staff amministrativo e con quello artistico. Infine, troppo spesso la posizione del prodotto, al centro delle scelte strategiche, diviene una scusa per evitare ricerche e politiche di marketing poiché si pensa "se il prodotto è valido si venderà comunque"; ma, dato che la concorrenza nel campo dell'intrattenimento diviene sempre più allargata ed intensa, assodato che nessun'organizzazione culturale può sopravvivere senza una pianificazione strategica, l'utilizzo del marketing-culturale (⇒ teatrale) diviene una condizione necessaria per mantenere e conquistare la propria nicchia di mercato. Questa realtà è valida per qualsiasi organizzazione teatrale a prescindere dalla sua tipologia e dalle dimensioni, anzi si può constatare che più a lungo si porta avanti il proprio progetto artistico e organizzativo, più i processi del marketing diventano parte integrante del management e dell'amministrazione. I fattori critici di successo (in alcuni casi si può parlare anche di funzioni) del marketing culturale nella dinamica gestionale del teatro sembrano essere:

1. Promozione del prodotto come formazione del pubblico;
2. Posizionamento strategico dell'offerta teatro;
3. *Fundraising*;

4. Comprensione della natura del prodotto spettacolo dal vivo;
5. Conoscenza del pubblico: orientamento al cliente e *audience development*;
6. Sviluppo della cultura del servizio all'interno dell'organizzazione;
7. Gestione strategica dell'immagine.

1.2. I fattori critici nel dettaglio.

La funzione **promozione del prodotto come formazione del pubblico**, rileva l'equivalenza di due ambiti tradizionalmente separati, quello delle iniziative promozionali e pubblicitarie dell'attività teatro, da quelle formative del pubblico in senso stretto (l'educazione dei giovani per mezzo degli spettacoli per le scuole e delle prove aperte); due ambiti che potrebbero (*rectius* dovrebbero) essere unificati all'interno di una medesima strategia di marketing appropriata al singolo teatro.

Il pubblico non può essere considerato un ricettore passivo delle proposte artistiche²⁸. È da rifiutarsi in generale una dimensione "cattedratica" e mono-direzionale dei processi promozionali, pur nel rispetto di una configurazione socio-culturale del pubblico che può variare da un teatro all'altro e che può richiedere modalità d'approccio altrettanto differenziate. Il **posizionamento strategico**²⁹ attiene a quella pianificazione di marketing finalizzata a caratterizzare l'offerta del teatro, in modo da renderla vincente e profittevole di pubblico nei confronti dei *competitors* diretti esterni (altri teatri che propongono il medesimo genere) ed interni (altri artisti). Tale funzione fa leva sulla flessibilità e mobilità³⁰ di un pubblico, che per preferire l'offerta specifica di un genere alla miriade di alternative possibili, deve trovarsi di fronte ad una proposta artistica ben posizionata e quindi individuabile e distinguibile dalle altre.

²⁸ Gli spettacoli dal vivo non possono "eludere il pubblico" perché: I) appartengono all'impresa dell'*entertainment* e dell'*edutainment*"; II) usano vari canali comunicativi (parola, scene, movimento, musica, luci e in alcuni casi anche odori); III) lo spettatore può essere un "non esperto" che vuole essere solo "emozionato".

²⁹ Baggiani S., "Il posizionamento strategico dei teatri lirici", in AA.VV., *I teatri lirici. Da enti autonomi a fonda*

³⁰ Mobilità sociale" (definizione classica della dottrina sociologica): capacità di un individuo di passare da una posizione sociale ad un'altra di norma superiore alla prima per ricchezza, potere o prestigio. *zioni private*, Etas libri, Milano, 2001

Il *fundraising*, appartiene ad un ambito del tutto inedito per il teatro, sollecitato, con solerzia, dagli enti lirici dato il nuovo assetto legislativo³¹. **Il consenso degli *stakeholders* privati può avvenire, solo se sono messi in grado di ravvisare una coerenza nella proposta del teatro, sulla base di obiettivi, di politica culturale, chiaramente declinati, e nei quali possono ravvisare elementi di ritorno di immagine e/o economici e altri *benefits*. Tale consenso non va costituito sul trionfo prestigio di una cornice presenzialistica-mondana, in declino anche negli enti lirici cui storicamente appartiene, ma sulla capacità del teatro di porsi in aperta comunicazione con il pubblico, dando al sovventore o allo sponsor la possibilità di beneficiare di questo canale comunicativo³² in termini di immagine (per le donazioni liberali) o promo-pubblicitarie (per le sponsorizzazioni).**

Queste prime tre funzioni, devono essere unite dalla capacità dell'operatore di marketing, di indagare sulle implicazioni sociali ed economiche della rappresentazione, cercando di cogliere i meccanismi della diffusione della cultura, dell'arte e della musica nella società odierna e di tradurle in una concreta operatività gestionale.

Il marketing teatrale deve **comprendere la natura del prodotto spettacolo dal vivo** per poterlo offrire al "pubblico giusto nel modo corretto". Anche se il "prodotto culturale non è toccabile", non se ne deve dedurre un disinteresse nei riguardi di quel che è offerto; un **teatro dovrebbe sapere quali rappresentazioni offrire al suo pubblico** e anche quando e come pubblicizzarle, deve selezionare tra i vari spettacoli quelli che non appartengono al suo genere – il che non esclude la differenziazione dell'offerta – ed evitare *pièce flop* o che possano recare un danno d'immagine. A questa selezione, che di solito è svolta dal direttore artistico, dovrebbe partecipare anche il responsabile marketing (che pertanto deve avere una preparazione anche teatrale) con le sue conoscenze sul pubblico.

Il prodotto spettacolo, invece, non è cambiato granché, a dispetto delle trasformazioni nella

³¹ Le esperienze anglosassoni indicano che un serio piano di *fundraising* non va disgiunto dalla coerenza della politica di marketing adottata dal teatro lirico e dalle funzioni 1 e 2.

³² Il teatro è a diretto contatto con il cliente quindi permette di verificare l'effetto della comunicazione al cliente; inoltre potrebbe essere il luogo ideale per improntare politiche di *permission marketing*.

società, nei processi cognitivi degli individui e nel valore della produzione immateriale. Lo spettacolo dal vivo, insieme al resto dell'offerta culturale, è rimasto a guardarsi allo specchio senza capire che la domanda di conoscenza ha travalicato di gran lunga il semplice appagamento rituale che spingeva a teatro la generazione dei nostri nonni³³. L'offerta va concepita e organizzata in modo innovativo, non per il gusto di cambiare, ma per la necessità di consentire al consumatore un'efficace raccolta di informazioni simboliche, critiche ed estetiche attraverso la produzione di un bene complesso nell'ambito del quale il consumo diretto dello spettacolo dal vivo sia il punto focale ma non più l'esclusivo momento. La diffusione dello spettacolo può certo evolvere (numerosi sono i casi di vendita *on-line*, soprattutto per i concerti), ma il fulcro di un effettivo passo avanti rimane legato alla possibilità di adeguare la natura stessa del prodotto spettacolo alle aspettative complesse e sofisticate di un pubblico potenziale.

Per garantire lo sviluppo dei teatri, oltre alla comprensione della natura del prodotto, si deve **conoscere il proprio pubblico**; la categoria degli odierni fruitori è molto più esigente, sicché per coloro che lavorano nell'ambito dei servizi culturali, l'enfasi è sullo studio della concorrenza, sull'analisi della *customer satisfaction* e sull'*audience devolepment* (rafforzamento e studio del comportamento e delle motivazioni dei fruitori).

L'orientamento al cliente presuppone la cura del processo di erogazione dei servizi collaterali, in termini di accessibilità e qualità (navette, numeri verdi, ecc.), che rendano gradito il rapporto fin dal "primo incontro"; la competenza e la cortesia del personale di contatto (che è il primo attore in ordine di apparizione, l'unico che può essere diretto dal marketing) gioca, nell'interazione diretta con il cliente, un ruolo strategico in termini di efficienza e immagine. La costituzione di un rapporto/dialogo con lo spettatore richiede lo sviluppo di un ufficio di *front line*, dotato di strumenti che consentano di valutare la qualità dei servizi offerti alla clientela attraverso l'analisi dei punti di forza e debolezza.

Ulteriore fattore critico è l'esigenza di **sviluppare la cultura del servizio all'interno dell'organizzazione**, che implica un'attenzione intensa nei confronti delle relazioni

³³ Nel caso specifico del teatro lirico, la banalizzazione della proposta artistica, la "semplificazione" dello spettacolo non assicura il favore di un pubblico, i cui processi decisionali sono estemporanei e spesso mediati da riferimenti e suggestioni culturali (anche se a volte sono seguiti per conformismo); Ma, anche per questo genere, non se ne deve dedurre la continuazione dell'allestimento di *pièce* elitarie e quindi adatte solo al proprio gruppo di riferimento.

intraorganizzative, richiede il ricorso ai nuovi meccanismi d'intercomunicazione e condivisione delle informazioni, di adottare tecniche di lavoro in *team* e non ultimo di rafforzare il senso d'appartenenza dei lavoratori (della *front line*) alla vita dell'azienda e la condivisione della missione aziendale.

Ne deriva che lo sviluppo di un'area marketing presuppone strategie coordinate tra i vertici del teatro e implica la necessità che le competenze legate al marketing costituiscano patrimonio e bagaglio comune a tutto il management. È attraverso lo sviluppo della cultura all'interno dell'organizzazione che si potrà garantire la coesione tra lo staff artistico e quello amministrativo/economico.

Insomma, potenziare la cultura e il valore del servizio all'interno del teatro diviene un obiettivo primario per ottenere la massima collaborazione da parte del personale e per creare un valore in più per lo spettacolo (è sicuramente più gradevole e soddisfacente un clima di cortesia, attenzione ed eleganza o comunque in linea con la rappresentazione).

Infine, un teatro deve **gestire strategicamente l'immagine**, per rendere un prodotto culturale e per certi versi "volatile" quanto più appetibile possibile; sicché si rende opportuno il potenziamento delle strategie di comunicazione e l'offerta di servizi integrati.

Le opportunità offerte dallo sviluppo del marketing, si riferiscono all'abilità nell'integrare lo spettacolo con una serie di operazioni commerciali che vanno dal *merchandising*³⁴ all'informatizzazione dei servizi e al rafforzamento dei canali di vendita anche *on-line*³⁵ dallo sviluppo di proficue sinergie con la città (e con gli altri teatri) all'attuazione di

³⁴ Lo sviluppo del *merchandising* comporta la produzione di *gadget* e di servizi accessori (CD, riviste, video e pubblicazioni) con la duplice finalità di offrire al pubblico un servizio aggiuntivo e favorire l'entrata di ulteriori risorse; è nei progetti di alcuni teatri italiani, sulla scia della Scala, di istituire punti vendita interni, ma anche esterni, dove il marchio del teatro possa essere applicato su *gadget* di diverso genere (l'augurio è che siano comunque attinenti con la cultura); altre iniziative importanti riguardano la vendita o il noleggio dei costumi inutilizzati in occasioni di particolari ricorrenze quali il carnevale

³⁵ Le potenzialità offerte dall'utilizzo dei supporti informatici si traduce nella duplice possibilità di vendere o noleggiare i propri allestimenti ad altri teatri mediante un catalogo informatico e di proporre in prospettiva spettacoli, opere e concerti via internet o per mezzo di tv tematiche. È questo un aspetto che i teatri dovranno affrontare con le organizzazioni sindacali per stabilire le modalità che regolano l'ingresso del prodotto in internet e in tv (i diritti d'autore dei produttori e degli esecutori). Il processo di informatizzazione si profila interessante per lo sviluppo dell'area marketing anche nell'ottica della vendita di biglietti on-line.

progetti nell'ambito del turismo culturale³⁶ fino alla valorizzazione del patrimonio storico (quando il teatro è un edificio storico).

Si è già affermato che il processo di privatizzazione porta a ridisegnare gli assetti organizzativi e ad introdurre nuove abilità che si legano alla ricerca di finanziamenti e di sponsorizzazioni, nonché alla capacità di mettere in atto adeguate strategie finalizzate all'incremento dei proventi di gestione. Su tale argomento, in tema di gestione d'immagine, si deve aggiungere che nella ricerca delle "sovvenzioni private" bisognerà evitare il contrasto tra lo spettacolo e lo sponsor, che può sorgere qualora la *pièce* strida con il messaggio di questo ultimo; per esempio, una rappresentazione che contiene chiare contestazioni alla tecnologia non può essere sovvenzionata da prodotti tecnologici poiché ne deriverebbe un danno d'immagine per il teatro e per lo sponsor. Ovviamente per capire se esiste tale contrasto bisogna conoscere gli spettacoli, avere buon senso e gusto.³⁷ Inoltre, un teatro deve garantire l'accessibilità agli invalidi, curare manifesti e locandine in modo che siano facilmente riconoscibili, creare un proprio marchio e un logo, trasformare la *prima*, o almeno alcune, in un evento, prestare attenzione ai rapporti con la stampa e con la critica; tra le iniziative utili per l'immagine rientrano anche progetti quali mostre fotografiche, fiere pubbliche dove poter acquistare materiali di scena o costumi, l'istituzione di punti di ristorazione e caffetteria sempre aperti al pubblico (anche nei giorni di chiusura del teatro, durante le prove, nella giornata e soprattutto dopo lo spettacolo), luoghi d'incontro che possano favorire l'avvicinamento dei giovani, musei o biblioteche tematiche, incontri con registi, attori, scenografi ecc.; insomma tutti quei progetti volti a trasformare gli spazi teatrali in luoghi vivi e non solo adibiti alla *performance*.

³⁶ Adeguate strategie di marketing implicano lo sviluppo di progetti di intesa con le fiere e con i commercianti della città; si tratta di sviluppare operazioni di turismo culturale in modo tale che i turisti possano trovare nel teatro una forma di interesse, di svago o di investimento

³⁷ Nel 2002 il Teatro S. Carlo di Napoli permise, a una nota ditta di biancheria intima di effettuare un servizio fotografico in sala; si accese un'intensa opposizione poiché non era concepibile oltraggiare quel luogo di cultura, quella struttura storica con delle foto che ritraevano modelle in lingerie. I motivi dell'opposizione, in parte validi dal punto di vista della mancanza di buon senso, non consideravano che il fotografo chiamato per realizzare il servizio era un'artista noto, che non si era profanato il palco, che il S. Carlo era, ed è, profondamente indebitato; inoltre, la polemica ha creato un danno d'immagine superiore.

2. Una nicchia di mercato per le imprese teatrali e le variabili macroambientali.

Nell'agosto del 1995 Michael Eisner, amministratore delegato della Walt Disney Corporation, avviò la quarta scalata finanziaria di tutti i tempi stipulando la fusione tra la Walt Disney e l'ABC-Cap Cities (il colosso televisivo in grado di trasmettere i suoi programmi al 99,9% della popolazione americana). Con questo accordo è iniziata la corsa alla concentrazione mondiale della comunicazione poiché in quello stesso anno vennero firmate altre due fusioni, quella tra la Westinghouse e la CBS (network americano del piccolo schermo per eccellenza), e quella tra la TedTurner Broadcasting e la Time Warner. Cosa cambiò nel mondo dei *media* e dell'industria culturale? Qual è l'attinenza con l'impresa dello spettacolo dal vivo?

Nella grande industria mondiale dell'*infotainment* (termine che nasce dalla fusione tra produzione dell'informazione, *information*, e spettacolo, *entertainment*) le tre *corporation* che si sono create controllano il tempo libero con qualsiasi prodotto per l'intrattenimento e la soddisfazione personale (parchi divertimenti, attività editoriali, televisioni, distribuzione di film, case discografiche, stazioni radio, concerti, ecc.) tale processo di consolidamento (insieme alle manovre, nella TV satellitare e digitale, eseguite a livello locale da Rai, Mediaset, Sky) rappresenta, per chiunque voglia operare nel settore, un ostacolo formidabile. Quello delineato sembra uno scenario competitivo senza speranza per lo spettacolo dal vivo; ma non sarà così se l'impresa teatro riuscirà a ritagliarsi la sua nicchia di mercato, ovvero quei piccoli spazi che le grandi *corporation* non riescono a coprire perché costerebbero loro troppi investimenti³⁸ L'obiettivo è e sarà, una prassi gestionale e organizzativa tale da ribaltare la situazione d'inferiorità nei confronti dei più potenti mezzi dell'industria culturale partendo dal vantaggio consapevole di operare in una nicchia, puntando sulla valorizzazione della mission, sulla fidelizzazione dei clienti, sulla riduzione degli sprechi e delle inefficienze e su quella caratteristica insita nella parola spettacolo dal vivo, cioè sul coinvolgimento diretto dell'audience.

Lavorare per una nicchia ha le sue esigenze strategiche, gestionali e di marketing, e non è

³⁸ Per una *corporation* poche centinaia di migliaia di spettatori all'anno non autorizzerebbero neanche una ricerca di fattibilità; per un produttore di spettacolo dal vivo, invece, anche solo poche migliaia di spettatori paganti per un titolo in una stagione sarebbero un successo indimenticabile.

meno difficoltoso che confrontarsi con la grande industria culturale. Infatti, l'impresa teatro dovrà determinare la dimensione del proprio mercato di sbocco, per evitare che l'idea contenuta nella mission resti confinata nella ristretta autoreferenzialità.

Bisognerà adottare criteri gestionali improntati all'economicità, da non intendersi in termini di risparmio, bensì nel senso di saper valutare il tipo d'offerta culturale da proporre verificandone le concrete opportunità strategiche.

Si dovrà comprendere in che contesto si agisce (analisi dell'ambiente esterno); capire chi sono i destinatari obiettivo della nostra attività d'impresa, dove vivono, quali loro bisogni si desidera soddisfare (analisi della domanda e dei mercati verso cui indirizzarsi); individuare quali sono i nostri competitors e cosa propongono (analisi della concorrenza); valutare che tipo di "esperienze" vogliamo offrire e con quali modalità (analisi dell'offerta).

La comprensione di questi aspetti è alla base del successo dell'impresa e va dinamizzata nel tempo, monitorando i fenomeni, le evoluzioni, il proprio comportamento e quanto avviene nel contesto in cui si opera.

L'analisi e la valutazione del contesto esterno ci aiuta a capire dove siamo, cosa c'è intorno alla nostra impresa e, soprattutto, quali soggetti – persone, organizzazioni, enti – possono influire, interagire e condizionare, direttamente o indirettamente, la nostra attività. Inoltre, ci aiuta ad individuare quelle condizioni, aspetti e vincoli oggettivi – normative, leggi, prassi, ecc. – che non sono esplicitamente legati alla nostra attività ma che in realtà vanno a determinare un impatto favorevole o sfavorevole su di essa solo perché esistono. L'analisi del contesto deve partire dall'ambiente specifico territoriale in cui operiamo – il quartiere, la città, la provincia, la regione, la nazione – per compiere delle valutazioni anche sulle principali variabili macroambientali (che, in modo incontrollabile, esercitano una costante influenza, sia sul mercato, sia sulla vita della nostra organizzazione), cioè su:

1. L'ambiente demografico (quantità, tipologia, trend) gioca un ruolo chiave nel mercato poiché uno spostamento della popolazione significa un aumento o un crollo della domanda. La distribuzione della popolazione, il gruppo d'età prevalente, le etnie presenti sono solo alcune delle dimensioni che influenzano l'impresa teatro.
2. L'ambiente economico (reddito pro capite, inflazione, disoccupazione) condiziona gli individui e le loro abitudini al consumo. Il settore culturale, che spesso assorbe il reddito

disponibile del consumatore³⁹, entra in profonda crisi nelle fasi di recessione poiché i consumatori diminuiscono e le donazioni si contraggono.

3. L'ambiente politico-istituzionali (forze in campo, leggi in vigore) è un'altra variabile chiave, che può cambiare il volto di un'industria in positivo o in negativo.

4. L'ambiente socio-culturale (livelli d'istruzione, conflitti, tessuto sociale, tendenze in atto); al mutare dei valori cambiano le abitudini dei consumatori. Il ruolo tradizionale delle donne – quello di casalinghe che accudivano ad una famiglia numerosa – è oggi tramontato; le coppie moderne hanno meno figli e più tardi il che comporta più tempo libero ma anche meno pubblico giovane.

5. L'ambiente tecnologico influenza ogni azienda anche quella teatrale, che pur sembra essere piuttosto tradizionale.

Lo scopo di queste indagini e delle osservazioni derivanti, è di ottenere un quadro esaustivo e puntuale per la conoscenza e la comprensione della realtà circostante, e dei fatti che influenzano il nostro settore e/o hanno una qualche rilevanza specifica su quanto ci si accinge a fare o sui destinatari delle nostre azioni.

Un contesto sociale degradato, una forte presenza in quartieri di giovani/anziani, un flusso turistico poderoso, una vita notturna dinamica, un'assenza totale/una presenza eccessiva di certe iniziative teatrali, una legislazione ricca d'opportunità, una scarsità di spazi idonei ad accogliere eventi culturali, sono solo alcuni esempi di rilevazione del "clima" in cui ci si trova e su cui allineare comportamenti, strategie e decisioni. L'analisi dell'ambiente può indirizzare le nostre priorità su taluni prodotti ed iniziative rispetto ad altre che avevamo in mente o permetterci di diversificare e ampliare la nostra offerta. Può favorirci nelle logiche di posizionamento delle attività, nelle politiche di marketing operativo (le 4 p) e quello analitico (le ricerche mirate), nella ricerca di forme e fonti di finanziamento, nelle azioni di cooperazione ed alleanza, nello sviluppo di progetti specifici, nell'individuazione di una domanda precisa da soddisfare.

Non servono metodologie scientifiche d'analisi troppo complesse, occorre farsi delle domande, osservare ciò che ci circonda, prendere informazioni e saperle leggere, valutare in modo obiettivo e in relazione ai nostri scopi i risultati delle indagini. Le fonti, oltre che dalla nostra capacità, possono arrivare da documenti pubblici, da internet, dal confronto

³⁹ Il reddito discrezionale o disponibile è la parte del reddito del consumatore rimanente dopo aver soddisfatto i bisogni primari ed essenziali.

diretto con interlocutori, dai *media*.

Nel considerare il contesto ambientale, va notato che il settore dello spettacolo e della cultura, proprio per la sua importanza sociale e educativa, coinvolge una pluralità vastissima di *stakeholders* (portatori d'interesse): avere una visione relazionale e non solo artistica o gestionale è strategicamente fondamentale per un'impresa di spettacolo. Gli *stakeholders* delle imprese teatrali svolgono ruoli diversi e possono divenire, secondo le circostanze, dei progetti e dei territori, a volte clienti, a volte partner, a volte finanziatori, sostenitori ed *opinion leader*.

Dovremo identificare questi soggetti, localizzare gruppi, persone e organismi significativi, riconoscere posizioni e funzioni, attribuire loro il ruolo che rivestono rispetto alla nostra impresa e ai nostri singoli progetti, stabilire una strategia di contatto e di lenta fidelizzazione, accertare i vantaggi oggettivi che potranno acquisire tramite la nostra impresa direttamente e indirettamente e renderli loro noti.

Il processo d'accreditamento di questi soggetti deriverà dal nostro lavoro e dai risultati raggiunti; si tratta di un investimento lento e paziente sempre attento ad evitare le cadute d'immagine ma indispensabile per coagulare consenso ed interesse alla nostra missione.

Il tutto dovrà avvenire senza mai perdere di vista la nostra nicchia e senza mai uscirne.

3. Le sfide strategiche dei teatri. Prima sfida: definizione della mission teatrale.

La capacità di reagire ai mutamenti delle variabili macroambientali, da cui dipende criticamente il successo degli esercizi teatrali, comporta l'ingaggio di vere e proprie sfide, inquadrabili in tre target verso i quali l'attività d'impresa teatrale/culturale deve dirigersi:

- Definizione della missione⁴⁰: in modo che sia capace di generare consenso e in grado di mostrarsi equilibrata rispetto alla domanda;
- Individuazione delle modalità migliori per attrarre il pubblico e ottenere il sostegno della collettività;

⁴⁰ La traduzione italiana del termine anglosassone *mission* è complessa: si è tentato di definirlo con espressioni quali "credo dell'azienda", "filosofia di fondo", "dichiarazione di intenti", ecc; è un insieme di *statement* istituzionali (che devono essere chiari, comunicabili e comprensibili a tutti i livelli decisionali della struttura organizzativa), ma non deve essere confusa con le finalità (le motivazioni etiche ed economiche dell'impresa) e gli obiettivi (mete quantitativamente e temporalmente stabilite).

- Selezione delle scelte migliori per il reperimento di fondi capaci di finanziare le attività d'impresa nel medio lungo termine.

La dichiarazione della mission per un'impresa culturale (punto nodale dello *start up*) consiste in una chiara descrizione degli elementi che la personalizzano, dell'attività su cui intende concentrarsi, della capacità di soddisfare, in modo originale e distintivo, i bisogni di più soggetti definiti. Indica l'atteggiamento da seguire per acquisire un vantaggio rispetto ai competitori ed il ruolo da assumere in prospettiva nel contesto locale; rappresenta per le persone coinvolte nella stessa impresa, uno strumento d'indirizzo strategico di fondo per la definizione degli obiettivi e al tempo stesso il traguardo da raggiungere; è, inoltre, fortemente legata alla forma giuridica e gestionale dell'impresa.

Nel caso specifico dei teatri, l'individuazione di una missione omogenea ed universalmente applicabile è impossibile⁴¹: i teatri di prosa hanno una missione differente dalle fondazioni liriche, così come quelli privati dai pubblici.

Comunque, di là delle differenziazioni legate alla tipologia d'appartenenza, l'attività delle imprese teatrali è prima di tutto improntata alla produzione e alla distribuzione di un output specifico, ossia di una serie di spettacoli riprodotti in un determinato periodo (la stagione); pertanto il cuore della missione sarà dedicato alla linea artistica che si vuole seguire e che si presuppone garantisca la singolarità delle proposte e dei risultati del nostro lavoro.

Tuttavia, la complessità dell'ambiente teatrale impone la necessità di ripensare la missione secondo un approccio *customer-oriented* e quindi sulle esigenze del pubblico potenziale ed effettivo. Questo deve spingere a considerare la clientela parte integrante del processo di sviluppo delle rappresentazioni, come partner da ascoltare, coinvolgere e con cui

⁴¹ Celentano S. C., Marschall K. (*Theatre management: a succesful guide to producing plays on commercial and no profit stages*, Player Press, New York, 1996), indicano alcune missioni dei teatri:

- Realizzare e riprodurre musica classica o contemporanea con eccellenza artistica ad un pubblico sia locale sia internazionale;
- Promuovere attivamente la diffusione dello spettacolo dal vivo cercando di educare il proprio pubblico;
- Presentare con professionalità opera, balletto, musica classica e teatro sperimentale;
- Migliorare la qualità dello spettacolo messo in scena, il livello di efficienza con cui viene realizzato;
- Gestire con efficienza la politica degli abbonamenti e della campagna promozionale;
- Offrire opportunità di crescita professionale agli artisti;
- Approfondire la conoscenza del proprio mercato e attivare una strategia di marketing specifica.

collaborare nella ricerca di soluzioni reciprocamente vantaggiose nel rispetto, però, dell'indipendenza artistica; il cliente resta, anche nel caso specifico dei consumatori d'arte, la vera ragione d'essere dell'impresa; la *customer satisfaction* diviene l'elemento essenziale della *mission statement* teatrale.

La **missione teatrale**, in quest'ottica, dovrebbe essere interpretata come mezzo fondamentale per sostenere il ruolo di "strumento di formazione e aggregazione sociale" e per evitare le dialettiche dispersive che si verificano nel nucleo imprenditoriale, specie quando la componente artistica è predominante.

Bisogna, inoltre, delineare **la visione dell'impresa** per costruire una forte immagine proiettata verso il futuro, come una sorta di prefigurazione dello stato e del posizionamento dell'impresa.

Nell'enunciare la missione e prefigurare la visione si deve far riferimento ad un **sistema di valori**, che individuano le convinzioni e le norme fondamentali dell'organizzazione. Il sistema valoriale, così come l'impronta ideologica o le stesse poetiche artistiche ed espressive che si vogliono portare avanti, sono elemento caratterizzante del settore dello spettacolo proprio per la funzione socio-culturale che esso assolve verso la collettività.

Le **competenze distintive**, infine, riguardano l'insieme di conoscenze, capacità e abilità di cui dispone l'impresa in modo univoco ed originale (distintivo) rispetto alle altre imprese ed attività che operano nel medesimo ambito competitivo e contesto ambientale. Si tratta del *know how and what* (il sapere come e cosa) legato all'oggetto della propria attività. Per le imprese teatrali le competenze distintive riguardano anche gli aspetti prettamente artistici: il legame con le personalità artistiche determina una forte identificazione e connota i tratti distintivi dell'organizzazione. Competenze distintive possono essere anche la caratterizzazione artistica data alla programmazione, il patrimonio di contatti e relazioni con la collettività artistica in sede nazionale ed internazionale, la capacità di incidere sul territorio e sulle politiche, la dotazione di equipaggiamenti tecnici particolari o abilità artigianali.

4. Il piano di marketing nelle imprese teatrali.

Il marketing costituisce l'insieme coordinato di strumenti, tecniche, processi attraverso cui il management del teatro può individuare lo stato reale dei bisogni e dei servizi, decidere le linee d'azione e d'intervento più adeguate (in termini di scelta di portafoglio, scale di

priorità, differenziazione dei servizi), realizzare concretamente gli interventi preordinati, rendendo efficace il rapporto tra le organizzazioni di spettacolo e la collettività servita.

Nel redigere un piano di marketing, dopo aver “individuato” la missione e analizzato il contesto ambientale, si dovrebbero individuare i pubblici di riferimento, valutare gli scenari competitivi e strutturare l’offerta; dal quadro che ne deriva si stabiliranno gli obiettivi primari, le singole strategie, le azioni ed i tempi d’attuazione per concretarle e le eventuali soluzioni alternative.⁴² Non occorre, data la peculiarità dell’impresa teatro, stendere un piano molto dettagliato ma diventa basilare, anche se siamo una semplice associazione culturale, fissare alcune impostazioni e localizzare dei traguardi. Si dovrebbe impostare una *S.w.o.t. analysis*, il cui acronimo vuol figurare l’identificazione delle forze (*Strenght*), debolezze (*Weakness*) dell’impresa come rilevazione di fattori interni e la considerazione delle opportunità (*Opportunities*) e minacce (*Threats*) che possono prodursi come fattori derivanti dall’esterno. Tale analisi consente di comprendere se gli obiettivi e le aspirazioni possiedono un elevato grado di realizzabilità, se sono da rivedere o da abbandonare; aiuta a definire gli elementi problematici e le indicazioni di sostegno che possono essere utili nelle fasi di pianificazione ed esecuzione: se tra i punti di forza c’è la presenza d’alcuni artisti di riconosciuto valore o prestigio, sarà bene valorizzarli nella campagna promozionale e trattarli con i dovuti riguardi, viceversa la complessità di un impianto scenografico per uno spettacolo di prosa potrà costituire un punto di debolezza (rappresentabilità solo in teatri con particolari dimensioni, problemi legati al trasporto, ai montaggi e smontaggi e dall’incidenza dei costi).

Gli obiettivi primari della maggior parte delle imprese di spettacolo possono riassumersi in artistici e culturali e riguardano finalità di natura creativa, sociale, educativa, di promozione e valorizzazione del teatro. Sono obiettivi artistici non solo quelli correlati alla produzione di un’opera o alla capacità di inserire in cartellone determinati attori e titoli, ma anche l’allargamento delle relazioni con la comunità artistica, il coinvolgimento e la presenza di particolari personalità, l’attività di pura ricerca e di studio.

A questi si devono aggiungere, anche nelle realtà *non profit*, gli obiettivi economico

⁴² Per obiettivo s’intende una meta, un punto di arrivo, mentre la strategia sottintende il “come arrivarci”, le modalità e il tragitto; le azioni sono gli strumenti realizzativi delle strategie ed i progetti (le singole attività: una produzione teatrale, il programma di un festival, un’iniziativa di formazione) sono quelle componenti essenziali delle azioni che mettono in pratica le strategie e fanno diventare realtà gli obiettivi.

finanziari, di marketing e sviluppo, di comunicazione e organizzativi.

Gli **obiettivi economico finanziari** sono legati all'approvvigionamento delle risorse necessarie per lo svolgimento delle attività o, per le imprese *for profit*, ai risultati di redditività. Potranno riguardare l'accesso a forme e fonti di finanziamento pubblico (contributi, sovvenzioni, aiuti europei), autofinanziamento tramite la commercializzazione "spinta" delle proprie attività. Le strategie riguarderanno la scelta delle opportunità e delle condizioni di finanziamento, accessi a linee di credito, le possibilità di coinvolgere un partner privato, la distribuzione di uno spettacolo, la vendita dei diritti.

Gli **obiettivi di marketing**, ovviamente correlati a quelli economico finanziario ma elaborati nel rispetto di quelli "primari", sono legati alle finalità di crescita, di raggiungimento di fette di clienti ed utilizzatori delle attività proposte, d'acquisizione di consenso, sviluppo d'alleanze e cooperazioni; sono lo strumento per rivitalizzare il settore teatrale. Le strategie potranno essere l'ingresso in alleanze, la partecipazioni a coproduzioni, la realizzazione di progetti specifici per committenti pubblici e privati, la presenza ad un festival o l'inserimento in un circuito distributivo, la politica di riduzione costo dei biglietti e sconti.

Gli **obiettivi comunicazionali** (connessi a quelli di marketing) saranno indirizzati al potenziamento dell'immagine e della visibilità del teatro. Le strategie riguarderanno i rapporti con gli organi d'informazione, le pubbliche relazioni, la pubblicità di tipo istituzionale.

Infine, gli **obiettivi organizzativi** saranno riferiti al consolidamento ed accrescimento di capacità e competenze, al miglioramento della macchina operativa, all'acquisizione di risorse umane, tecniche e mezzi.

Se tutto il processo finora svolto, inclusa la pianificazione di mete e modalità attuative, può definirsi un approccio di **marketing strategico**, impostare un successivo **piano di marketing operativo** è un presupposto per avere chiare le linee di condotta ma anche per comprendere le dimensioni e la portata del lavoro e ricavare informazioni indispensabili alle proiezioni dei fattori economico-finanziari e alla diffusione della cultura.

A monte del piano, si dovrà stabilire la filosofia ispiratrice che s'intenderà adottare, costituita da principi generali ed atteggiamenti prioritari che caratterizzeranno le scelte ed il contenuto del piano stesso: ad esempio, orientamento verso politiche di prezzi contenuti oppure comunicazione caratterizzata in un dato modo utilizzando o meno taluni *media*.

Scrivere un piano di marketing, significa mettere assieme in modo omogeneo e coerente le

leve fondamentali di comportamento (marketing mix⁴³) che riguardano politiche, strategie, azioni legate al prodotto/attività, ai canali e ai punti vendita, ai prezzi, alle azioni di promozione e comunicazione.

Esprimendo il concetto di marketing mix, in termini semplici, si potrebbe affermare che: “Un buon prodotto, dal giusto prezzo, ben pubblicizzato e distribuito capillarmente sul territorio ha molte probabilità di incontrare le preferenze dell’acquirente”.

Recentemente, sono state avanzate proposte di sviluppo del concetto di marketing mix in considerazione di due riflessioni: ad alcune attività, non iniziati con la P, non è attribuita la necessaria importanza; il concetto di marketing mix esprime una visione del mercato secondo l’interesse del venditore, lasciando in secondo piano il punto di vista del cliente.

Uno dei massimi esperti mondiali di marketing, Philip Kotler, ha proposto l’introduzione nella formula del mix di due ulteriori strumenti che stanno acquisendo un’importanza sempre maggiore: **le relazioni istituzionali e le relazioni pubbliche**.

⁴³ Kotler: “Il marketing mix è la combinazione delle variabili controllabili di marketing che l’impresa impiega al fine di conseguire gli obiettivi predefiniti nel mercato obiettivo”.

In virtù dei molteplici cambiamenti che la politica sta attuando sulla società, è auspicabile per qualsiasi impresa sviluppare delle relazioni istituzionali in grado di influire, positivamente, sulla domanda di mercato. L'opinione pubblica passa attraverso atteggiamenti, condizionati da eventi eccezionali (il pericolo attentati), che possono influenzare notevolmente la domanda. Le imprese dovrebbero essere pronte a sviluppare comportamenti pubblici (campagne di comunicazioni) che mirino sia a prevenire sia a correggere atteggiamenti avversi.

Ma la critica prevalente relativa al marketing mix riguarda la scarsa attenzione agli interessi dell'acquirente. Le **4P** del venditore potrebbero essere convertite in **4C** che descrivono il punto di vista del cliente: *customer value* (valore del prodotto), **costo** (esborso), **comodità** (del punto vendita) e **comunicazione** (promozione del prodotto). Questa visione è decisiva nel passare da una logica di prodotto (azienda che produce per vendere) ad una di valore (cliente che acquista valore per soddisfare un bisogno). Il prezzo, pertanto, si trasforma in costi complessivi che l'acquirente dovrà sostenere, il punto vendita in comodità d'acquisto e la promozione diventa una reciproca comunicazione che tende a trasferire messaggi attesi, personalizzati e significativi.

Queste considerazioni sono particolarmente vere per il settore teatrale; inoltre, nel piano marketing dei teatri s'individua un ulteriore P e cioè il palcoscenico.

Il piano di marketing, dovrà completarsi con una previsione della commercializzazione delle attività in un arco temporale individuato, allo scopo di capire i volumi e le quantità di ciò che si offre, il ciclo di vita delle diverse iniziative, il grado di sfruttamento dei prodotti/attività e le adeguate previsioni di vendita sul piano economico-finanziario; sicché, per esempio, si dovrà capire il numero di spettacoli da mettere in scena in ogni stagione e di questi, quanti dovranno essere nuovi allestimenti, le riprese e le repliche; per ogni rappresentazione si dovrà decidere il dove, per quanto e in quale tempo.

5. Il fattore umano nelle *performing art*: una crisi permanente.

Le imprese culturali hanno una caratteristica funzione di produzione nella quale il fattore umano e la *team production* svolgono un ruolo decisivo, al punto che i beni culturali sono definibili come bene *experience* (non sono un prodotto e neanche un servizio bensì un'esperienza sociale, emotiva, estetica ed intellettuale).

Questa peculiarità, nelle imprese teatrali assume un peso ancora maggiore perché, ai motivi per cui non esistono due spettacoli uguali, si aggiunge l'eventualità che la resa di un

singolo sulla scena possa essere condizionata dal suo stato d'animo sicché la *pièce*, e quindi l'immagine della compagnia e del teatro, ne subirebbe le conseguenze. Tale "pericolo" è, in parte, contenuto dalla professionalità dell'attore (qualunque soggetto che ha un ruolo nella riuscita della *performance*) e dalla "forza del team".

Nei progetti di spettacolo, l'azione individuale si combina con quella dei diversi team coinvolti; in questo gruppo acquisisce importanza critica la circolarità delle informazioni.

La natura dei progetti spettacolo, per la quantità di soggetti che vi partecipano e per la variabilità di personalità, caratteri (soprattutto degli artisti notoriamente sensibili, volubili e suscettibili), genera conflitti, incontra tensioni organizzative e sopporta rilevanti costi di transazione. Non sono tanto gravi i conflitti in se quanto le loro conseguenze se non vengono gestiti in modo corretto e ciò comporta una capacità di saper mediare, negoziare, focalizzare i problemi e non gli aspetti emotivi, con buon senso, diplomazia e una giusta dose di conoscenza e competenza nei diversi settori del progetto. Insomma, si deve garantire un clima tranquillo/aperto/sereno; e in tale compito, svolto da diversi soggetti, deve "recitare" la sua parte anche chi si occupa di marketing.

Throsby⁴⁴ ha individuato, in un saggio pionieristico, le categorie professionali coinvolte nella *team production: performing labour* (attori, cantanti, musicisti, ballerini); *artistic labour* (coreografi, scenografi, disegnatori luci e suono) e *creative labour* (compositori, registi) che formano il team (staff) artistico; *technical staff* (personale di palcoscenico, scenotecnica, di sartoria, di supporto artistico) che si occupa degli aspetti tecnici relativi allo spettacolo⁴⁵ e allo spazio⁴⁶; *administrative staff* formato da addetti operativi con compiti d'organizzazione della produzione, amministrazione, rapporti con i *media*.

L'impostazione del team organizzativo dovrà essere quanto più flessibile e dinamica, abbandonando ogni stile formale e sfuggendo ad ogni burocratizzazione di funzioni compiti, mansioni e procedure.

⁴⁴ Throsby C., Whithers G., *The Economics of Performing Arts*, Edward Arnold, London, 1979.

⁴⁵ Gli aspetti tecnici dello spettacolo vero e proprio, sono riassunti nella descrizione e formulazione del *rider* tecnico, che dovrebbe contenere tutte quelle informazioni operative ed esigenze che permettono alla rappresentazione di essere allestita ed eseguita in un luogo. È frutto di una trattativa, in fase di negoziazione delle diverse componenti tecniche ci sarà uno scambio delle proposte/richieste della compagnia e delle disponibilità del teatro (sulla base non solo del budget ma anche della struttura dello spazio che quindi diviene un utile elemento nella contrattazione e per riflesso nel costo dei biglietti).

⁴⁶ Gli accordi di base tecnica dovranno stabilire se ulteriori forniture, turni straordinari di personale e modifiche strutturali al palcoscenico, effettuabili solo con il *placet* del teatro, siano a carico della compagnia.

Nei team di un progetto spettacolo si sviluppa una “cultura di clan” che deriva non solo dall’evoluzione sociale e storica dei mestieri artistici, ma anche dai sistemi di reclutamento e selezione. Parliamo, infatti, di figure professionali in grande mobilità, specializzate, che si conoscono direttamente o indirettamente e che proprio per questo vengono ingaggiate. In questi team c’è un motivo di coesione ulteriore, una partecipazione, un coinvolgimento emotivo, ideologico, intellettuale che tocca gli interessi culturali ed artistici di ciascuno, in sostanza una missione più facilmente condivisibile.

È questa “cultura di clan” che non accetta l’introduzione di “figure di trincea”, legate al reperimento di pubblico e di risorse economiche (addetti e responsabili al marketing strategico e al *fundraising*); tale opposizione, come abbiamo ampiamente dimostrato, non è sostenibile, ma per evitare che si tramuti in un fattore di crisi permanente deve essere affrontata. Si deve diffondere la consapevolezza che si tratta di figure del tutto nuove, e pertanto sono necessari processi di formazione d’ingresso da attivarsi in centri collegati, strettamente, alle imprese teatrali, poiché il teatro è un luogo dove oltre alla preparazione conta l’esperienza; si devono evitare futili questioni (del tipo marketing della cultura o cultura per il marketing); si deve sfruttare quel tratto comune tra marketing e spettacoli, vale a dire la comunicazione (sia interna che esterna). Ricordiamo che, nel settore dello spettacolo, agisce, informalmente, una struttura di team più allargata, che comprende spesso altri protagonisti quali possono essere gli stessi fornitori, i finanziatori, i partner, le autorità; il loro ruolo, il loro peso nelle decisioni assume a volte una rilevanza che travalica la loro funzione. Bisogna tenere in dovuta considerazione queste dinamiche, instaurare un rapporto amichevole con i dipendenti, i fornitori, gli enti pubblici e i referenti che tornerà utile quando bisognerà risolvere questioni pratiche ed accelerare i tempi.

“Io stessa sono il pubblico perché nel momento in cui penso al pubblico devo pensare a una persona precisa, perché ognuno di noi è pubblico ed è diverso da qualcun altro che ugualmente è pubblico. Io e i miei danzatori siamo obbligati a trovare qualcosa in comune e a superare lo scoglio del pubblico”.

Pina Bausch.

Capitolo III.

Il teatro e il suo pubblico.

Introduzione.

I teatri, come tutte le imprese, devono confrontarsi con il mercato e affrontare la concorrenza ; tuttavia, per il carattere particolare del servizio erogato, le imprese di spettacolo hanno, per lungo tempo, mostrato scarsa attenzione nei confronti sia dei mercati, sia dei gusti e delle attese del proprio pubblico.

Gli operatori del settore, infatti, attribuiscono alle proprie prestazioni un valore che oltrepassa quello della semplice messa in scena di rappresentazioni, finalizzate esclusivamente alla creazione di un'alternativa divertente e interessante per soddisfare il bisogno d'impiego del tempo libero delle persone. Il teatro, l'opera, il balletto sono spesso considerati solo un modo sofisticato per trasmettere "un'arte e una cultura che si rivolge ad uno specifico pubblico".

Le convinzioni radicate nell'immaginario dei gestori teatrali e avallate dalle caratteristiche delle prestazioni erogate, hanno fatto sì che si sia del tutto trascurato la complessa identità degli spettatori, evitando di effettuare analisi di mercato e dei comportamenti d'acquisto, prediligendo gli aspetti legati alla natura e alla complessità del servizio.

La conoscenza del mercato, però, è oggi un *must* per ogni impresa e quindi anche per i teatri; l'analisi delle aspettative e delle preferenze degli spettatori non implica la riduzione del servizio erogato a semplice merce di scambio, ma costituisce un modo per realizzare offerte di spettacolo che incontrino le esigenze del pubblico, contribuendo alla fidelizzazione e incentivando attività di co-marketing.

Anche gli spettatori di teatro possono essere classificati con criteri di tipo sociodemografico, esistono, però, dei metodi più approfonditi, basati su benefici e valori che i consumatori ricercano e che ritengono di poter ottenere attraverso il consumo dell'esperienza teatro e che sono alla base del loro processo decisionale ; attraverso il supporto della semiotica, ad esempio, è possibile suddividere il pubblico teatrale in quattro tipologie di spettatori (**pratici, ludici, utopici e critici**) che ritrovano, nello stesso bene teatro, simboli e valenze differenti (celebrazione, piacere, status) che ,conseguentemente, assumono, nei confronti dello spettacolo, atteggiamenti e comportamenti differenti, rendendo necessaria l'elaborazione di strategie *ad hoc*.

Le ricerche di mercato diventano, allora, essenziali per l'analisi della domanda e permettono, grazie alla segmentazione, di tracciare *l'identikit* dei diversi clienti obiettivo che costituiscono il nostro target.

1. Il mercato e la domanda.

Il mercato (inteso come gruppo di consumatori che esprimono desideri e bisogni di prodotti, servizi e idee) culturale e teatrale è suddivisibile in quattro insiemi principali, per i quali bisognerà adottare specifiche strategie di marketing, poiché ognuno di essi risponde a diverse motivazioni e considera aspetti distinti del prodotto.

I. Il mercato dei consumatori, è formato dagli individui che comprano un bene o un servizio specifico. Un prodotto di raro interessa l'intera popolazione: quest'affermazione, valida anche per i prodotti che soddisfano i bisogni primari, è inconfutabile per i beni culturali⁴⁷ e artistici. Alcuni dei fattori che influenzano l'inclinazione verso i prodotti artistici sono: i valori familiari, l'ambiente scolastico e il grado di valorizzazione della cultura, l'aver assistito a spettacoli durante l'infanzia e la pratica di un'arte a livello amatoriale. La distribuzione dei consumatori nei vari segmenti di mercato, inoltre, cambia nel tempo e nello spazio, giacché subisce e riflette le influenze delle caratteristiche sociali, degli *opinion leader* e delle tendenze.

II. Il mercato della distribuzione, il produttore di uno spettacolo o la compagnia itinerante⁴⁸ nel campo delle *performing arts*, ricorrono, per raggiungere il pubblico di una certa regione, ad un agente di distribuzione oppure si rivolgono direttamente all'esercizio teatrale; vi sono anche casi in cui i "distributori" (per esempio, l'ente pubblico che organizza una manifestazione, il teatro che allestisce una rassegna) commissionano una specifica rappresentazione.

III. Lo Stato (il termine si riferisce ai diversi livelli dell'intervento pubblico), gioca un ruolo dominante nel settore culturale in quasi tutte le nazioni occidentali, agisce sia come consumatore, e quindi come mercato, sia come sovvenzionatore. L'azienda culturale, per ottenere maggiore sostegno statale e conseguire una più ampia quota di

⁴⁷ Tuttavia, se si considera l'offerta culturale in senso lato, a causa della sua natura frammentata, si può affermare che quasi il 100% della popolazione consuma l'uno o l'altro prodotto culturale: le arti colte e popolari, i dischi, i film, la televisione ecc. Occupano, infatti, una parte più o meno vasta della domanda globale.

⁴⁸ Mentre il produttore sviluppa una strategia specifica per attrarre gli organizzatori e prevede gli strumenti promozionali che lo aiuteranno ad offrire lo spettacolo al consumatore finale, la compagnia itinerante (dato il carattere di "impresa familiare") si basa, solitamente, sul solo nome.

mercato rispetto alla concorrenza delle altre imprese che operano nello stesso campo, deve adottare una strategia per convincere i *decision markers* a diventare partner nelle sue attività.

IV. Mercato delle sponsorizzazioni, è formato da aziende private, fondazioni, individui, che sostengono le istituzioni culturali attraverso contributi (atto filantropico) e sponsorizzazioni (iniziativa promozionale in cambio di pubblicità).

La domanda ⁴⁹di mercato di un particolare prodotto è l'espressione, in relazione alla necessità e alla disponibilità dei dati, in volume o in euro degli acquisti effettuati. La domanda espressa in termini di volume spesso fornisce un quadro più realistico del mercato, giacché i risultati non sono alterati dagli aumenti dei prezzi; tuttavia, nel mercato culturale (e teatrale) tale metodo di valutazione non è utilizzabile poiché la categoria di prodotti comprende sottoinsiemi differenti quali, per esempio, posti a teatro e acquisto libri.

Si distingue, poi, tra domanda reale e potenziale⁵⁰ (passata, attuale e prevista).

La domanda reale di un'azienda (e di mercato) è data dal volume di vendite in un determinato intervallo; si può, sia ottenere il *background* storico, registrando le dinamiche di un settore con la misurazione dell'evoluzione della domanda negli ultimi anni, sia prevedere, in termini generali, l'andamento futuro della domanda. Quella potenziale è, invece, il livello massimo raggiungibile da un prodotto in un dato contesto. Esiste, comunque, una soglia per qualsiasi domanda che dipende dai mezzi, dai gusti e dalla recettività dei consumatori ad una strategia di marketing indirizzata al loro ambiente.

⁴⁹ La domanda di un prodotto culturale è formata dall'insieme dei soggetti portatori di determinate attese e bisogni culturali. Il prodotto culturale è considerato, da alcuni, un bene di prestigio poiché ha un alto valore intrinseco, che conferisce al consumatore uno status sociale elevato; quindi si devono esaminare i *consumer benefits*, ossia i vantaggi che si attribuiscono al consumo del bene

⁵⁰ Per una compagnia, che offre i suoi spettacoli in una regione, il mercato potenziale attuale corrisponde al numero degli spazi o d'organizzatori che probabilmente acquisteranno lo spettacolo. Il mercato reale sono i teatri in cui ha recitato in quell'anno. Il mercato previsto è costituito dai compratori previsti per l'anno successivo.

2. Mercato e concorrenza. Il principio del vantaggio competitivo.

Il prodotto teatrale si colloca all'interno di un contesto più ampio: il mercato del tempo libero⁵¹; anche se, da parte degli artisti, v'è una decisa opposizione a considerarlo semplicemente come passatempo, è fuori discussione che i consumatori si dedicano alle attività teatrali solo durante le restanti ore libere e dopo aver soddisfatto altri bisogni primari.

Quindi, nel settore teatrale, le imprese competono, non solo con le organizzazioni che offrono qualsiasi genere di spettacolo dal vivo, ma anche con tutte le altre che erogano servizi per il tempo libero del pubblico.

Due, dunque, sono i livelli di competizione da fronteggiare con successo:

- **Indiretta, o secondaria:** che s'instaura tra l'intero mondo dell'intrattenimento.
- **Diretta, o primaria:** tutti i teatri concorrono, indipendentemente dal genere prodotto o distribuito; può essere ulteriormente suddivisa in competizione: tra generi, e nel genere (lo spettatore può scegliere tra più teatri che offrono spettacoli diversi, ma appartenenti a uno stesso genere artistico). La competizione nel genere è un fenomeno delle grandi

città⁵², dove il numero dei teatri è effettivamente elevato, se non addirittura eccessivo. Il management teatrale, con l'accentuarsi dei due gradi di concorrenza, deve dotarsi di efficaci strategie di marketing orientate alla soddisfazione del pubblico, curare i servizi complementari offerti, confrontare la propria impresa con le altre sul mercato per apprenderne le strategie di successo, studiare il mercato in cui opera e, non più, soltanto il proprio prodotto, ecc.

⁵¹ “Nei paesi industrializzati, il soddisfacente impiego del tempo libero sta assumendo criticità crescente nella ricerca di percorsi per il miglioramento della vita e svolge un'importante azione di compensazione, i cui benefici si riflettono anche nel rendimento professionale di ciascun individuo”. Valdani E., Guenzi P., “Un approccio di marketing oriented per la classificazione dei servizi del tempo libero”, in *Sinergie* n.41, 1996.

⁵² Nelle grandi città, la concorrenza è piuttosto vivace perché la scelta del consumatore, a causa dell'elevato numero di prodotti culturali disponibili e della loro vita breve ed effimera, deve essere presa immediatamente: l'incalzare dei tempi, oltre a inasprire la competizione fra i prodotti, può far perdere informazioni.

La domanda che il teatro deve attrarre può essere distinta in:

- **Domanda generale**, è rappresentata dall'ampia categoria di spettatori che frequentano le sale senza distinzione tra coloro che preferiscono l'opera alla prosa o la musica al balletto.
- **Domanda selezionata**, individua il più particolare pubblico di uno specifico teatro, fedele e appassionato di un determinato genere.

La concorrenza può essere intensificata dalla frammentazione⁵³ e limitata dalla concentrazione dei settori produttivi (quando cresce la prima, la seconda si riduce e viceversa). Porter, elenca sedici caratteristiche che possono prevenire la concentrazione, una delle quali da sola basta a mantenere la frammentazione (la quale è causa di cinque forze: i rivali all'interno del settore; i nuovi concorrenti; i fornitori; gli acquirenti; i prodotti sostitutivi).

Il settore artistico, nello specifico, è molto frammentato con molte piccole organizzazioni e senza alcuna possibilità di concentrazione poiché possiede almeno quattro delle caratteristiche individuate da Porter:

- 1. Assenza di barriere all'entrata:** è facile trovare una compagnia teatrale dato che l'investimento iniziale è quasi nullo;
- 2. Assenza di economie di scala:** un'orchestra sinfonica, per esempio, ha sempre bisogno dello stesso tipo di musicisti e di numero di prove minimo;
- 3. Il contenuto artistico è molto importante (e qualificante);**
- 4. Esistono delle barriere all'uscita:** gli artisti preferiscono stringere i denti piuttosto che mollare; questa devozione permette ai produttori di sopravvivere (in alcuni casi di speculare).

La pressione da parte della concorrenza, intesa nel senso più ampio, obbliga ogni impresa teatrale a definire il vantaggio competitivo per apparire unica agli occhi del consumatore. Tale vantaggio può essere ricercato in una caratteristica del prodotto, in uno strumento promozionale, in un modo diverso di usare la rete distributiva, in una politica dei prezzi interessante. È l'organizzazione che deve trovare la propria nicchia che le permetta di tenere a distanza la concorrenza.

⁵³ Un settore è frammentato quando i concorrenti sono piccoli e numerosi, le barriere che bloccano il loro ingresso sono deboli, i compratori o i fornitori hanno il controllo sulle organizzazioni

2.1. La competizione secondaria.

Si è già affermato che la competizione secondaria, definita da Kotler *desire competition*, porta a concorrere le imprese teatrali con tutte le organizzazioni che appartengono al più ampio settore dell'intrattenimento (Cinema, Tv, Radio, CD, ecc.), nei confronti delle quali si devono formulare strategie e tattiche del tutto peculiari.

È necessario cercare di capire se e quali prodotti dell'industria dell'intrattenimento siano concorrenti delle prestazioni teatrali e, in caso affermativo, se lo siano in tutto o in parte. In base alle caratteristiche e agli attributi dei diversi prodotti, e in funzione delle attese e dei vantaggi perseguiti dal pubblico, attraverso l'acquisto dell'uno o dell'altro prodotto, l'impresa dovrebbe essere in grado di accertare l'esistenza della competizione e di delimitarne i confini.

Sabbatelli⁵⁴ sull'argomento, confronta le funzioni svolte da un CD ed un concerto di musica classica e le esigenze che sono in grado di soddisfare.

Nel caso in cui, si frequenti il teatro solo per ascoltare musica, il CD ed il concerto, soddisfacendo un'identica esigenza, sono concorrenti e sostitutivi tra loro. In questo modo, un consumatore potrà optare per l'uno o l'altro, giacché il fine perseguito può essere appagato indifferentemente da entrambi, e probabilmente sceglierà il prodotto realizzato dall'impresa che presenta maggiori capacità gestionali e strategiche (indubbiamente il produttore di CD).

Qualora, invece, alcuni individui attribuiscono al concerto valenze particolari, come la possibilità di incontrare amici, fare nuove conoscenze, ecc., o considerino il teatro il luogo in cui affermare il proprio status, allora è evidente che il CD e il concerto, almeno in linea di massima, non sono sostitutivi né alternativi. In breve, laddove i consumatori attribuiscono stesse funzioni e capacità di soddisfazione a determinati prodotti o servizi, allora questi saranno alternativi, dunque, le imprese produttrici, potenziali concorrenti da battere.

Sebbene semplicistico, il caso CD *versus* musica classica consenta di mettere in luce le problematiche connesse all'individuazione delle variabili che determinano un'effettiva possibilità di competizione tra le imprese che operano nell'ampio settore dell'intrattenimento.

⁵⁴ Sabbatelli V., *L'impresa dello spettacolo dal vivo*, Lo Scarabeo, Bologna, 2000.

2.2. Concorrenza tra media e spettacolo dal vivo: alcune considerazioni.

Ci si chiede, se la televisione eserciti una concorrenza negativa nei confronti della frequentazione delle sale teatrali o se, al contrario, possa stimolarla. A prescindere dal dibattito sul rapporto tra teatro e televisione e dalla rincorsa all'*audience*, ai *media* televisivo può scambiare un servizio con lo spettacolo dal vivo attraverso: A) la divulgazione integrale di eventi culturali di spettacolo che, tuttavia, non induce il telespettatore ad andare nelle sale e ricopre una funzione unicamente educativa; B) la trasmissione di servizi speciali o TG culturali, questi ultimi rivestono una duplice importanza in termini d'immagine, diffondendo la conoscenza delle iniziative, anche all'estero, e fornendo una contropartita non trascurabile di visibilità e di pubblicità nei confronti dei finanziatori e degli sponsor.

Rischiosi sembrano, invece, i passaggi all'interno di trasmissioni tipo talk-show, poiché il ridotto tempo a disposizione e altri fattori possono falsare il messaggio. Un ruolo differente hanno i canali tematici digitali e satellitari, il cui accesso è di tutt'altro volume.

Non meno dibattuto e sofferto il rapporto dello spettacolo dal vivo con la stampa. Alle pericolose tendenze di progressiva rincorsa all'*audience*, e parallela riduzione dello spazio dedicato allo spettacolo dal vivo, per la carta stampata si somma il problema della competenza dei giornalisti deputati a questo settore e degli spazi loro concessi. La critica giornalistica è inoltre di scarsa utilità in termini di promozione dello spettacolo e di incremento del pubblico, sia per una diffusa sfasatura di tempi (la recensione esce spesso a spettacolo non più in cartellone, almeno localmente), che per un eccessivo specialismo, mentre gli annunci e gli interventi che riescono ad uscire prima degli eventi rivestono un alto potere di attrazione, dimostrando una grande potenzialità, se sfruttata a dovere.

Per quanto riguarda la radio, alla vasta potenzialità di divulgazione si deve accompagnare la trasmissione corretta del messaggio, grazie ad un più ampio spazio a disposizione che rende efficace la comunicazione.

Infine, le nuove tecnologie, pur avendo un chiaro merito informativo (internet) e didattico (multimedia e cd-rom), non sembrano offrire un'utilità per l'incremento della domanda di spettacolo dal vivo.

3. Le identità del pubblico.

L'argomento del pubblico è indubbiamente vasto, complesso e sempre differente; ai limiti e alle infinite sfaccettature che racchiude in sé questo tema, si aggiungono anche le variabili e le considerazioni molteplici e mutevoli d'ogni pubblico, riassumibili nel fatto che si tratta di un insieme d'individui che ogni volta lo costituisce.

Ci sono poi i molti possibili punti di vista con cui trattare il discorso del pubblico: per indagini sociologiche e comportamentali, per motivi di marketing, per interessi culturali, per più specifiche ragioni artistiche, economiche, di comunicazione, e così via. Si può discutere, infine, del pubblico reale, effettivo, potenziale e virtuale⁵⁵.

Insomma, il pubblico interpreta una complessa identità, le cui caratteristiche si riassumono nelle seguenti coppie di opposti⁵⁶:

- 1. Concreto-astratto:** il pubblico, come insieme di spettatori, corrisponde ad una realtà concreta di persone, ma designa anche una categoria astratta poiché difficilmente si può fare riferimento ad una sua consistenza ben identificabile (non si hanno in mente le singole persone che compongono un pubblico, ma si opera un'astrazione inevitabile, proprio perché il soggetto diventa improvvisamente collettivo e fluido).
- 2. Unicità-molteplicità:** è un dato di fatto organico che il pubblico, per quanto la sua funzione ed il suo ruolo siano ben definiti e identificabili, non è mai uguale a se stesso. Da questa caratteristica, sintetizzabile come unicità del pubblico in ogni sua manifestazione, deriva il polo complementare della molteplicità; esistono pubblici differenti: del cinema, delle mostre, del teatro, della danza o della musica, ed anche di uno per ogni Paese, città, territorio e persino per ogni circuito, teatro, manifestazione.
- 3. Identità di ruolo-disomogeneità di appartenenza:** ogni pubblico è al suo interno

⁵⁵ Per l'artista, il pubblico è già presente, seppure virtualmente, in ogni stadio del processo creativo. Immaginare il pubblico che assisterà alla rappresentazione può essere un elemento strutturale dell'articolazione spaziale, ritmica e drammaturgica dello spettacolo. Si può, poi, dare il caso di pensare a quel pubblico che sappiamo sarà presente, come gli affezionati di un teatro nel quale si è ospiti con regolarità. È evidente che l'artista in sé racchiude i diversi generi di spettatore virtuale. Come poi questi meccanismi agiscano, dipende dalla soggettività dell'artista e dalla sua pratica di lavoro.

⁵⁶ Ognuna delle coppie caratterizzanti trova significato nella duplicità del pubblico come categoria "collettiva" costituita da "individui": se, infatti, leggiamo attentamente ogni coppia enunciata, una delle due componenti trova forma nell'accezione individuale del pubblico, l'altra in quella collettiva.

estremamente eterogeneo, sia rispetto a dati di identità fisica (età e sesso), sociale (occupazione, nucleo familiare) e culturale (nazionalità, *background*), sia rispetto a dati di tipo comportamentale; se, invece, si fa riferimento al ruolo del pubblico, indubbiamente si può parlare di un'identità ben precisa, per quanto in evoluzione, rapportabile alla sua funzione primaria (assistere ad una manifestazione). Correlando poi la nozione di pubblico alla nostra cultura, s'identifica facilmente con un insieme di persone che si presenta e partecipa alla manifestazione di un evento e sul quale esprime una sorta di giudizio. Essere pubblico significa accogliere automaticamente un codice comportamentale ben preciso: presentarsi all'appuntamento, assistere in silenzio o come l'evento richieda, applaudire, commentare, andarsene.

4. Trasparenza del comportamento in atto - inafferrabilità del comportamento in fieri: si possono registrare ed analizzare tutti i dati possibili di un campione di pubblico, anche attraverso il tempo, ma saranno sempre flessibili, indicativi ed incerti poiché la più forte caratteristica del pubblico è la sua perpetua mobilità, la sua generale inafferrabilità. Un comportamento, un'abitudine, uno stile di consumo, ma anche una serie di fattori e di componenti che sussistono in un dato momento e contesto hanno valore circoscritto, sono relativi per eccellenza, certamente indicativi di una tendenza in atto, ma senza alcuna garanzia di continuità e di similarità. Si potrebbe asserire dunque che si può conoscere in qualche misura il pubblico di ieri e di oggi, ma non si può prevedere quello di domani, almeno oltre certi margini, relativi, di previsione.

5. Fruitore-finanziatore: il pubblico svolge una duplice funzione sociale, di fruitore e destinatario dell'offerta culturale da un lato (funzione etica), e di finanziatore e sostenitore, dall'altro (funzione commerciale). Su tale duplice funzionalità s'instaura il rapporto dialettico tra i due poli fondanti di qualsiasi manifestazione culturale: il pubblico e l'artista tra i quali s'interpone la funzione mediatrice della comunicazione.

6. Rapporto personale-impersonale con i referenti: La particolarità comunicativa del pubblico è che esige un rapporto allo stesso tempo personale ed impersonale sia con gli autori sia con i promotori o mediatori degli eventi culturali. Se infatti, gran parte delle motivazioni che inducono a partecipare ad uno spettacolo discendono da una forma di rapporto personale con l'evento o con altri aspetti a questo connesso, il rapporto generale, comunque, è di tipo impersonale: gli spettatori vengono recepiti ed accolti indistintamente nella loro totalità. E' importante il rapporto diretto, prima, durante e dopo la manifestazione, con il potenziale spettatore, così come

questo è gratificato dal sentirsi in qualche misura protagonista o partecipe con la sua presenza.

Da quest'evidente complessità non se ne deve dedurre un'impossibilità di analisi, bensì solo una cautela nell'approccio. Sarà, quindi, opportuno comprendere, per linee di massima, i singoli comportamenti degli spettatori, avvalersi delle metodologie di ricerca, segmentare il mercato e posizionare il prodotto teatrale sulla base dei *consumer benefits* ricercati.

4. Il comportamento del consumatore: la triade fondamentale.

Quando si studiano i comportamenti del pubblico si dovrebbe ricordare che le persone non prendono in considerazione di partecipare ad uno spettacolo finché non sono fortemente motivate a farlo; la motivazione è stata descritta⁵⁷ come: “Uno squilibrio tra lo stato attuale e quello desiderato dal consumatore. Tanto maggiore sarà questo divario, tanto più forte sarà la motivazione del consumatore. Questo squilibrio può derivare dal consumatore (un anziano vorrà ascoltare poesia o coltivare i suoi hobby) o nascere in una circostanza particolare (a Natale certi concerti sono un *must*), ma potrebbe anche trattarsi del risultato di una promozione (la pubblicità dell'Arena di Verona incoraggia l'acquisto di biglietti, esaltando il senso di partecipazione ad una *grande famiglia*); più spesso accade (specie per alcuni generi teatrali) che il consumatore non è influenzato da alcuno stimolo, la motivazione a comprare è strettamente connessa alle esperienze precedenti e al livello di coinvolgimento del prodotto.”

Nella maggior parte dei casi, esiste un legame stretto tra la complessità del processo decisionale e l'ampiezza delle informazioni elaborate; sicché il marketing mix andrà analizzato più attentamente quando il consumatore è coinvolto e il processo decisionale è complesso, come avviene per la scelta degli spettacoli.

Fondamentali sono, allora, i comportamenti d'acquisto dei consumatori, caratterizzati da processi decisionali che derivano dalle variabili:

- Individuali cui si aggiungono quelle sociali e demografiche;
- Situazionali;

⁵⁷ Lewin K., “*Field Theory and learning*”, in Santagata W., *Economia dell'Arte*, Utet, Torino, 1997

- Di prodotto.

Per il principio della triade, le dinamiche di un mercato si possono comprendere solo considerando tutti e tre i fattori. Se il Sig. X e il Sig. Y sono abbonati, da qualche tempo, sarebbe facile pensare che il loro comportamento futuro sarà simile. Ma che fare se il primo è un abbonato fedele perché ama il repertorio offerto, mentre il secondo lo è solo perché vuole mostrarsi?

Nello specifico, le **principali variabili situazionali** sono: il periodo in cui si fa l'acquisto (nel testo Natale in casa Cupiello di De Filippo è insito il periodo ottimale per la rappresentazione); la disponibilità di tempo; la presenza o l'assenza di gruppi di riferimento; il clima economico (un consumatore che attraversa un periodo di recessione o molto consapevole della situazione economica, userà processi cognitivi); il luogo in cui si prende la decisione.

Le variabili individuali, su cui concentrare l'attenzione, sono:

1. Il coinvolgimento: è uno stato di motivazione o interesse. Questa condizione è guidata dalle variabili esterne in essere (la situazione, il prodotto, la comunicazione) e dalle variabili interne sedimentate (resistenza, ego, capacità di controllo); e può essere un riflesso dell'importanza di un prodotto specifico per un individuo in una data situazione (il Sig. X percepisce il "suo teatro" con un livello costantemente alto di coinvolgimento, mentre il Sig. Y sente il livello di impegno solo in una particolare situazione, per esempio quando dovrà scegliere il teatro cui abbonarsi sulla base dei "grandi eventi sociali").

Il coinvolgimento è funzione dei diversi tipi di rischio, che i consumatori associano all'acquisto di un bene e che non si escludono a vicenda benché possano esistere indipendentemente l'uno dall'altro, di cui i principali sono:

- Il rischio economico: al crescere del prezzo del prodotto, cresce la complessità del processo decisionale; questa equazione è attenuabile dal livello del reddito ma è influenzabile dalla spesa totale (parcheggio, *babysitting*, costi d'informazione, ecc.).
- Il rischio psicologico e sociale: il consumo di un bene può generare "danni" sull'immagine che si ha di sé o su quella che gli altri hanno di noi (si pensi agli atteggiamenti degli adolescenti nei confronti dell'opera, della musica classica e dei balletti).

- Il rischio funzionale⁵⁸ il prodotto sarà all'altezza delle attese, senza poterne provare prima la sua qualità? Lo spettatore può ridurre tale rischio o cercando il maggior numero di informazioni possibile sullo spettacolo (le recensioni, la pubblicità, le opinioni degli amici) oppure "scommettendo sul sicuro"⁵⁹ (l'ultima commedia di Dario Fo non richiede un processo decisionale complesso perché è considerata "sicura"). Si ricorda, però, che le esperienze teatrali non sono mai riprodotte in modo identico a causa delle interfacce personali tra attori e pubblico e ciò lascia sempre un dubbio sul risultato atteso.

2. L'esperienza: permette ai consumatori di organizzare i loro processi decisionali in modo più efficace e rapido. Per un appassionato delle rappresentazioni di Patroni Griffi, una nuova messa in scena si trasforma in un acquisto; naturalmente, quest'equazione è automatica solo se l'esperienza precedente è stata soddisfacente ed inoltre, ancora a causa dell'unicità degli spettacoli, non sempre è trasferibile. Il numero di persone che seguono questa logica è abbastanza alto da spiegare come mai alcuni prodotti culturali riescono a durare nel tempo.⁶⁰

3. Il profilo socio-demografico: ha un impatto sui comportamenti perché determina l'intensità dei rischi esistenti: il reddito influenza la percezione del rischio economico; analogamente il grado d'esperienza dipende dall'età. Tuttavia, è spesso necessario andare oltre queste variabili per ottenere una spiegazione, dei consumi culturali, esauriente.

4. Personalità: alcuni soggetti tendono ad imitare i comportamenti dei loro pari più di altri che tendono a comportarsi sulla base delle loro predisposizioni .

5. Benefici ricercati: i vantaggi ottenuti grazie all'uso di un prodotto possono variare da

⁵⁸ Per i prodotti culturali in generale, e ancor di più per quelli teatrali, questo rischio esercita il maggior impatto sul comportamento

⁵⁹ Tale situazione crea fenomeni di sovrappollamento contro quelli di sottoutilizzo, che, nel settore teatrale, stante la disponibilità limitata dei posti, è piuttosto grave dal punto di vista economico ma anche da quello artistico.

⁶⁰ Questo modo di agire spiega la formazione delle abitudini di consumo rispetto ai prodotti culturali; alcuni produttori sono maestri riconosciuti nell'evocare tale atteggiamento, attraverso ricette sperimentate nel tempo, come dimostrano le serie del tipo Harry Potter o la collana dei romanzi Harmony.

un individuo all'altro; in questo senso, i consumatori sono strettamente legati al rischio funzionale. I beni artistici e culturali a differenza degli altri prodotti mirano, spiccatamente, al lato sensoriale, edonistico ed emozionale. Il processo decisionale, pertanto, è più emozionale che razionale dato che coinvolge una valutazione globale del prodotto culturale e fa affidamento sui benefici che sono spesso difficili da identificare e misurare. Diversi studiosi hanno suggerito una tipologia dei principali benefici dello spettacolo dal vivo che comprende l'arricchimento culturale, l'approvazione dei simili, il divertimento; in particolare la scelta di un teatro specifico, può rispondere alla costruzione di "un piccolo mondo".

5. Valutazione del comportamento del consumatore: il processo decisionale.

Esistono molti processi possibili di formazione della decisione, e dal prevalere di uno di questi dipende l'efficacia dei dispositivi d'accesso alle politiche di marketing:

- **Cognitivo.** L'utente nel prendere una decisione d'acquisto ricercherà informazioni e potrà darsi parecchie variabili da ponderare con dei coefficienti per dedurre l'utilità attesa; inoltre, sceglierà o sistemando i servizi in funzione del voto ottenuto (modello lineare compensativo) o fissando una soglia sotto alla quale non scendere (modello congiuntivo).
- **Subordinato.** Il consumatore, che non ha disponibilità di tempo o capacità di assorbire informazioni sul prodotto, opterà per una scelta basata sul consiglio, sull'imitazione o sull'accondiscendenza. Il processo decisionale, in questi casi, è subordinato ad una terza parte credibile: un amico, un parente o un esperto.
- **Affettivo.** Hirschman ha evidenziato che, l'affetto e la disaffezione sono le principali modalità delle preferenze collettive accanto al voto e alla ribellione. I servizi sono qui considerati più sotto l'aspetto funzionale delle sensazioni o delle emozioni, che il loro utilizzo procura, che sotto quello delle loro caratteristiche obiettive (è il caso dei servizi del patrimonio culturale per i quali le componenti affettive sono molto importanti).
- **D'abitudine.** L'abitudine dà ai consumatori un modo facile e di routine per scegliere un consumo che presenta un rischio molto basso e che si caratterizza per un debole livello di coinvolgimento; non è, quindi, applicabile ai prodotti culturali.

5.1. Imitazione e snobismo.⁶¹

I beni artistici e culturali sono soggetti a: *bandwagon effects* e *snob effects*.

L'imitazione di massa (*bandwagon effects*): nasce dall'ignoranza di massa, o meglio dai costi di informazione che ogni individuo dovrebbe sostenere ai fini delle proprie scelte di consumo, quindi, invece di investire nell'acquisto di informazioni, il consumatore preferisce osservare il comportamento degli altri.

Per i prodotti artistici e culturali le informazioni raccolte prima dell'acquisto svolgono la funzione di allinearli con le preferenze dei potenziali consumatori; ma il trasferimento di informazioni di sostanza è limitato, interessando soprattutto lo stile ed i contenuti generali del prodotto, oppure l'identità degli artisti più importanti: uno dei motivi in grado di suscitare l'interesse del pubblico consiste nel ruolo dei "primi artisti".

Inoltre, i consumatori d'arte/cultura si affidano ai giudizi espressi dai critici e dai certificatori, che si dichiarano indipendenti e competenti nella valutazione dei beni offerti; in particolare il giudizio dei critici possiede il presunto vantaggio della neutralità e dell'obiettività.

Il critico obiettivo può contribuire a risolvere i problemi d'informazione dei consumatori in due modi: per prima cosa può fornire una descrizione del bene che non sarebbe credibile se giungesse dal produttore, a causa dell'incentivo che avrebbe quest'ultimo ad una valutazione tendenziosa; in secondo luogo, può eliminare il processo di trasferimento delle informazioni ed internalizzare i gusti dei potenziali fruitori, tentando di giudicare anticipatamente le possibilità di successo del prodotto.

I critici possono fallire in questo approccio alla risoluzione dei problemi di informazione, perché: i loro interessi non si allineano con quelli dei consumatori; la loro indipendenza di giudizio potrebbe essere compromessa; il consumatore non accorda il tempo e il denaro necessari per accedere alla valutazione offerta dal critico. Insomma, i giudizi dei critici aiutano a creare impressioni prima dell'acquisto, ma non le trasformano in certezze.

La descrizione delle fonti d'informazione esterna sui prodotti artistici e culturali trova corrispondenza nel modello del comportamento imitativo di massa. Dove però tale modello fallisce è nell'assunzione che i consumatori comunichino tra loro soltanto attraverso le proprie decisioni. Non solo, invece, i consumatori comunicano reciprocamente le proprie

⁶¹ Caves R., *L'industria della creatività. Economia delle attività artistiche e culturali*, ed. Etas, Milano 2001.

impressioni, ma il meccanismo del passaparola viene considerato di vitale importanza per il giudizio, e quindi per il successo commerciale, di molti prodotti creativi.

In sostanza, vedere uno spettacolo arricchisce il patrimonio di conversazione (il che potrà dimostrarsi utile in un incontro casuale); questa proprietà presenta numerose implicazioni per i diversi settori della creatività:

- In primo luogo, il passaparola rappresenta un meccanismo di trasmissione delle informazioni molto efficace; grazie al valore intrinseco della conversazione, l'opinione di un individuo qualsiasi viene espressa gratuitamente e in maniera scrupolosamente dettagliata;
- In secondo luogo, l'effetto superstar, cioè il grande richiamo operato dalla presenza di un artista famoso in uno spettacolo, viene amplificato dal fenomeno imitativo di massa. La superstar attrae consumatori in genere estranei al segmento di mercato target dello spettacolo;
- Infine, il valore di prodotti artistici meno popolari dipende dalla facilità con cui gli individui che condividono gli stessi interessi riescono ad entrare in contatto tra loro; peraltro, il consumatore ottiene un vantaggio personale dall'associazione con alcuni gruppi di persone, espresso in termini di prestigio sociale, possibilità più ampie di negoziazione, ecc.

Lo Snobismo (*Snob effects*): una lunga tradizione allinea le attività creative alla divisione in classi sociali, e considera il consumo di prodotti culturali elevati come uno strumento di difesa di valori delle classi agiate nei confronti della mobilità attivata dalle classi subalterne, ma anche come una riserva da proteggere contro la "forza corruttrice della cultura popolare".

Il modo più utile per affrontare la distinzione tra cultura popolare e colta è quello di non cercare le somiglianze, ma di spiegare le differenze; i diversi campi artistici si distinguono per il grado con cui offrono un piacere immediato relativamente ad un appagamento formale più profondo. La cultura popolare indugia sul piacere immediato, e il suo pubblico è composto in maniera minoritaria da esperti. La cultura colta presenta una distribuzione meno concentrata sul piacere immediato e sulla proporzione di consumatori distratti. Tale processo di differenziazione verticale sembra essere diffuso in tutti i campi artistici.

Un altro elemento di differenziazione tra cultura popolare e colta riguarda le dimensioni complessive del pubblico di riferimento (esperti e principianti). Un'interpretazione puramente economica non necessita del concetto di classe, ciò che importa è, invece, il

costo fisso di realizzazione e presentazione del prodotto, relativamente alla dimensione del pubblico. La maggior parte delle attività creative impone costi fissi elevati, ma l'incidenza per consumatore varia notevolmente, a seconda della numerosità del pubblico.

5.2. Nuovi approcci allo studio del comportamento del consumatore culturale.

Un vantaggio dell'approccio del marketing è che tratta il consumo culturale come il risultato di un processo di decisione considerato in termini di ricerca di informazioni o di esperienze; i metodi tradizionali di analisi nel consumo vanno estesi prendendo una delle due direzioni:

- Quella psico-emozionale, suggerita dal modello esperienziale elaborato da Hoibrook e Hirschman;
- Quella psico-sociologica attraverso una disciplina come la semiotica.

Il modello esperienziale, pur riconoscendo il ruolo centrale del processo di raccolta delle informazioni nei modelli cognitivisti di comportamento, rappresenta un completamento delle tradizionali teorie psicologiche e si focalizza sul piacere, sulla distrazione, sull'immaginazione e sugli stimoli sensoriali. Questa prospettiva fenomenologia analizza il consumo come uno stato soggettivo influenzato dalle componenti simboliche, edonistiche ed estetiche del prodotto. È un modello che può contribuire in modo rilevante alla nostra comprensione dei fenomeni culturali perché, prende in considerazione i processi del subconscio, principalmente quelli relativi all'immaginazione, ai sogni e alla fantasia. Esso, quindi, ignora i fenomeni "esterni" per concentrarsi su quelli "latenti": i prodotti artistici/culturali sono di natura estetica ed "astratti", pertanto non consumabili in quanto oggetti ma per quello che rappresentano.

In riferimento al comportamento, Hoibrook e Hirschman vanno oltre la fase di acquisto per esaminare il tipo di uso fatto del prodotto e l'insieme di reazioni ad esso collegate. Le conseguenze delle scelte del consumatore sono analizzate non nei termini di utilità del prodotto ma sulla base del piacere provato dal consumatore. La prospettiva esperienziale non rigetta i modelli tradizionali di comportamento ma cerca di sostituire le variabili unidimensionali (tipiche delle teorie sull'elaborazione di informazioni) con un *continuum* in cui si confrontano l'approccio cognitivo e quello esperienziale.

Applicato alla prospettiva esperienziale, il principio della contiguità suggerisce che le

sensazioni, le immagini, i sentimenti, il piacere e le altre componenti simboliche e edonistiche che formano un'esperienza, tendono a diventare reciprocamente evocative.

Quindi, sebbene la soddisfazione costituisca un elemento chiave dell'esperienza, il flusso di associazioni che si produce durante il consumo rappresenta un elemento altrettanto importante.

Nel campo del consumo culturale, la soddisfazione non ha un valore assoluto ma relativo, è il risultato del confrontarsi tra le principali aspettative e la prestazione del prodotto durante l'atto di consumo. Il formarsi di aspettative, che dipende dall'esperienza e dalla conoscenza possedute dal consumatore, è un processo molto complesso se riferito al campo della cultura. Ogni individuo, di fronte ad un prodotto culturale, ha una reazione diversa. La percezione e l'interpretazione varia da una persona all'altra. La semiotica può rappresentare quindi un eccellente strumento per l'analisi delle reazioni suscitate da quei prodotti con valenze simboliche, edonistiche e/o sacre, proprio come i beni culturali.

L'approccio semiotico considera l'oggetto sia come un significante sia come un significato; per cui l'oggetto diventa un segno. Tuttavia, nelle relazioni di natura simbolica ancora esiste una differenza fondamentale: gli oggetti assumono un significato, ma esso non ha un valore oggettivo. La semiotica, può quindi interpretare certi fenomeni di consumo prendendo in considerazione tali significati, particolarmente importanti nel settore dell'arte e della cultura.

6. Conoscere il proprio pubblico.

Un teatro italiano, in una serata qualsiasi, potrebbe presentarsi in parte vuoto ma senza disponibilità di biglietti. È il problema degli abbonati⁶², spettatori che frequentano il teatro con un certo interesse ma che ogni tanto decidono di disertare senza comunicarlo a nessuno. Ne segue la difficoltà ad allargare la platea e quindi una perdita finanziaria, magari non enorme ma certo visibile.

Per allargare la platea, bisognerebbe guardare anche chi non è mai stato a teatro solo perché non l'ha mai invitato nessuno e perché non sa di che si tratta. Così, il teatro

⁶² Il problema, che assume toni gravi per i posti riservati (a stampa, politici e altri) ma non utilizzati, potrebbe essere attenuato se si ideasse un sistema per non perdere i posti venduti ma non occupati (un semplice obbligo di conferma) e sarebbe meno grave se non bloccasse le ricerche di pubblico potenziale.

potrebbe trarre dal mercato una quota crescente delle entrate, ampliando progressivamente il bacino dei propri utenti e sfruttando le opportunità offerte da un territorio, spesso frequentato da una moltitudine di persone inclini ad impiegare il proprio tempo libero con attività stimolanti.

Insomma, il settore dello spettacolo dal vivo è carente di un elemento fondamentale: il mercato. Ne consegue l'esigenza del marketing analitico, di quelle ricerche indirizzate a comprendere le attitudini e il comportamento dei consumatori (reali e potenziali).

Nelle imprese teatrali, tali ricerche non sono molto impiegate perché i budget sono ridotti e la conoscenza tecnica per un loro uso corretto è limitata⁶³. Inoltre, i direttori e gli artisti temono di non mantenere un livello artistico e culturale elevato se si seguono i gusti e le esigenze del pubblico; timore insensato perché se il loro scopo è, anche, quello di diffondere arte e cultura, questo è raggiungibile solo comprendendo i bisogni degli spettatori.

Per avere le informazioni utili nell'impostazione delle strategie, esistono diverse metodologie d'indagine in grado di fornire sia dati di tipo quantitativo, che descrivono la consistenza e l'evoluzione del trend di un fenomeno, sia indicazioni di tipo qualitativo, che cercano la spiegazione di ciò che accade.

Il primo passo, essenziale per una ricerca, è diagnosticare l'esigenza d'informazione, ovvero chiarirsi le idee sui nostri obiettivi: aumentare le presenze, migliorare i servizi offerti al nostro pubblico, impostare un'attività di comunicazione appropriata, tanto per citarne alcuni.

In riferimento ad uno dei massimi esperti di marketing, Philip Kotler, potremmo affermare che per prendere delle decisioni occorre disporre di un flusso continuo d'informazioni che è definito "Sistema informativo di marketing" (*MIS: Marketing Information System*).

⁶³ Esistono diverse forme di ricerche non costose: l'ascolto dei commenti durante gli intervalli o l'invito del pubblico a restare dopo lo spettacolo per discutere le loro reazioni. Se in termini numerici si volesse conoscere la tipologia del proprio pubblico sarebbe sufficiente che, nel momento di acquisto dei biglietti, il personale di *front line* ponesse alcune semplici domande riguardanti l'età, la professione ecc. Se invece si volesse capire qual è il genere di spettacolo che piace di più si potrebbero distribuire dei dischetti colorati all'inizio di ogni spettacolo, con cui lo spettatore potrà esprimere un giudizio positivo o negativo. È evidente che, in questo caso, non ci troviamo di fronte ad un'analisi qualitativa, ma i dati raccolti potrebbero fornire, nel caso di mezzi finanziari ridotti, una maggiore comprensione del pubblico.

Il MIS è costituito da tre differenti tipologie di **dati : interni, primari e secondari**.

I primi sono le informazioni disponibili all'interno di un ente e adeguate a fornire indicazioni sulle azioni da intraprendere: per un teatro, il confronto tra vendite di biglietti e abbonamenti spiega la fedeltà del pubblico e le sue preferenze in termini di formule d'accesso. **I dati secondari⁶⁴ sono tutte quelle informazioni cercate all'esterno**: notizie raccolte attraverso la rassegna stampa, indicatori forniti da istituti di ricerca.

Se i dati interni e secondari non forniscono informazioni utili, può essere opportuno raccogliere dati primari tramite studi di mercato e indagini a campione; per lo sviluppo di un'attenta e accurata ricerca è indispensabile delineare, in termini operativi, il processo d'analisi.

6.1. Il processo d'analisi.

Il primo passo, è definire quali decisioni devono essere prese per evitare che il costo della raccolta delle informazioni ecceda i benefici dei risultati ottenuti. Se, per esempio, il problema di un teatro è la (ri)definizione della campagna pubblicitaria, allora l'obiettivo sarà riuscire a capire che tipo di pubblicità effettuare e con quali mezzi: le informazioni utili potrebbero essere il tipo di pubblico, i *media* più usati, i luoghi di ritrovo più significativi, ecc.

Il secondo *step* è lo sviluppo di un piano per determinare un campione rappresentativo che ci permetta di estrapolare delle informazioni attendibili.

Si deve, quindi:

- **Determinare l'unità campione da estrapolare**, chi dovrà essere contattato per rispondere al questionario. Per un teatro si possono avere: abbonati, frequentanti, saltuari, e coloro che non hanno mai frequentato.

⁶⁴ Con le riviste specializzate si possono conoscere le tendenze nella fruizione dell'offerta culturale numero di visitatori di altri eventi, i fattori di successo di altri operatori, ecc. Fonti statistiche quali Istat, SIAE, AGIS, Osservatori Culturali forniscono dati sulle presenze e ci permettono di confrontare le nostre *performance* con le medie provinciali, regionali e nazionali

- **Specificare la numerosità del campione**, quante persone potrebbero essere contattate. Più i campioni sono numerosi, più i risultati sono affidabili, ma non per questo dobbiamo contattare l'intero target; se lo scopo della ricerca è raggiungere il pubblico frequentante un campione di meno dell'1% del pubblico che fruisce gli spettacoli nella città può fornire una buona affidabilità, purché sia usata una procedura di campionamento adeguata.
- **Garantire l'ottenimento di un campione rappresentativo del gruppo target (procedura di campionamento)**, che consenta, quindi, di dedurre le caratteristiche dell'universo dal suo studio.

Il campione può essere:

1. **Statistico casuale**: consiste in una selezione d'intervistati con un criterio prestabilito (1 persona ogni 5 entranti nel teatro), sono rappresentativi poiché ogni elemento dell'universo, in base a concetti statistici, ha una probabilità uguale di farvi parte. Possono essere semplici oppure stratificati (la popolazione viene suddivisa in gruppi mutuamente esclusivi, regioni d'appartenenza, da cui si estrae un sottogruppo casuale).
2. **Non casuali**: il ricercatore sceglie i membri della popolazione da cui è più facile ottenere delle informazioni (campioni di convenienza), oppure usa il proprio giudizio per selezionare i soggetti che tendenzialmente saranno più accurati (c. ragionato), o individua delle variabili su cui strutturare il campione (c. per quote).

Definito il campione, si procede ad intervistarli (quarto step), i metodi di contatto sono:

I. Il questionario postale permette di raggiungere il nostro target con costi contenuti e senza ricorrere ad un intervistatore, ma ha un lungo periodo per la risposta e percentuali di ritorno molto basse. Se, ad esempio, vogliamo conoscere le opinioni del nostro pubblico, possiamo spedire un questionario agli abbonati di cui conosciamo l'indirizzo.

II. L'intervista telefonica è un metodo per avere le informazioni velocemente dai soggetti scopo d'indagine; ha il vantaggio di raggiungere un numero vasto di persone in tempi contenuti e si rivela opportuna quando l'oggetto dell'indagine è un bacino d'utenza circoscritto ad un ambito geografico. Il questionario da sottoporre in questo caso deve essere breve, chiaro e con una richiesta d'informazioni ben definite. Gli aspetti critici di questa tecnica risiedono nel fatto che è difficile ottenere indicazioni relative a motivazioni e atteggiamenti e che i costi dell'indagine possono essere elevati.

III. L'intervista diretta è il metodo di contatto più versatile, l'intervistatore può porre un numero maggiore di domande, favorisce una percentuale più elevata di risposte complete e permette di raccogliere informazioni più dettagliate. Per contro è il più costoso dei metodi (si deve tener conto, anche, della scelta e della formazione degli intervistatori), è soggetto agli errori di compilazione e di interpretazione delle risposte, ed in ogni caso esiste il problema dell'influenza che l'intervistatore può avere sull'intervistato.

IV. Distribuzione in loco, metodo non molto costoso, generalmente possibile nei luoghi nei quali il consumatore si deve recare per poter fruire del servizio. Quindi, è **l'ideale per i teatri**: i questionari potrebbero essere distribuiti all'inizio dello spettacolo e riconsegnati alla fine, il campione di riferimento deve essere composto o da abbonati o da frequentanti. La diffusione di internet consente di spedire i questionari tramite e-mail riducendo i costi e tempi di raccolta delle informazioni. Uno strumento nuovo che potrebbe estendersi nel futuro prossimo è la reattivazione all'interno del sito del teatro di una pagina contenente dei *forms* in cui inserire i dati che interessano. I limiti di questo tipo di indagine sono un tasso di risposta limitato e l'assenza di controllo del buon utilizzo del questionario.

La determinazione del questionario, terzo passaggio, richiede l'applicazione di alcune norme di buon senso:

- La ricerca deve spiegare gli obiettivi dell'indagine e offrire garanzie che le risposte fornite saranno utili per migliorare l'offerta;
- L'intervistatore deve attenersi al questionario, assumere un atteggiamento positivo, essere breve, cortese, ascoltare e parlare in modo corretto e chiaro;
- Bisogna includere tutte le domande pertinenti o escludere quelle futili, ad esempio, in un questionario rivolto agli abbonati non ha senso chiedere se desidera ricevere ancora il materiale informativo a casa, poiché in più dei 95% dei casi la risposta sarà positiva (eppure ci sono alcuni teatri che non inviano nulla);
- Fare attenzione alla **formulazione** (alle parole che si impiegano, alle domande che contengono implicitamente la risposta), **alla forma** (a risposta unica: età, titolo di studio, professione; multipla: spazi culturali frequentati, giornali letti abitualmente; dicotome: consentono solo le risposte sì/no; e infine aperte: prevedono risposte libere, suggerimenti, opinioni) e alla sequenza delle domande (all'inizio quelle che destano interesse, le più difficili e

le personali alla fine, per ultimi i dati anagrafici).

La raccolta delle informazioni (quinto step) si differenzia secondo le modalità di ricerca prescelta, in questa fase è importante la risposta che si ottiene dal campione selezionato e la cura con la quale vengono raccolti i dati, poiché si potrebbe incorrere in distorsioni; è indispensabile controllare la completezza e la coerenza dei dati primari grezzi; si deve procedere alla codificazione delle risposte in modo che queste ultime possono essere agevolmente tabulate ed analizzate mediante l'ausilio di elaboratori elettronici.

Una volta elaborate tutte le informazioni, raccolte e individuati alcuni nessi tra due o più variabili (esiste un legame tra la scelta di alcuni giorni per assistere a uno spettacolo con l'età dell'intervistato) si procede alla stesura del *report* finale: un documento, chiaro e consultabile rapidamente, da cui trarre le indicazioni per le nostre azioni future e nel quale si indicano tutti gli stadi del processo di ricerca e si enfatizzano i risultati più rilevanti che influenzeranno le politiche decisionali e le opportunità di co-marketing per le imprese. Se scopriamo, per esempio, che il profilo del nostro pubblico è di età avanzata ma riteniamo che la nostra offerta sia idonea anche per i più giovani, potremmo intraprendere una strategia mirata a raggiungere questo target.

Esistono tre tipi di ricerca di dati primari: esplorativa, descrittiva e causale. Non sempre la distinzione è netta, ma è importante aver chiaro le peculiarità di ciascuna per coglierne vantaggi e limiti.

La ricerca esplorativa consente di ottenere informazioni qualitative utili per verificare, in via preliminare, se l'idea che abbiamo avuto per lo sviluppo del nostro progetto può essere fattibile, se esistono le condizioni per attuarla, se occorre modificarla ed eventualmente come. Un metodo di ricerca esplorativa è costituito da interviste individuali ad "informatori chiave", quei soggetti che riteniamo degli osservatori speciali di alcuni fenomeni che ci interessano. Le interviste sono informali e avvengono sotto forma di conversazione, sulla base di una traccia di domande aperte mirate ad identificare gli aspetti che ci incuriosiscono. La traccia, definita preventivamente, deve permetterci di non perdere di vista gli aspetti che vogliamo discutere ed essere costruita in modo da lasciare spazio a riflessioni libere e ad intraprendere nuove direzioni di sviluppo di idee ed ipotesi. Un altro metodo di ricerca esplorativa sono i *focus group*: si riuniscono alcune persone (da un minimo di 6 a un massimo di 10) che vengono invitate a discutere in merito alla questione di nostro interesse. Tale metodo viene

utilizzato generalmente per testare le reazioni emotive ad un'idea, ad un nuovo progetto, esplorando le attitudini ed il vissuto di specifici targets.

La creazione dei *focus group* ovviamente non è casuale, dovrebbero essere scelti gruppi diversi secondo i vari obiettivi della ricerca: se si vogliono conoscere le opinioni e le reazioni degli abbonati ad un teatro "X" su un futuro spostamento del luogo di rappresentazioni estive, si potrebbero chiamare un abbonato da un anno, uno da due, uno da tre, e così via, con età diverse; questo è un insieme omogeneo (parliamo di abbonati), ma eterogeneo all'interno perché ognuno è diverso dall'altro (questo crea maggiore dialettica e favorisce la formulazione di nuove ipotesi). Queste metodologie consentono di fare esprimere alle persone pensieri e opinioni in modo non strutturato, cercando di far prevalere la componente istintiva e spontanea su quella razionale. A volte, infatti, le indagini aventi come oggetto un'attività culturale inducono le persone intervistate ad enfatizzare la loro fruizione di tali attività e quindi a fornire indicazioni distorte. L'intervistatore deve evitare qualsiasi generalizzazione delle opinioni raccolte e qualsiasi estensione all'intero mercato, poiché il campione non è casuale e la sua numerosità è troppo piccola.

I vantaggi della ricerca esplorativa si riassumono nei seguenti aspetti: aiuta a sviluppare delle idee, stimola dei processi creativi, è molto flessibile, si può realizzare in tempi relativamente brevi e con costi contenuti. Per contro i risultati che fornisce non sono rappresentativi dell'universo di riferimento e, per questo motivo, talvolta rischiano di essere ambigui. A fronte di ciò la ricerca esplorativa può rivelarsi vantaggiosa per definire le domande di un questionario o ancora per identificare meglio l'oggetto di indagine.

La ricerca descrittiva è utile per fotografare una determinata situazione o un problema, descrivere un fenomeno, controllare l'andamento di un'attività. A differenza della ricerca esplorativa, le informazioni raccolte attraverso questa metodologia sono di tipo quantitativo. Gli aspetti interessanti da conoscere sono riconducibili a:

- Profilo: il pubblico è prevalentemente giovane o è adulto? Si tratta di persone con un livello di istruzione elevato? Da dove provengono (ambito locale, regionale, nazionale)?
- Comportamento/abitudini nei riguardi della nostra attività: i fruitori delle nostre iniziative sono frequentatori assidui oppure occasionali? Quando preferiscono seguire le nostre iniziative? Che mezzo utilizzano per raggiungere il teatro? Vengono da soli oppure con altre persone? Dove raccolgono le informazioni sulle iniziative?

- Percezione della nostra attività: qual è il giudizio del pubblico riguardo alla realizzazione delle nostre iniziative? Sono soddisfatti degli spazi in cui si svolgono, dell'accoglienza, dei servizi offerti, degli orari, delle informazioni sugli eventi?
- Stile di vita: i nostri visitatori frequentano altri spazi culturali e/o luoghi di intrattenimento? Se sì, quali e per quali motivi?

La ricerca causale, infine, può analizzare gli effetti di una variabile su un'altra: indagine sull'impatto della distribuzione di biglietti gratuiti, sul consumo futuro di uno spettacolo.

Per concludere, si possono fare due considerazioni:

- Il teatro, in quanto spazio chiuso nel quale è presente un numero limitato di spettatori (e abbonati), è il luogo ideale in cui svolgere anche le ricerche di terzi; questa condizione potrebbe essere utile per instaurare un rapporto di collaborazione tra il teatro e un'impresa.
- I cosiddetti indirizzari hanno un notevole valore; per cui un teatro dovrebbe possederne uno aggiornato e dettagliato non solo per le proprie esigenze di conoscenza ma anche perché vendendolo, nel rispetto della privacy, potrebbe ricavarne delle risorse economiche ulteriori.

7. La segmentazione dei consumatori di performing arts.

La segmentazione⁶⁵ che suddivide il mercato in gruppi distinti d'acquirenti, è un processo attuabile, quando la domanda presenta una varietà sufficientemente apprezzabile, e conveniente se le differenze si riflettono in comportamenti e funzioni di risposta diversi.

I segmenti ottenuti da tale processo devono essere: I) omogenei al loro interno ma eterogenei tra loro; II) misurabili in dimensione, caratteristiche e potere d'acquisto dei consumatori; III) consistenti e praticabili, la dimensione del segmento deve rendere l'azione di marketing conveniente e commisurata alle risorse a disposizione.

⁶⁵ Il procedimento per segmentare la domanda si snoda attraverso le seguenti fasi: *analisi esplorativa* (ricerche di marketing); *indagine* (per costruire il questionario); *analisi statistica* (che supporta il ricercatore nella definizione dei segmenti); *descrizione di ogni singolo segmento* (considerando le sue caratteristiche peculiari).

Le alternative strategiche relativamente alla segmentazione sono una strategia di marketing:

- a) indifferenziato, si propone a tutto il mercato, indipendentemente dalle differenze nei segmenti, la stessa offerta (una rassegna estiva con un tema molto specifico);
- b) concentrato, ci si pone come target un solo segmento (un teatro che si rivolge ai soli amanti del giallo).

In sostanza, la segmentazione è l'elemento di riferimento per l'impostazione di una politica di marketing che tenga nella dovuta considerazione la diversità delle esigenze e dei comportamenti di consumo, per meglio cogliere le caratteristiche specifiche dei gruppi, e che orienti le componenti dell'offerta. Sulla base delle caratteristiche dei segmenti si può quindi impostare il marketing mix finalizzato a far conseguire un vantaggio concorrenziale, duraturo e difendibile nel tempo.

In un campo in cui il potere pubblico esige che siano messe in atto delle norme egualitarie, come a volte accade per i teatri, il concetto di segmentazione è interessante perché:

- Mette in evidenza gli scarti nella distribuzione dei servizi pubblici;
- Permette di mettere in opera delle politiche pubbliche più efficaci, poiché gli utenti presentano delle differenze che influenzano le loro possibilità d'informazione, d'accesso, di presa in carico dei costi annessi;
- Permette delle positive politiche discriminanti: se certi utenti sono emarginati o indeboliti di fronte all'accesso del servizio in questione, conviene mettere in opera delle politiche attive di lotta contro le discriminazioni di cui sono oggetto offrendo loro di più, sotto forma di differenziazione dei prezzi d'entrata a loro vantaggio.

La segmentazione, pur essendo un ideale concetto di partenza per la pianificazione strategica, è comunque il risultato di un'analisi di mercato e non una strategia in sé. Il posizionamento, invece, può essere considerato un concetto strategico. Si parla di:

Posizionamento per segmento, si tratta di una strategia raccomandata per le organizzazioni culturali che, avendo le risorse limitate ad una particolare missione, farebbero bene a concentrarsi su un preciso segmento. Nella maggior parte dei casi, comunque, le organizzazioni culturali si posizionano secondo segmenti definiti in rapporto ai benefici ricercati dai consumatori. Nantei e Colbert hanno individuato cinque segmenti in relazione ai benefici ricercati dai consumatori⁶⁶ e in base ai quali hanno posizionato 16 prodotti;

⁶⁶ Nantei J., Colbert, F., "Positioning Cultural arts products in the market", in *Journal of cultural economics*, Vol. 16, n. 2, 1992

Posizionamento competitivo, spesso, i prodotti culturali possono contemporaneamente servire ed avere come obiettivo i medesimi segmenti, quindi gli stessi benefici. Si deve, in questo caso, attuare una strategia di differenziazione; alcune organizzazioni, invece, associano il prodotto ad un altro esistente, beneficiando dell'immagine dei concorrenti.

Per quanto riguarda il pubblico di *performing arts* nello specifico, vi sono stati, a partire dagli anni Settanta, numerosi studi. Alcuni di questi, concentrandosi sull'analisi delle caratteristiche socio-demografiche al fine di delinearne un profilo, hanno rilevato che i consumatori di spettacolo dal vivo hanno un'educazione universitaria e svolgono professioni relativamente benestanti. Altri, impostati sull'analisi di variabili soggettive, hanno individuato tre dimensioni principali che stimolano ad andare a teatro, e cioè: piacere sociale; arricchimento intellettuale; esperienza emotiva. Molti autori hanno optato per una classificazione in base ai criteri della frequenza (gli assidui, principalmente abbonati, partecipano con regolarità; gli occasionali, si recano ad un numero di eventi pari ai 50% di quello consumato in media dal pubblico; gli sporadici vanno a pochi o a nessuno spettacolo), delle motivazioni e dell'atteggiamento verso le arti. Tuttavia, benché interessanti, tali classificazioni risultano troppo generiche per essere utili per definire ed implementare operazioni di marketing finalizzate ad un allargamento del pubblico. La segmentazione proposta da Vittorio Sabbatelli, studioso di marketing culturale, risulta, invece, più precisa ed articolata.

Secondo Vittorio Sabbatelli un possibile criterio di segmentazione del mercato consiste nell'individuazione dei benefici e dei valori che gli spettatori ricercano e ritengono di poter ottenere attraverso la partecipazione allo spettacolo. I valori che gli spettatori attribuiscono al bene spettacolo dal vivo, possono essere definiti d'uso (acquisto di cultura, impiego di *leisure time*, ecc.), o esistenziali (piacere, distinzione, status, ecc.), secondo i simboli e le valenze che gli utenti vi riconoscono. In base a tali variabili, è possibile classificare i consumatori e raggrupparli in cluster per poi identificare gli strumenti ed i canali più efficaci per raggiungerli e influenzerli.

Sabbatelli propone un'interessante classificazione, utilizzando la semiotica, partendo dal presupposto che lo "spettacolo-oggetto" diventi un valore nel momento in cui il soggetto spettatore reale o potenziale, lo definisce in relazione a se stesso. In base all'analisi dei discorsi e delle risposte fornite dagli spettatori durante ricerche condotte sul campo, l'autore ha individuato quattro gruppi di consumatori:

1. *I pratici (valore di uso)*: ritengono la facilità di reperimento del biglietto una variabile importante, anche se sono disposti a fare la fila, scelgono lo spettacolo in modo mirato,

prediligono teatri raggiungibili e confortevoli, il consumo della rappresentazione è un modo per appagare il proprio spirito e affermare il proprio gusto.

2. *Gli utopici (valori esistenziali)*: assegnano agli spettacoli un valore di affermazione di se stessi e un modo per distinguersi dagli altri individui, generalmente acquistano l'abbonamento concependolo come uno strumento per affermare la propria classe;
3. *I ludici (valore non di uso)*: non sono disposti a fare file, ritengono lo spettacolo un modo per evadere dalla routine quotidiana, un momento di svago; esprimono giudizi acritici sugli spettacoli, il processo decisionale che li conduce alla scelta risulta influenzato dai mezzi di informazione di massa;
4. *I critici (valori non esistenziali)*: fanno attenzione al rapporto qualità/prezzo, pretendono adeguate informazioni e attribuiscono importanza ai servizi accessori; si pongono in maniera critica nei confronti dei teatri e delle loro attività.

In conclusione si può affermare che la segmentazione per le *performing arts* è un processo fondamentale, tuttavia, affinché preservi la sua utilità, deve essere continuamente aggiornata ed essere personalizzata alle condizioni e alle realtà dei singoli teatri, ma soprattutto si comprende che le ricerche di mercato, necessarie ad individuare i segmenti, devono considerare più di una variabile ed incrociarle onde ricavare delle correlazioni accurate e valide.

8. Conquista e fidelizzazione del pubblico.

La prospettiva *customer oriented* nelle *entertainment organization* implica, l'ingaggio di una sfida consistente nell'attrarre, creare e conservare pubblico. Se fra gli obiettivi del marketing vi è quello di accrescere il valore dello scambio tra l'istituzione culturale e i propri fruitori, è possibile ampliare il pubblico non solo in termini numerici, ma anche puntando ad una maggiore diversificazione, invitando coloro che già sono consumatori abituali a esserlo con maggiore assiduità e coloro che non lo sono a provare una nuova esperienza; tuttavia, vano e dannoso, sarebbe il tentativo di rivolgersi alla totalità di questi gruppi.

Attrarre pubblico equivale a conquistare anche persone non abituate all'arte, reticenti nei confronti di rappresentazioni teatrali attraverso la realizzazione di strutture "familiari", invitanti, che esercitano un certo *appeal*.

Creare pubblico vuol dire persuadere le persone a trascorrere almeno una serata a teatro, attraverso offerte interessanti ed esperienze soddisfacenti, che suscitino un coinvolgimento ed un piacere tali da indurre gli utenti occasionali a diventare fruitori regolari.

Infine, **conservare il pubblico** significa, per le imprese di arte e spettacolo, competere con successo con gli altri erogatori di attività di svago, sia diretti, sia indiretti concorrenti delle organizzazioni in questione.

Le imprese di spettacolo possono vincere questa sfida nel momento in cui si pongono sul mercato con un'offerta di servizi migliore di quella realizzata dai propri concorrenti (per quanto la rappresentazione sia il centro del servizio offerto è fuori di dubbio che tutto quel che ruota attorno ha un peso immenso nella conquista dello spettatore: un'ottima *performance* di giovani attori su un testo attuale e divertente, potrebbe non essere apprezzata se la sala è sporca o scomoda, se l'acustica o la visuale è scadente, e così via).

Inoltre, accrescere la visibilità, con la creazione e la promozione dell'immagine, e dedicare risorse alla costruzione di un'identità di marca capace di conquistare la fiducia del pubblico, sono strumenti utili nell'ambito della dinamica concorrenziale.

I teatri devono anche trasformare gli spettatori occasionali in pubblico e pertanto devono rendere la prima esperienza interessante, piacevole ed appagante, suscitando il desiderio di ripeterla. Sull'argomento si possono fare due considerazioni:

- Gli spettacoli dal vivo, essendo "tridimensionali" e sollecitando i cinque sensi, possono stuzzicare la partecipazione dello spettatore più di altre arti: spesso si parla di rottura scenica e di altre forme di coinvolgimento del pubblico, tuttavia queste "trovate registiche" possono non essere gradite dal pubblico perché invasive della sua dimensione e intimità. In sostanza, nel rendere una sera a teatro un'esperienza unica bisogna evitare di "traumatizzare il pubblico" (all'uopo, si potrebbe o concepire, ironicamente, una sorta di regolamento tipo quello esistente per la televisione – i famosi bollini – oppure pensare, seriamente, di fornire precise indicazioni sul tipo di pubblico cui si rivolge lo spettacolo).
- Il primo incontro con il teatro, generalmente, si realizza "grazie" alla scuola; troppo spesso, questa prima esperienza non è "molto affascinante" perché, i ragazzi la vivono come

costrizione, non viene curata l'atmosfera e, soprattutto, si scelgono quasi sempre testi difficili e "pesanti" spesso interpretati da giovanissime compagnie.

La conservazione del pubblico di un teatro si fonda sulla concessione di numerosi vantaggi

e benefici di carattere tangibile (diritti di sconti, inviti ad eventi particolari) e intangibile (quelli connessi alla sfera sociale e psicologica, come l'opportunità di conoscere nuove persone, di affermare il proprio ruolo all'interno della società, lo status, ecc.).

Nella sperimentazione del rapporto con il pubblico rivestono un grande interesse alcune esperienze il cui pregio è stato di inventare canali e mezzi non tradizionali di realizzazione e di comunicazione, ed il cui maggiore limite resta l'estemporaneità. Citiamo tre *case histories*:

- La trasmissione in diretta di un balletto, rappresentato in teatro, su un maxischermo, posto all'esterno, a pubblica disposizione (esempi recenti a Parigi e Milano).
- La trasmissione nei cinema, durante la proiezione del film Titanic, di spot pubblicitari sull'attività della Scottish Opera House di Edinburgo, adeguati nel linguaggio al target previsto di giovani.
- La messa in scena allo Stadio Olimpico di Roma della Turandot, puntando su una strategia di comunicazione che creasse un'inedita aspettativa (pubblicità su 4 milioni di confezioni di latte, comunicati sulla stampa sportiva). Con il risultato di una straordinaria affluenza di pubblico e di avere abbattuto lo stereotipo che l'opera non piace ai giovani.

8.1. Lo spettatore "teatralizzato".

Una qualsiasi rappresentazione ha bisogno di vari elementi (luci, palco, testo), ma soprattutto richiede l'indispensabile presenza di due attori: uno sul palco e uno in platea; pur essendo questa una verità assoluta, poche sono le iniziative che riguardano il pubblico.

Difatti se si escludono alcune tipiche azioni di marketing (peraltro spesso fini a se stesse) e le campagne di educazione dello spettatore pochi sono i casi in cui si è puntato alla "teatralizzazione" (intesa come dialogo, conoscenza intima, rispetto, nel lungo periodo) del pubblico.

Gli spettatori, anche quelli a digiuno di teatro, sono dei validi interlocutori per qualsiasi artista; allora, il rapporto tra questi soggetti andrebbe impostato su una relazione paritaria: gli artisti e gli organizzatori dovrebbero ascoltare quell'indistinta figura che siede in sala.

Dunque la possibilità di esplorare tutte le potenzialità del pubblico ai di là del suo ruolo codificato, per ricercare, sperimentare e creare non solo sul palcoscenico ma anche nella platea (per fare *audience arts*). In base a queste considerazioni si potrebbero ideare svariate forme di “teatralizzazione” del pubblico.

Si potrebbe, ad esempio, formare un gruppo fisso di pochi spettatori, composto da “non addetti ai lavori”, che, dopo aver visto uno spettacolo, incontri direttamente la compagnia, il giorno seguente e prima delle repliche successive (l’ideale sarebbe assistere al debutto, che di solito avviene di venerdì, per poi trovarsi il sabato). Gli incontri si dovrebbero tenere nello spazio teatrale a posizioni invertite: il gruppo dentro la scena e gli artisti sulle poltrone. Gli spettatori dovrebbero raccontare cosa hanno visto, capito, immaginato, pensato, partendo dalla loro visione dello spettacolo. In tal modo gli artisti potrebbero ottenere un *feedback* inedito e imprevedibile, ma soprattutto utile per capire quel che hanno suscitato, e sarebbero obbligati ad ascoltare una parte del proprio pubblico (per giunta di una cultura e di una lingua diversa dalla propria) in un modo nuovo, non attraverso una reazione collettiva e ridotta nel tempo (gli applausi convenzionali) o le solite conferenze patinate. D’altra parte, il pubblico che partecipa, su sua richiesta, a questa sorta di laboratorio si sentirebbe coinvolto attivamente e prolungherebbe l’esperienza dello spettacolo.

Un secondo programma potrebbe essere condotto, durante l’anno, da un giornalista e svilupparsi in esercitazioni di scrittura e analisi sugli spettacoli visti, non per insegnare le tecniche della recensione, bensì per creare le condizioni affinché gli spettatori si possano esprimere senza complessi di inferiorità, sviluppando invece tutte quelle potenzialità interpretative spesso frustrate dalla limitazione a generici commenti post spettacolo. Durante ogni incontro del laboratorio i partecipanti potrebbero leggere le proprie recensioni, cui dovrebbe seguire una discussione: in tal modo si analizzerebbe progressivamente, attraverso un confronto, uno spettacolo che altrimenti sarebbe archiviato secondo parametri superficiali.

Un altro programma potrebbe prevedere un contatto personale e continuo con gli abbonati; per quanto grande possa essere il numero di “tesserati” è comunque abbastanza limitato da permettere di evitare un rapporto informale. Allora, si potrebbe ipotizzare che, l’invio della lettera di rinnovo abbonamento, sia diretta al singolo (o scritta a mano, in bella calligrafia, e firmata dal direttore o da un artista, così da divenire oggetto da collezione).

Questi sono solo alcune idee di iniziative, di cui, peraltro, andrebbero valutati costi e

benefici per ogni singolo teatro, con le quali si vuol mostrare che le possibilità di coinvolgere il pubblico di un teatro sono varie e spesso devono essere sperimentali, ma l'importante è che ci siano e che siano volte a instaurare un rapporto di lunga durata (a fidelizzare o teatralizzare) che non si traduca esclusivamente nell'inseguire esclusivamente folli numeri di abbonati.

Capitolo IV.

Le imprese e il teatro

Introduzione.

Un'attenzione sistematica, alla politica e alle iniziative per curare il rapporto con il pubblico, dimostra una notevole capacità di coniugare la propria identità artistica e culturale con la volontà di mantenere un contatto vivo e costante con gli spettatori. In quest'ottica, un passo importante è l'esame dei trend di mercato passati, in una prospettiva di confronto tra risultati attesi ed effettivi, per indirizzare la pianificazione delle attività e assicurare un utilizzo ottimale delle risorse disponibili. In tale ordine d'indagini, si colloca anche il posizionamento strategico dell'istituzione all'interno del contesto competitivo nazionale e, più nello specifico, cittadino, grazie all'analisi dei dati interni provenienti da statistiche di vendita relativi alla stagione, a singoli spettacoli e ad abbonamenti.⁶⁷

L'analisi dello scenario di riferimento è funzionale alla definizione dei vincoli economici, temporali, di concorrenza, o legati alla domanda; a questo punto, si è in grado di definire i target verso cui indirizzarsi. Il tutto, deve essere funzionale alla definizione degli obiettivi che si vogliono raggiungere, i quali, in relazione alle tipiche finalità di un'istituzione teatrale, potranno spaziare dalla dimensione prettamente economica, a quella puramente artistica, o di diffusione della cultura, di formazione o di *brand awareness*.⁶⁸ Dopo questa fase preparatoria, si

⁶⁷ Si devono realizzare, sia stagionalmente, e quindi rivolte al pubblico che già frequenta abitualmente il teatro, sia in occasione di eventi particolari, delle ricerche "*in theatre*" per individuare il target di pubblico interessato al prodotto specifico, porne in evidenza le caratteristiche e ponderare la possibilità di replicare l'evento oppure per proporre, anche in stagione, una tipologia di spettacoli mirati ai target individuati.

⁶⁸ *Brand awareness*: capacità dei consumatori di riconoscere un marchio e di associarlo correttamente ad un prodotto, ad una linea o ad un'impresa. Può essere rilevato e misurato attraverso analisi di mercato, come ad esempio le indagini a campione e i focus group. Su internet, lo sviluppo di *brand awareness* avviene in genere mediante estese campagne *banner* o sponsorizzazioni che ripetono il logo dell'azienda o di un suo prodotto, sviluppando di conseguenza il ricordo da parte del visitatore.

passa al *project management*⁶⁹ per poter stabilire il cartellone tenendo ben presente il fattore tempo che nelle strutture teatrali acquisisce un peso notevole. In quest'ottica, diviene fondamentale il marketing mix che per i teatri va analizzato in modo preciso e specifico. Se è vero che il marketing non può pretendere “una voce grossa” sullo spettacolo, è anche vero che il prodotto teatrale è un'esperienza complessa che si compone d'ulteriori elementi, secondari ma comunque indispensabili, sui quali si ha ampio margine d'azione; inoltre, si rende necessaria una conoscenza del ciclo di vita dello spettacolo e l'attenzione al “prodotto” deve essere ancor maggior quando si tratta di una nuova rappresentazione, poiché cresce il rischio.

Il prezzo presenta delle peculiarità sia per quanto riguarda il processo di determinazione, sia per la condizione “di malattia del settore teatrale”. La distribuzione richiede delle scelte sulla localizzazione delle strutture e delle biglietterie. Ma la variabile del marketing mix che, a causa dei budget limitati, acquisisce maggior criticità nei teatri è la promozione, pur essendo quella che potrebbe consentire una maggior indipendenza. In questo settore, la comunicazione (promozione) si concentra sulle pubbliche relazioni (ufficio stampa) così che, in sintesi, possiamo affermare che il marketing mix dei teatri si struttura in sei “P”: prodotto, prezzo, place, promozione, pubbliche relazioni e pubblico (processo di gestione dei clienti).

1. Project management. La programmazione del cartellone e le sue variazioni.

Il *project management* è una metodologia operativa, nonché un modello di struttura organizzativa, particolarmente diffusa nei settori produttivi (specie ad alta tecnologia), finalizzata ad individuare precise azioni che prendano in considerazione tutte le variabili del marketing mix: prodotto (stagione, singolo spettacolo, evento), prezzo, promozione, distribuzione (biglietteria, internet, canali dedicati).

In primis, il teatro deve assumere un'identità attraverso il posizionamento strategico della propria offerta, da cui dipendono le associazioni d'idee che il pubblico fa in merito ad un particolare spettacolo, nonché le sue scelte di consumo; questa fisionomia artistica non deriva, però, solo dagli spettacoli che un teatro presenta, ma anche da altri fattori, quali:

- Il carisma del direttore artistico, il nome della star che recita abitualmente nel teatro;
- Le caratteristiche architettoniche dell'edificio (diversa l'identità che trasmette un teatro

⁶⁹ È la gestione sistemica di un'attività complessa, unica, con un inizio e una fine predeterminata, che viene svolta con risorse organizzate, mediante un processo continuo di pianificazione e controllo per raggiungere degli obiettivi predefiniti, rispettando vincoli interdipendenti di costo, tempo e qualità.

storico da un capannone riattato);

- La distribuzione interna degli spazi (una divisione marcata in platea e galleria, rispetto ad una gradinata, oppure la presenza di un *foyer* spazioso, metteranno il pubblico in un rapporto diverso con lo spazio e la sua attività) e l'arredo (i classici velluti rossi possono essere un elemento della tradizione, ma anche rappresentare un condizionamento forte delle norme di partecipazione);
- La posizione nella città: la collocazione centrale o in periferia, sarà determinante nell'atteggiamento del pubblico;
- La capienza, che può favorire o escludere determinati generi o singoli spettacoli;
- La storia e la tradizione di una sala che ne segnano l'immagine.

Sul piano organizzativo, è fondamentale la programmazione dei cartelloni stagionali che solitamente, vanno da ottobre a maggio, con periodi (o singole date) di chiusura, *teniture* abbastanza uniformi (un solo giorno, in provincia, 4/5 settimane in alcuni teatri romani e milanesi) e riposi comuni nelle maggiori città (tradizionalmente il lunedì).

La formazione di un cartellone non è una sequenza di spettacoli: l'abilità consiste nell'insieme e nella combinazione delle proposte, nella loro articolazione temporale, nella capacità di intuire o prefigurare i risultati, nell'interpretare e stimolare il pubblico, nella dialettica fra coerenza e rinnovamento, nella corretta interpretazione della posizione di una sala nel sistema, ed altro ancora.

Sulla programmazione della stagione si devono fare alcune valutazioni d'ordine tecnico:

- La durata complessiva della stagione e le eventuali interruzioni, devono stabilirsi sulla base di dati ed esperienze precedenti, della possibile risposta del pubblico, degli orientamenti promozionali ed organizzativi, delle forze del teatro e/o della compagnia;
- Le esigenze dell'eventuale compagnia stabile vanno salvaguardate; quindi, priorità nell'individuazione di periodi, in rapporto alla necessità della produzione, ma evitando di

allargare le *teniture*, senza un reale rapporto con l'affluenza del pubblico, e di fermare (per le prove) l'attività del teatro per periodi eccessivamente lunghi nel corso della stagione (interruzioni che potrebbero compromettere l'affezione del pubblico);

- Ogni compagnia ha pari dignità e il teatro deve permetterle di presentare il proprio lavoro nelle migliori condizioni tecniche, organizzative e promozionali;
- I tempi di montaggio delle compagnie ospiti vanno valutati tenendo conto che, gli affitti esterni della sala nei giorni liberi contribuiscono a far quadrare il bilancio, quindi, è preferibile non garantire, in fase di trattativa, (pre)montaggi non strettamente necessari;

- La scelta del primo spettacolo, definisce l'identità stagionale del teatro ed è un attrattore fondamentale di pubblico se la campagna abbonamenti è ancora aperta. Le proposte d'abbonamento e i prezzi sono particolarmente rilevanti anche in rapporto alla formazione del cartellone;
- Un'ultima considerazione riguarda il rischio d'essere autoreferenziali: anche la scelta più personale, coraggiosa, raffinata deve comunicare, quindi creare il proprio pubblico.

Dalla tradizionale articolazione del cartellone è difficile prescindere: il mercato riguarda, salvo poche eccezioni, il territorio nazionale e le compagnie intrecciano la propria attività in uno stretto sistema di dipendenze temporali, quindi, l'individuazione di periodi di programmazione chiusi e predefiniti è quasi inevitabile. Quest'impostazione è tipica del nostro teatro (distinguibile per una produzione ad opera, soprattutto, di compagnie di giro), ed è diverso dal sistema europeo che si fonda su teatri di produzione, dotati di compagnie stabili. Possono fare eccezione segmenti di mercato marginali (con programmazioni ridotte) e teatri che praticano quasi esclusivamente la produzione.

A fianco del cartellone sono possibili alcune aperture e molte variazioni nell'articolazione e nella formulazione dell'offerta, riconducibili a due categorie: **spettacoli fuori abbonamento** (isolati o articolati in rassegne) ed **iniziative collaterali e/o d'approfondimento** (convegni, mostre, incontri, laboratori teatrali aperti a tutti).

Nel sistema cittadino la competizione per l'acquisizione di un pubblico più numeroso si gioca sull'identità, sulla qualità, sulla formulazione dell'offerta, sulle capacità d'investimento pubblicitario e promozionale; le variazioni sul tema del cartellone e le iniziative collaterali, allora, possono fare la differenza e attribuire ad un teatro, rispetto ad un altro, un valore aggiunto, una fisionomia più precisa, una funzione innovativa in rapporto ad alcune fasce di pubblico, ma anche alla stampa o agli enti locali. L'importante, in questa direzione, è la qualificazione e l'effettivo valore delle iniziative, che dipende dalla capacità di costruire progetti integrati fra diverse discipline in collaborazione con personalità e realtà culturali esterne al teatro, senza causare effetti di saturazione.

2. Marketing mix e i due elementi influenti: tempo e specificità dell'azienda.

Tutte le aziende cercano di creare una sinergia combinando le forze delle quattro variabili controllabili (prodotto, prezzo, *place* e promozione) del marketing mix. Il marketing di successo, infatti, dipende da un abile equilibrio di queste parti: una grande rete distributiva e una potente campagna promozionale non venderanno un prodotto che i consumatori non vogliono; *idem* per un ottimo prodotto il cui prezzo non è stato determinato correttamente, oppure è mal distribuito.

Altri due elementi influenti e specifici da considerare in ogni analisi di marketing sono:

- Il tempo. Tutte le aziende devono lavorare in un ambiente in trasformazione: il marketing è un processo in evoluzione e qualsiasi strategia va riesaminata periodicamente e adattata in relazione all'ambiente e alle priorità aziendali.
- La specificità dell'azienda. Ogni organizzazione ha la sua personalità e agisce come un'entità individuale (un'ottima strategia per A può essere inadeguata per B).

Per le imprese teatrali è bene sottolineare che l'elemento tempo influenza la strategia di marketing, oltre che per il motivo di cui prima, anche perché bisogna definire la *teniture* di uno spettacolo sulla base, della capienza del teatro, della domanda di mercato, della concorrenza, della *mission* e delle "4P"; è chiaro allora che, il tempo diviene un ulteriore variabile del marketing mix, ed acquisisce un peso notevole perché un errore nella sua determinazione può avere notevoli ripercussioni.

Per quanto riguarda la specificità dell'azienda, nel caso degli esercizi teatrali, oltre alle considerazioni sul tipo di struttura distributiva e alla forma giuridica dell'impresa, si ricordano i problemi connessi allo spazio e, in particolare, al palcoscenico; quest'ultimo, pur nella rigidità oggettiva della dimensione, può, se presenta un buon grado di tecnologia e d'adattabilità, divenire una variabile sfruttabile nella definizione della strategia (può permettere al teatro di ospitare i musical e gli spettacoli "esigenti").

3. Il prodotto culturale.

Il prodotto assume un ruolo centrale per l'esistenza e lo sviluppo di qualsiasi azienda ed è considerato, spesso, una variabile a monte delle altre; oltre ad essere il risultato dell'attività svolta, è l'elemento più rilevante di una strategia di marketing.

Tra le svariate classificazioni (descritte dalla letteratura del marketing) dei prodotti, una delle

più note è quella che, basandosi sullo sforzo del consumatore, li divide in beni:

- Di convenienza o di prima necessità: acquistati spesso, ma con scarsa fedeltà alla marca;
- Ad acquisto ponderato: prima di effettuare l'acquisto si compiono comparazioni con beni simili;
- Speciali: prodotti particolari per cui il consumatore è disposto a fare uno sforzo significativo se non sono disponibili.

Il prodotto culturale, in base a questa logica, è identificabile come:

- A.** Un bene speciale: una persona qualsiasi può affrontare un viaggio e fare una fila d'ore per entrare e/o per acquistare il biglietto di un concerto⁷⁰ (fenomeni del genere si manifestano anche per alcune pellicole, per certi libri ma raramente per musei e teatri);
- B.** Un bene ad acquisto ponderato: un lettore, solo dopo avere trascorso ore in una libreria a sfogliare romanzi e a leggere quarte di copertina, trova qualcosa che si adatta al suo stato d'animo⁷¹; uno spettatore, nella sua unica sera a disposizione, deve scegliere tra più spettacoli che gli interessano.

Molti prodotti culturali possono, inoltre, essere definiti complessi poiché richiedono conoscenze specifiche o si basano su nozioni astratte che presuppongono l'abilità del consumatore ad apprezzare questi concetti; la complessità, peraltro, cresce quando non si ha familiarità con un particolare tipo di bene. Il settore culturale o artistico comprende, in ogni

⁷⁰ I concerti di musica "non classica" (rock, pop, commerciale, ecc.) sono un caso particolare di spettacoli dal vivo, giacché possono innescare vere e proprie mode e manie e creare il mercato dei *fan*. Per i fan il concerto è uno stile di vita, è un'emozione per la quale si è disposti a sforzi superiori al valore stabilito dal mercato (si pensi al fenomeno dei bagarini), ma è anche un bene "instabile" poiché facilmente può essere dimenticato, salvo i casi di alcuni intramontabili

⁷¹ Le ore passate in una libreria, oltre ad aiutare nella scelta, soddisfano altre esigenze di un individuo quali, apparire culturalmente impegnato, incontrare amici e/o nuove conoscenze, ecc.; i *megastore*, che recentemente stanno sorgendo, sfruttano queste esigenze offrendo servizi bar o di intrattenimento. Anche i teatri potrebbero appagare queste esigenze se i bar fossero aperti durante tutta la giornata.

caso, prodotti meno complessi come opere che usano stereotipi noti alla maggiore parte delle persone o usano concetti concreti che sono spesso etichettati come popolari; la musica pop, il teatro estivo di repertorio, quello comico possono essere considerati spettacoli semplici rispetto alle produzioni d'avanguardia.

Per un operatore di marketing, il prodotto è: “La serie di benefici percepiti come tali dal consumatore, il quale accetta di investire denaro e sforzo per ottenere il prodotto in rapporto all'importanza dei suoi bisogni ed alle risorse disponibili”. Sulla base di un'analisi dei bisogni e delle attese, occorre definire e realizzare: il prodotto base (è la ragione stessa per cui un'organizzazione esiste) e il pacchetto di servizi (è quell'insieme, che si riceve col prodotto di base, necessario a soddisfare i bisogni satelliti del fruitore).

Occorre, quindi, preparare l'organizzazione alla vendita del pacchetto di servizi. La soddisfazione del consumatore dipende, infatti, non solo dalla qualità del prodotto, ma anche, e forse soprattutto, dalla percezione che egli ha del prodotto complessivo.

Per i beni culturali si deve chiarire anche il concetto di linee e gamme di prodotto.

La linea di prodotto di un'azienda è definibile come “gruppo di prodotti strettamente interconnessi”. Una linea di prodotti è tanto più profonda tanti più articoli diversi comprende (in una libreria, i romanzi e i libri per bambini rappresentano due linee diverse). Molte compagnie teatrali sono “monoprodotto”, poiché montano un solo lavoro per stagione (l'idea di una linea produttiva o di un mix produttivo, in questo caso, non esiste).

Le imprese culturali possono, comunque, creare prodotti aggiuntivi (*spin-off*) legati a quello artistico principale, ma che costituiscono altre linee di prodotto: i musei presentano mostre permanenti o temporanee e offrono una serie d'attività educative e culturali che comprendono seminari, visite guidate e conferenze; una band musicale registra parte del repertorio e vende articoli promozionali come poster, cartoline, indumenti vari.

Infine, le imprese culturali, come quelle commerciali, dispongono di una marca (un nome e/o un simbolo) di commercio. Il nome di una compagnia conosciuta evoca delle immagini nell'animo del consumatore che vi associa uno spettacolo particolare; anche chi non è mai stato alla Scala di Milano ha un'idea di ciò che vi si può trovare.

3.1. Il prodotto teatrale.

Il teatro non si presenta ai consumatori attraverso un isolato spettacolo, ma si posiziona nel mercato, offrendo un'esperienza complessa, prevalentemente a carattere immateriale e che

si sintetizza in un progetto.⁷² Tali progetti (uno spettacolo, un concerto, un laboratorio, ecc.) nella loro fase iniziale – quella di creazione – non hanno un *format* preciso e riproducibile perché sono realizzati grazie a componenti e circostanze che integrano fattori diversi come: le istanze sociali, le poetiche artistiche, la sperimentazione di linguaggi, e così via. Il mix che determina l’oggetto dell’attività di spettacolo, proprio per il variare di modalità, processi e per la centralità del fattore umano (fattore produttivo predominante) è quanto di più variabile, intangibile ed indeterminato, oltre ad essere espressione di un’autonomia di pensiero (strenuamente difesa) e di comportamento.

Tuttavia, la capacità del management teatrale di creare pubblico, o mantenere quello effettivo, non è solo legata alla sua abilità di proporre “un progetto unico”, ma anche di realizzare un prodotto teatrale totale, ovvero capace di rinnovarsi continuamente e completo nel servizio di base e nelle attività complementari e collaterali per soddisfare benefici che esulano le normali aspettative del pubblico.

Il servizio di base (*core product*) è costituito dalla singola *pièce* e/o dall’insieme delle rappresentazioni di un’intera stagione programmata; gli elementi con cui valutare le caratteristiche del *core product* saranno diversi a seconda del tipo d’audience considerata.

I servizi complementari⁷³ sono quelli che il consumatore ritiene naturalmente abbinati al prodotto di base: il parcheggio custodito, la possibilità di pagare con la carta di credito, di prenotare un posto tramite internet o telefono e così via; è chiaro che, anche se la loro assenza può compromettere definitivamente l’immagine del teatro, si dovrà procedere ad una valutazione ponderata dei vantaggi derivanti dall’avvio di tali attività rispetto agli oneri e agli impegni organizzativi connessi. Il prodotto teatro, però, dovrebbe essere in grado di fornire qualcosa in più rispetto a quello che è naturalmente atteso, per acquisire un carattere distintivo rispetto alla concorrenza diretta, del tipo: invio per corrispondenza agli abbonati d’informazioni sui grandi eventi, con osservazioni critiche e possibili chiavi di lettura; mostre permanenti e non; visite nei *backstage*. Queste attività collaterali hanno un senso solo se contribuiscono all’affermazione o al reale potenziamento dell’offerta di base o se da sole esprimono un giusto rapporto tra costi e

⁷² Si ricorda che gli spettacoli dal vivo possiedono le tipiche caratteristiche dei servizi (immaterialità, inseparabilità tra produzione e consumo, deperibilità, eterogeneità). Si applicano quindi le tecniche utilizzate per l’erogazione dei servizi, in questo caso cercando di instaurare relazioni a lungo termine con il cliente.

⁷³ Questi servizi possono essere anche quelle attività indirizzate ad altre fasce di domanda: noleggi della sala e delle attrezzature, organizzazione di eventi a terzi, vendita di spazi pubblicitari, e così via.

benefici.⁷⁴ Infine, il prodotto teatro dovrebbe essere sistematicamente ripensato dal management, per non rischiare di perdere l'interesse del pubblico cui si rivolge; emerge, ancora una volta, l'importanza di una continua attività di monitoraggio del mercato.

Prima di porre in essere una qualsiasi strategia basata su eventuali modifiche da apportare al prodotto, il management dovrebbe avere una precisa cognizione del proprio output: dovrebbe, quindi, individuare, attraverso l'analisi della propria offerta (*core product* e annessi), il posizionamento del prodotto sul mercato rispetto ai concorrenti.

Si possono individuare tre qualità distintive caratterizzanti l'offerta di un teatro:

1. Risonanza, è la qualità riconosciuta e pubblicamente attribuita a determinati elementi, come la qualità della recitazione degli artisti, la notorietà dei direttori d'orchestra, il fasto delle scenografie, ecc.;
2. Innovazione, è il grado di riforma delle componenti basilari del prodotto, come la predisposizione verso forme di teatro sperimentale, l'utilizzo della moderna tecnologia per supportare la messa in scena dell'opera, l'uso d'attori giovani e poco noti, ecc.;
3. Tradizione storica, si riferisce al tipo di programmazione artistica che si organizza, classico o popolare, alle scenografie, ecc.

Sulla base delle caratteristiche del proprio prodotto totale e una volta analizzata l'offerta dei concorrenti, è possibile disegnare una mappa del mercato, ovvero delle griglie di posizionamento che consentono di visualizzare il diverso spazio occupato dalle varie organizzazioni teatrali, mettendo in evidenza gli attori e le relative linee di condotta, che determinano lo scenario competitivo (diretto) in cui si opera.

3.2. Leve su cui agire per migliorare il prodotto.

Throsby è stato il primo ricercatore a considerare il ruolo della qualità nella domanda per le *performing arts*. Prima di lui, gli economisti che hanno analizzato l'economia delle arti si sono limitati a mantenere costante questa variabile – quando non l'hanno omessa del tutto – dopo averla determinata in relazione alla produzione, al costo e all'utilità. Throsby⁷⁵

⁷⁴ Per costi delle attività collaterali (e dei servizi complementari) si intendono la quantità di investimenti, tempo e risorse, mentre per benefici i rientri economici diretti e indiretti e le ricadute sull'immagine e sulla qualità complessiva dell'esperienza proposta.

⁷⁵ Throsby, "Perception of Quality Demand for the Theatre", in *Economics of Cultural Decisions*, 1983.

ha analizzato invece la qualità secondo i seguenti cinque criteri oggettivi, che sono poi quelli che giocano un ruolo importante nelle decisioni d'acquisto dell'utente:

1. La natura delle fonti (per esempio, la classificazione del repertorio: opere classiche, moderne, di autori sconosciuti, ecc.);
2. Lo standard complessivo del soggetto, del testo, delle musiche, della traduzione;
3. Lo standard della *performance* (recitazione, danza, canto, ecc.);
4. Lo standard della produzione (regia, interpretazione, coreografia, arrangiamenti, direzione d'orchestra);
5. Lo standard della scenografia, dell'attrezzatura, dei costumi, delle luci.

In questo studio, che ha il merito di avere aperto nuovi orizzonti nell'analisi della domanda per le *performing arts*, l'autore ha intrapreso la valutazione di queste variabili facendo uso delle recensioni della stampa, ed ha dimostrato che la qualità di una produzione aveva un peso maggiore sulla domanda del pubblico di quanto non ne avesse il prezzo dei biglietti.

Per migliorare la qualità, senza intervenire sul *core product*, si può agire sull'output totale:

si possono migliorare le strutture teatrali, garantire pulizia e confort nella sala, realizzare sistemi d'illuminazione o impianti acustici particolari (esistono specifiche macchine sceniche per realizzare una scenografia olfattiva e altre per una virtuale) che contribuiscano a creare l'atmosfera adatta per la visione, educare il personale affinché dimostri cortesia e preparazione culturale. Si può, quindi, lavorare per il miglioramento sia degli elementi intangibili sia di quelli tangibili.

Si possono poi aggiungere o arricchire i servizi considerati complementari rispetto all'offerta di base, per far sì che il servizio erogato si avvicini sempre più a quello desiderato: luoghi di ristoro all'interno del teatro o convenzionati, piccole librerie specializzate, facilitazioni di parcheggio, trasporti dedicati, cartoline artistiche e da collezione da allegare al biglietto, e così via.

L'organizzazione può, oltre a migliorare la qualità e ad agire sul marketing mix, puntare sulla diversificazione di tipo:

- Collaterale omogenea. Un teatro può decidere di ampliare la propria offerta proponendo nuove forme di spettacolo per rivolgersi a segmenti del mercato non ancora serviti; in pratica, anziché specializzarsi in un unico genere, proporrà più spettacoli differenti, evitando di concentrarsi in un'unica linea artistica. Così, un ente lirico non allestirà esclusivamente opere, ma offrirà anche balletti o concerti. È chiaro che la decisione di implementare una strategia di diversificazione dovrà fondarsi su un'attenta analisi del mercato e dei propri concorrenti; un teatro di una grande città, in cui sono

presenti molteplici strutture che permettono al pubblico ampia possibilità di scelta, non sarà incentivato a diversificare, essendo, probabilmente, migliore la via della specializzazione, in grado di contribuire alla formazione di un'identità ben definita e riconoscibile all'interno dell'ampio numero d'offerte proposte sul mercato di riferimento; un piccolo teatro di provincia, viceversa, operante in una realtà in cui esiste scarsa competizione e caratterizzato da una domanda limitata, sarà più portato alla diversificazione per incontrare i gusti del più alto numero possibile di spettatori.

- Collaterale. Le imprese che sfruttano, anche parzialmente, le risorse a disposizione, per realizzare prodotti diversi da quelli abituali con nuove linee non strettamente collegate: i teatri che formano nuovi attori (teatri scuola, che traggono risorse sia dalle rette sia dallo sbigliettamento per i saggi finali) e quelli che enfatizzano la funzione cognitiva svolta dall'organizzazione (teatri di approfondimento).
- La diversificazione eterogenea con linea dominante consiste, infine, nello svolgere attività non tradizionali (locazione delle sale per conferenze) pur continuando a mantenere l'offerta di rappresentazioni come esercizio principale.

4. Il prezzo: funzioni e obiettivi.

A prima vista, il prezzo è “la somma di denaro pagata dal compratore al venditore in cambio di un prodotto o di un servizio”; ma dal punto di vista del consumatore, non ci si può limitare a questa definizione, giacché bisogna anche calcolare lo sforzo compiuto⁷⁶ per ottenere il prodotto nonché ogni altra spesa connessa. Alcuni studi su quest'argomento dimostrano che i costi associati ad un'uscita culturale raddoppiano il prezzo effettivo del biglietto. Il marketing manager deve quindi tener conto di questa realtà quando formula la strategia di prezzo⁷⁷. **Nel**

⁷⁶ La nozione di sforzo compiuto (tempo impiegato, durata dell'evento e del viaggio) considera anche il fattore psicologico che riguarda, ad esempio, il rischio di essere associati ad un determinato gruppo, di non gradire o non capire, di rimanere sconvolti; tanto più il consumatore conosce o capisce il prodotto, tanto minore è il rischio, perché può utilizzare il suo giudizio.

⁷⁷ Dal punto di vista aziendale, stabilire un prezzo equivale ad inviare al mercato un segnale sul valore del prodotto; i teatri possono optare per un “messaggio unico” per i diversi prodotti oppure distinto per ogni spettacolo. L'individuazione del prezzo determina anche la quantità di sforzo che un'organizzazione deve affrontare per raggiungere il *break-even point* e il livello accettabile di rischio finanziario; nei teatri, questo livello non è facilmente raggiungibile. La decisione finale deve essere assunta, allora, considerando tutti gli interessati (consumatori, concorrenti, distributori, governo e sponsor) per cui il prezzo costituisce il punto d'arrivo di una serie di compromessi: “Il prezzo stabilito è il miglior prezzo possibile date le circostanze”.

settore culturale ai prezzi sono riconosciute quattro funzioni:

1. **Danno una stima del valore del servizio considerato**, poiché quelli che lo richiedono sono pronti ad acquistarlo per una certa cifra: la fissazione di un prezzo, cui segue il mantenimento o il rialzo della domanda, significherà che molte persone saranno pronte a compiere uno sforzo minimale per avere accesso a questo servizio, e viceversa. La particolarità è data dal fatto che a prezzi troppo bassi si associa l'idea di scarsa qualità;
2. **Permettono di riunire i bilanci necessari al funzionamento dell'attività**. Questo non è l'unico mezzo, è noto il ruolo interpretato dalle sovvenzioni e dal mecenatismo, ma per la grande maggioranza delle attività i prezzi restano la base delle entrate;
3. Possono essere **un fattore di responsabilizzazione della gestione**. Dal momento in cui i gestori sapranno che le rendite saranno sancite dalla vendita dei loro servizi, avranno interesse a fare in modo che siano i migliori possibili al prezzo più adeguato;
4. I prezzi possono costituire un **fattore di razionamento della domanda**. In certe occasioni, una capacità d'accoglienza eccessiva si potrebbe ritorcere contro la qualità (al tempo in cui i musei britannici erano gratuiti, spesso finivano per essere dei luoghi di riparo dalla pioggia) ma anche contro il mantenimento del luogo (si pensi alle rassegne organizzate in chiese e simili).

Queste quattro funzioni possono essere realizzate anche da altri meccanismi; ma l'interesse del sistema dei prezzi è che le assume tutte a partire da un dispositivo unico.

Così come le imprese industriali, anche quelle teatrali si trovano di fronte al problema di determinare il prezzo in una duplice prospettiva di coerenza interna, relativa alla necessità di stabilire il prezzo del prodotto nel rispetto dei vincoli di costo (e redditività, per le organizzazioni di lucro), ed esterna, che riguarda la definizione del prezzo in base alla capacità d'acquisto del mercato e dei prezzi dei prodotti concorrenti.

Il settore teatrale, però, soffre del cosiddetto morbo di Baumol che intacca, direttamente, la possibilità della coerenza interna⁷⁸ e, di riflesso, quella esterna; per cui, anche se nel lungo

⁷⁸ Se un teatro riconosciuto dovesse stabilire il prezzo di uno spettacolo in base ai propri vincoli di costo si può esser certi che, nonostante l'accertata insensibilità degli spettatori alla variabile onere del biglietto, gli attori potrebbero tranquillamente sedersi a guardare la loro *performance* perché le rappresentazioni sarebbero deserte di pubblico; la malattia dei costi si aggrava nel nostro paese a causa dei salari del personale stabile, dei costi dell'immobile e degli elevati oneri finanziari connessi alla SIAE.

periodo vi può essere l'attenuazione della "malattia", la determinazione dei prezzi non può basarsi esclusivamente sul criterio di copertura dei costi sostenuti, pertanto, bisogna considerare anche le risorse finanziarie erogate da fonti esterne, (pubbliche e private), ne segue la necessità di una strategia di *fundraising*.

Le specificità del settore attengono anche al processo di determinazione del prezzo: obiettivi; ruolo della concorrenza; reazione della domanda; strategia di discriminazione.

I possibili obiettivi della variabile prezzo, nelle imprese teatrali, sono:

1. Limitare il deficit di bilancio: consiste nel coprire, con le entrate del botteghino, una ragionevole percentuale dei costi variabili, vale a dire le spese ascrivibili alla singola produzione;
2. Attrarre il pubblico: potrebbe essere semplicisticamente raggiunto tramite la riduzione del costo d'entrata, ma i consumatori potrebbero interpretare tale manovra come un messaggio di scarsa qualità, la logica della discriminazione potrebbe ovviare a questo problema. Tra i motivi, che spingono i teatri a adottare prezzi che permettano la massimizzazione dell'audience, ci sono quelli di carattere sociale (massima diffusione del proprio servizio per una crescita culturale, morale e civile del paese) e quelli di carattere più spiccatamente economico;
3. Equilibrio competitivo: il contesto competitivo italiano in cui operano i teatri di prosa è notevolmente diverso da quello degli enti lirici, ed è caratterizzato da situazioni del tutto particolari che comportano vincoli e opportunità per la *pricing policy*. La concorrenza tra i teatri di prosa, infatti, può assumere quattro configurazioni principali, secondo il numero d'organizzazioni che operano sul mercato e del grado di differenziazione dell'offerta:
 1. Numero teatri: basso. Grado differenziazione: basso. Il prezzo, in questi casi, è generalmente allineato a quello del teatro leader (solitamente lo stabile);
 2. Basso/alto. Tale situazione si riscontra solitamente nelle medio-piccole province, in cui vi sono pochi teatri di simile rilevanza, o in zone di maggiore estensione in cui operano più strutture d'elevata importanza con autonomia decisionale (anche di prezzo), all'interno delle quali la competizione si gioca tra le strutture maggiori;
 3. Alto/basso. Condizione rara, che si presenta generalmente in aree provinciali piuttosto estese o, addirittura, regionali, nelle quali sono presenti molte strutture che presentano gradi diversi d'autonomia decisionale, anche in termini di prezzo;
 4. Alto/alto. Si riscontra in contesti di dimensioni rilevanti, province grandi o regionali, in cui ogni singolo teatro gode di una certa autonomia nella determinazione del prezzo.

La concorrenza tra i teatri lirici, invece, si gioca su aree geografiche molto estese,

inquadrabili nell'Italia del nord, del centro e del sud, mentre le isole presentano situazioni monopolistiche; data l'esiguità delle imprese presenti a livello nazionale, le elevate barriere all'entrata, la dispersione a livello territoriale e la simile notorietà delle organizzazioni, tutte le strutture godono d'elevata autonomia decisionale in termini di prezzo. Bisogna far sì che il prezzo generi effetti positivi sull'immagine perché da questa si genera il meccanismo del passaparola, l'opportunità di aumentare il numero delle donazioni, oltre l'aumento delle entrate derivante sia dalla vendita dei biglietti sia dei servizi satellite. Il prezzo deve essere la sintesi dell'identità del teatro.

4.1. L'importanza del prezzo del biglietto: le reazioni dei consumatori.

La domanda di *performing arts*, come mostrano numerose ricerche, è relativamente insensibile al prezzo; quindi le organizzazioni che si occupano di spettacolo hanno un certo grado di flessibilità e, entro certi limiti, potrebbero alzare i prezzi senza provocare un significativo ribasso della domanda e al tempo stesso aumentare le entrate.

A parte il prezzo dei biglietti, le variabili principali che sono state utilizzate per spiegare la domanda verso gli spettacoli dal vivo sono: il reddito dell'utente e il costo dei prodotti alternativi (sembra che gli appassionati di teatro spesso lo siano anche di cinema); l'elasticità⁷⁹ della domanda varia in relazione all'ampiezza del budget delle organizzazioni coinvolte (nel caso di organizzazioni con budget elevati la domanda è meno elastica al prezzo di quanto non lo sia nel caso di budget più modesti); si è stabilito un legame tra la sensibilità al prezzo e la fama della compagnia (più è rinomata, meno forte è la sensibilità dell'utente al costo del biglietto). Inoltre, questi ricercatori raccomandano che la domanda degli abbonati sia considerata separatamente da quella dei non abbonati, data la sua diversa natura: la domanda degli abbonati è infatti più sensibile al prezzo di quella dei non abbonati.⁸⁰ Un'ulteriore indagine, condotta da Throsby, valuta il potenziale ruolo del gusto per spiegare la domanda. L'autore afferma che, nonostante possa sembrare assurdo analizzare un comportamento che, individualmente, fonda le sue radici nel regno dell'immaginazione, della spontaneità e dell'emozione, è possibile fornire una spiegazione razionale dei fenomeni aggregati, ossia

⁷⁹ Elasticità rispetto ai prezzi: è un indicatore che ci permette di conoscere l'entità della variazione della domanda in corrispondenza a un dato cambiamento di prezzo. Se, in corrispondenza a un cambiamento di prezzo, la domanda resta quasi immutata, questa si dice non-elastica o rigida. Se la domanda cambia notevolmente, si definisce elastica.

⁸⁰ Secondo gli stessi studiosi, il reddito tende ad avere un'influenza positiva ma non significativa sulla domanda degli abbonati, mentre tende ad avere un'influenza negativa sull'elasticità della domanda dei non abbonati.

dell'insieme dei comportamenti del pubblico e dell'artista. Perciò Throsby propone l'elaborazione di un modello, per le produzioni dei teatri stabili, nel quale il gusto sia una variabile endogena, e sostiene che: "Il consumo relativo delle arti crescerà col passare del tempo non a causa di un cambiamento dei gusti del pubblico, ma perché il prezzo ombra delle arti cala quando l'esperienza, la comprensione e altre qualità umane di capitale importanza, spesso associate all'arte, vengono coltivate".

La nozione di "gusto coltivato" (*acquired taste*) si dimostrerà una variabile decisiva per spiegare il consumo delle cosiddette arti colte (in opposizione al varietà, al circo e al musical): quanto più il gusto sarà educato all'arte, tanto minore sarà la sensibilità degli spettatori nei confronti del prezzo.

Altro elemento di particolare interesse risulta il nesso che esiste tra il livello qualitativo di una rappresentazione, il prezzo e le ripercussioni sulla domanda. Lo stesso Throsby ha analizzato la qualità della produzione e la sensibilità della domanda in funzione di cinque dimensioni oggettive; Abbé-Decarroux utilizza cinque criteri simili a quelli proposti da Throsby (la classificazione del repertorio della produzione, la fama dell'autore, la fama dell'opera stessa e del regista, l'affidabilità della distribuzione, il fatto che si tratti di una produzione del teatro stabile del luogo o no) e raffina ulteriormente la sua analisi usando due diverse categorie di prezzo come variabili dipendenti, mentre i suoi predecessori avevano utilizzato soltanto un prezzo medio. I risultati di questa ricerca sono notevoli e indicano una possibile direzione per una discriminazione del prezzo: la domanda per gli "interi" risulta infatti tendere veramente ad essere rigida al prezzo, mentre la domanda per i ridotti tende ad essere elastica.

Sono, allora, plausibili due strategie per i teatri:

- Strategia della qualità: il finanziamento pubblico o privato serve a supportare l'acquisto di allestimenti più recenti (se non addirittura nuovi) e con cast di fama; si persegue, quindi, la massimizzazione della qualità della produzione, per stimolare un aumento della domanda "colta" e del prezzo;
- Strategia dell'audience: il finanziamento copre i costi fissi; il teatro offre prodotti a prezzi più contenuti ma dai contenuti meno sofisticati. Una programmazione orientata al pubblico allargato penalizza la qualità (dal punto di vista della fama, dello sfarzo scenico e della "modernità") ma incontra i gusti della collettività e in tal modo raggiunge determinati livelli di profitto.

In altre parole, si pone per le organizzazioni teatrali il dilemma del settore culturale: "una

politica per l'arte di democratizzazione (al limite di gratuità) o di elitizzazione?"

4.2. Le strategie di discriminazione e l'abbonamento.

Discriminare il prezzo significa riuscire ad intuire come è fatta la domanda di un mercato, ovvero quanto sarebbero esattamente disposti a pagare singoli o gruppi (dalle caratteristiche simili) di consumatori, e quindi avere il potere (la leadership di prezzo) di far pagare prezzi diversi per unità diverse del bene (affinché una strategia di discriminazione sia efficace ed efficiente è necessario impedire l'arbitraggio, ovvero la comunicazione e la rivendita fra gli acquirenti).

Alcune delle politiche di biglietto adottabili dai teatri, sono:

- Per segmenti di pubblico (pensionati, giovani, famiglie). In Inghilterra ci sono teatri che propongono il "*pay what you can*": in alcune serate, infrasettimanali, i giovani pagano una cifra a loro piacere. Questa strategia, che rimuove la più forte barriera all'ingresso per i giovani (il prezzo, appunto), è connessa anche ad elementi di carattere promozionale perché le serate in cui si offre questa possibilità coincidono con la messa in scena di spettacoli poco noti;
- Per tipologia di spettacolo: generi diversi di spettacolo hanno prezzi diversi;
- Per immagine e "effetto clamore". Gli spettatori sono disposti a pagare un prezzo più alto per un particolare lavoro, in un teatro rinomato e prestigioso; il teatro vende non solo spettacoli ma anche eventi mondani (la prima stagionale della Scala); spesso l'aumento del prezzo avviene anche quando la rappresentazione suscita, durante la stagione, particolare consenso del pubblico e della critica, spingendo il teatro a prolungare la programmazione (effetto clamore);
- Per posti a sedere e giorno. La localizzazione dei posti e i differenti giorni in cui viene messa in scena la rappresentazione (feriali o festivi) influiscono sulla determinazione del prezzo, nonostante i costi sostenuti dall'organizzazione siano identici. Il livello del prezzo può variare, anche, in base al momento in cui si compra il biglietto (l'abbonamento): un acquisto in considerevole anticipo deve essere premiato con particolari sconti. La *ratio* di questa strategia, è il benefico impatto che certe entrate anticipate hanno sul cash flow dell'impresa: la maggior parte delle uscite (costi di produzione e marketing, salari e stipendi) vengono sostenute prima del conseguimento delle entrate, siano queste derivanti dal botteghino, o da fondi di provenienza governativa.

L'acquisto anticipato del biglietto, inoltre, assolve l'importante funzione di stabilizzare la domanda, condizione che un'organizzazione fornitrice di servizi dovrebbe realizzare, vista l'impossibilità di immagazzinare il proprio prodotto in caso di calo delle vendite.

Il tempo, inoltre, influisce sul prezzo del biglietto anche nel caso diametralmente opposto all'acquisto anticipato: se la domanda per una certa rappresentazione si è dimostrata scarsa⁸¹, può succedere che alcuni teatri offrano, pochi ore prima della messa in scena, biglietti scontati (anche oltre il 50%) attraverso le cosiddette "baracche dei biglietti" (frequentate solitamente da studenti e presenti soprattutto nelle grandi città) o il canale internet del *last minute* (inizialmente questo mezzo era usato quasi esclusivamente dai ragazzi e quasi per nulla dagli adulti, per cui il sistema favoriva la presenza a teatro dei giovani, ma ora si assiste ad un'inversione della tendenza). Il rovescio della medaglia di queste politiche è il "malcontento" di tutti quelli che acquistano nella fase centrale.

- Per eventi speciali e per prime serate. Alcune condizioni creano l'opportunità di stabilire prezzi in grado di generare un surplus di risorse rispetto alla copertura dei costi di produzione. Tali occasioni sono, ad esempio, le prime ed altri eventi speciali, come celebrazioni di particolari ricorrenze (il concerto di capodanno del teatro viennese). La differenza sostanziale di prezzo non fa leva solo sulle caratteristiche del prodotto, ma anche sul valore percettivo, emozionale, sociale che il consumatore associa all'evento. Un'ulteriore forma di discriminazione è quella dell'abbonamento, che conferisce svariati benefici al pubblico tra cui: sconti (tendenzialmente nella misura del 20%), privilegi nell'assegnazione dei posti (consiste nel mantenere di anno in anno la medesima poltrona: ne deriva un beneficio pratico, per la migliore qualità artistica percepita, e uno sociale, sono spesso posti di prestigio che conferiscono riconoscibilità); la possibilità di conversione del biglietto; l'offerta di acquisto prioritario di certi eventi fuori cartellone; una soddisfazione psicologica (senso di appartenenza).⁸² Tuttavia negli ultimi anni si è riscontrata

⁸¹ Meglio riempire tutti i posti vendendoli a una cifra bassa piuttosto che ritrovarsi una sala vuota: in tal modo non si garantirà il ritorno economico che ci si era prefissi, ma si guadagnerà in termini di immagine.

⁸² In molti campi della vita culturale, gli abbonati costituiscono un pubblico fedele e teoricamente competente (condizione per mantenere alta la qualità degli spettacoli); dal punto di vista economico, sono un elemento di finanziamento certo per i teatri, ma rappresentano anche un piccolo gruppo di spettatori che sono di fatto sussidiati dalla comunità più vasta dei cittadini. Inoltre, l'abbonamento è un fattore di irrigidimento della domanda che impedisce il ricambio del pubblico. Infine, la predilezione per gli abbonamenti ha comportato, l'assenza di un processo sulla base del quale le attività di oggi riescano a produrre un reddito tale da poter finanziare una quota crescente delle

una forte crisi nel rinnovo degli abbonamenti e i *single ticket buyer* hanno preso il sopravvento sui *season subscriber*.

Tra i motivi principali che stanno determinando questa crisi di rinnovo vi sono: il tipo di programmazione, l'impossibilità di sfruttare biglietti non usati, la minore disponibilità ad impegnarsi in anticipo, la non flessibilità nella gestione dei propri programmi personali.

A fronte di ciò, stante l'importanza per il teatro di affidarsi a consumatori più stabili⁸³, il management teatrale si sta attivando per introdurre e/o migliorare forme flessibili di abbonamento (*theatre packaging*), ossia per porre in essere una serie d'attività che consenta ai teatri di aumentare la fedeltà dell'audience. Gli abbonamenti flessibili sono il risultato dell'implementazione dell'attività di marketing all'interno dell'organizzazione teatrale: grazie al marketing si è posta l'attenzione sulle diverse caratteristiche e bisogni del cliente e si è iniziato ad agire in una prospettiva di *customer satisfaction*.

Alcune forme di abbonamento flessibile sono: la mini serie (offre la possibilità di effettuare all'interno della stagione, solitamente extra cartellone, delle scelte alternative); la *membership card* (lo spettatore, membro, paga una tassa annuale al teatro, potendo poi usufruire degli sconti sugli spettacoli che di volta in volta potrà scegliere); gli abbonamenti trasversali (consentono di programmare un proprio cartellone composto da spettacoli di teatri diversi, associati fra loro, e in alcuni casi di inserire anche altri eventi quali cinema, concerti, sport); la vendita a gruppi (molte organizzazioni -scuole e aziende - possono avvicinarsi al teatro per far vivere ai loro membri un particolare evento).

5. Distribuzione.

Il mondo dello spettacolo, così come quello dello sport e delle *visual arts*, conosce un acceso dibattito sulla collocazione dei teatri e degli altri spazi ospitanti eventi perché alcuni inquadrano tali luoghi nella leva di marketing "prodotto" e altri in quella "distribuzione".

attività di domani, fino a renderle autonome (ma, il concetto di sostenibilità sta diventando cruciale a causa della disponibilità limitata di risorse finanziarie pubbliche, di sponsorizzazioni e di donazioni private).

⁸³ Il pubblico non abbonato è meno assiduo, occasionale, spesso incline a lasciare la sala semivuota, il che non è solo un danno economico ma anche psicologico per lo staff artistico.

Il pubblico abbonato, invece, è fedele e sicuro, è garanzia di recensioni positive da parte della critica, ed è fonte di benefici economici, in quanto: l'incasso avviene con anticipo, si crea un canale comunicativo privilegiato e l'abbonato può essere trasformato in sostenitore finanziario

Per i musei e gli stadi, la gran maggioranza degli studiosi è d'accordo nel ritenerli luoghi di distribuzione: se fossero un prodotto il pubblico vi si recherebbe indipendentemente dalla manifestazione o dalle opere esposte (salvo il caso, peraltro non raro, in cui il museo sia esso stesso un edificio appartenente al patrimonio artistico e culturale).

Per i teatri, invece, la posizione è meno rigida: se rappresentano, inequivocabilmente, il luogo in cui assistere alle rappresentazioni, allo stesso tempo costituiscono elemento fondamentale nel processo di scelta dello spettatore. I teatri, inoltre, spesso allestiscono, con la propria compagnia, o producono gli spettacoli, in tal modo il teatro diviene un tutt'uno con il prodotto. Infine, la percezione della manifestazione è condizionata dallo spazio in cui si svolge. Concentriamo ora l'attenzione sulla funzione distributiva e sui problemi che emergono nell'ottica di una sua gestione ottimale.

La distribuzione è "l'insieme delle attività atte al trasferimento del prodotto dal produttore al consumatore".⁸⁴ Nel settore dei servizi tale variabile si presenta in modo diverso rispetto ai prodotti tangibili, poiché il momento della produzione coincide con quello della fruizione.

Le problematiche delle strutture teatrali come sistema distributivo riguardano: dove distribuire i biglietti; la localizzazione; il web.

5.1. I canali di distribuzione.

"La distribuzione dei biglietti consiste nelle attività poste in essere dall'impresa teatrale, al fine di rendere i propri servizi accessibili e disponibili ai propri fruitori."⁸⁵

I problemi decisionali rispetto alla progettazione e amministrazione di un efficace sistema distributivo riguardano due aspetti:

- 1. La distribuzione del prodotto servizio:** ci si riferisce alle modalità ed al numero delle richieste che si possono soddisfare. Se non si riesce ad accontentare tutte le richieste si rischia di danneggiare l'immagine di marca; per fronteggiare improvvisi aumenti di domanda, si ricorre agli abbonamenti;

- 2. Livello e qualità del servizio di vendita,** che, nell'ottica della massima convenienza

⁸⁴ Associazione Italiana per gli studi di marketing (a cura di), *Dizionario di marketing*, Milano, Mondadori, 1992.

⁸⁵ Kotler P., *Al servizio del pubblico*, Etas, Milano, 1978

del fruitore e della minimizzazione dei costi che l'impresa deve sostenere, dipende da:

- Orario d'apertura dei punti vendita, modalità di ritiro e/o prenotazione. E' conveniente che l'orario sia continuato o più lungo, rispetto alla chiusura degli uffici, per facilitare le persone che lavorano. Le modalità di prenotazione dovranno utilizzare preferibilmente sistemi computerizzati, che facilitino e rendano più veloci le operazioni;
- Ampiezza del territorio che si vuole raggiungere. Avere un unico punto vendita permette di ridurre al minimo le spese, ma il fruitore avrà uno svantaggio in termini di maggiore distanza da percorrere;
- Professionalità del personale addetto alla vendita, elemento di grande importanza perché influenza l'immagine che il cliente ha dell'azienda e del prodotto;
- Caratteristiche dei punti vendita, per il prodotto culturale i contenuti d'immagine e simbolici sono elementi fondamentali per le motivazioni d'acquisto. La tipologia dei punti vendita deve quindi essere in sintonia con l'immagine del prodotto.

Sulla base di queste considerazioni, un'organizzazione teatrale può decidere di vendere i biglietti attraverso:

1. *Canali di distribuzione diretti*: vendita diretta al consumatore attraverso proprie succursali. La scelta di predisporre di una struttura interna, nasce dalla volontà di entrare in contatto con il proprio pubblico per raccogliere informazioni sul campo e, quindi, formulare ipotesi di massima sulle caratteristiche della propria domanda e sul livello di qualità percepito dagli spettatori. Tale momento di incontro consente, inoltre, attraverso il personale di *front line*, istruito in modo adeguato, di fornire chiarimenti a chiunque ne faccia richiesta. Il problema che può nascere è quello della gestione delle code, per affrontarlo è bene, fornire il botteghino di tutti gli strumenti informatici per sveltire il normale "sbigliettamento" e dei servizi d'attesa;

2. *Canali di distribuzione indiretti*: vendita tramite uno o più intermediari. Si hanno minori costi di gestione, una distribuzione più capillare sul territorio e, teoricamente, una maggiore specializzazione e professionalità, ma si perde il controllo diretto sull'attività di distribuzione. Alcuni esempi di intermediari sono: le banche, le agenzie di informazione turistica, i negozi "culturali" (librerie, di musica, ecc.);

3. *L'agenzia di distribuzione centrale*: presuppone un accordo tra le varie organizzazioni teatrali e artistiche in genere, che svolgono la propria attività in una determinata zona geografica. La creazione di un unico punto vendita per diverse tipologie di spettacolo, consente la riduzione dei costi correlati alla realizzazione dei punti vendita individuali e offre ai consumatori una scelta tra un'ampia gamma di prodotti (questo si traduce in una

concorrenza dell'ultimo istante ma consente anche una conoscenza complessiva degli spettacoli offerti dalle strutture della zona);

4. *Telefono, fax, internet*: l'intento è di andare incontro alle esigenze dei propri clienti, sempre più avari di tempo, e di snellire e velocizzare il processo di vendita. Ovviamente si perdono le informazioni derivanti dal contatto diretto e, inoltre, il botteghino potrebbe esser vuoto pur avendo una domanda viva, questa condizione può divenire rischiosa in quanto può far perdere la clientela di passaggio.

Si possono usare anche strumenti di distribuzione diversi da quello classico. Uno spettacolo dal vivo può, ad esempio, essere registrato e poi trasmesso in televisione per essere venduto al pubblico tramite videocassette, canali tematici e on-line.

5.2. La localizzazione.

In funzione dello spazio il management teatrale può assumere due atteggiamenti diversi:

- Passivo: i vincoli spaziali (capienza, ampiezza, agibilità dell'edificio) sono un impedimento per l'impresa teatrale, che potrà allargare la fetta di pubblico servita solo attraverso l'estensione della propria attività;
- Attivo: la struttura è un fattore fondamentale di attrazione, poiché ha un valore sociale, simbolico, legato alla tradizione e al passato, la cui modifica (cosa ben diversa dalla ristrutturazione) o abbandono rappresenterebbe una rinuncia a un vantaggio competitivo.

La scelta fra trasferirsi e rimanere nella propria sede (che può riguardare anche solo un breve periodo, si pensi alle rassegne estive organizzate fuori dalla sede istituzionale⁸⁶, al trasferimento per lavori in corso) deve, come solito, fondarsi su precise analisi e ricerche sul proprio pubblico nonché su valutazioni economico finanziarie.

Per i teatri la problematica della localizzazione si traduce in quello della raggiungibilità e dello stato del quartiere o della via (molti teatri italiani hanno sede in angusti vicoli del centro storico), il che comporta l'esigenza di parcheggi, di polizia, mezzi pubblici, ecc. Infine, anche (ma in modo attenuato) per i teatri vale il principio dell'area di attrazione:

quanto più lontano il consumatore si trova dal punto di vendita, tanto minore sarà l'attrazione di questa localizzazione. Si distingue tra: area primaria (comprende i

⁸⁶ La scelta che porta a rappresentare spettacoli in luoghi inusuali durante l'estate è dettata dalle condizioni climatiche (i teatri con i condizionatori sono eccezioni rare) e dalla volontà di allargare la quota di pubblico.

consumatori della popolazione principale servita: in base al tipo di attività, alle caratteristiche geografiche dell'ubicazione o al profilo socio demografico dei suoi residenti, quest'area può rappresentare fino all'80% della clientela); secondaria (le vendite coprono tra il 20 e il 40% del volume totale, l'attività è più vulnerabile alla concorrenza); terziaria (è la zona residuale che detiene tra il 10 e il 20% della clientela).

Le aree di attrazione hanno forme irregolari e possono essere sovrapposte a quelle dei concorrenti; l'individuazione dei confini di una zona può essere utile per massimizzare l'efficacia e l'efficienza della promozione.

5.3. Le nuove strategie di distribuzione: internet. Probabilmente, per un amante del teatro, l'assistere ad una *pièce* al buio di casa davanti a un computer, sarebbe come dialogare con una persona amata, ma dal buco della serratura: con ciò, si vuole sinteticamente rappresentare la forza che potrebbe avere il canale del web per i teatri, ma anche i suoi limiti. Infatti, se l'uso delle tecnologie informatiche per la raccolta e l'archiviazione dei dati, come strumento informativo e promozionale, fino alla realizzazione degli eventi *on line*⁸⁷ (puro miglioramento dei *on air*) ha permesso ai teatri di migliorare il livello qualitativo e l'efficienza delle proprie attività, di ottenere vantaggi⁸⁸ e di raggiungere un bacino di utenza di dimensioni fino a pochi anni fa impensabile, un suo abuso può portare alla spersonalizzazione del prodotto nel suo complesso. Vediamo ora di capire quali possano essere gli elementi in grado di produrre valore per i diversi spettatori⁸⁹ e di stimare quindi la capacità del web di soddisfare tali aspettative.

Principalmente il visitatore vuole, essere informato, agire (ricercare, personalizzare,

⁸⁷ La trasmissione di eventi *live* tramite internet ha suscitato l'interesse dei media, ma tale esperienza: deve essere pianificata ed organizzata in stretta collaborazione col proprio *partner web* poiché bisogna sostenere problematiche tecniche che possono pregiudicarne la qualità; ha notevoli costi di realizzazione; deve essere regolamentata nei diritti d'autore e simili; necessita di controlli ad evitare fenomeni di pirateria.

Un tempo (raramente oggi), gli spettacoli teatrali erano trasmessi in diretta (e non) via radio, questo sistema presentava alcuni vantaggi dell'evento live ma anche altri (la radio è un mezzo di trasmissione più vicino agli spettatori, conserva parte dell'atmosfera, crea curiosità).

⁸⁸ Oltre al vantaggio di ampliare la propria visibilità, la realizzazione di un sito consente, soprattutto, la possibilità di essere sponsorizzati da enti e aziende che possono sfruttare lo spazio on line per pubblicizzare e promuovere il proprio marchio e/o prodotto.

⁸⁹ Per esempio, il visitatore occasionale potrà essere più facilmente interessato ad avere informazioni sugli spettacoli, sugli orari, ad utilizzare un eventuale servizio di biglietteria on-line. Mentre un pubblico di appassionati vicini all'organizzazione vorrà presumibilmente anche poter dialogare, ricevere una *newsletter*, discutere attraverso una *mailing-list* o ricevere informazioni sulle modalità di *membership*.

acquistare), farsi sentire (esprimere opinioni, partecipare alla vita dell'ente) e coinvolgere. Le organizzazioni teatrali, paradossalmente, non sfruttano le potenzialità del loro contenuto (prodotti ed esperienze artistiche) al fine di coinvolgere gli utenti: la storia professionale di gruppi e istituzioni, il percorso umano e artistico dei protagonisti potrebbero trovare su internet un'occasione in più per "rappresentare", per trasformare in seduzione, complicità e gioco, quello che è solo un percorso guidato di testi, immagini e suoni.

6. Promozione.

La promozione, essendo il ponte tra l'azienda e il mercato, è di vitale importanza per ogni impresa; quarta variabile del marketing mix, è principalmente uno strumento di comunicazione, che trasmette il messaggio e l'immagine ufficiale, e che, se ben definito, produce un cambiamento nel consumatore.

Le imprese culturali proiettano un'identità – tanto al pubblico specializzato quanto al pubblico generico – la cui percezione, da parte del consumatore, dipende dalle opinioni di altri, dalla recensione dei critici, dall'esperienza, dalle campagne promozionali, e così via. "L'immagine ha una funzione di filtro sulle modalità di percezione del prodotto culturale da parte degli utenti: un'immagine favorevole esalta l'esperienza del fruitore, al contrario, una cattiva immagine, la influenza negativamente. Nel lungo termine la comunicazione al mercato consolida ed esalta l'immagine." ⁹⁰ Sebbene le organizzazioni culturali non possano controllare la percezione dei consumatori, tuttavia possono provare a modificarla attraverso il marketing mix; in tale tentativo la promozione, in un'impresa teatrale, acquista centralità poiché permette, in simbiosi con il prodotto, la comunicazione allo spettatore.

Mokwa⁹¹ elenca tre obiettivi promozionali:

1. Informazione: rendere nota l'esistenza del prodotto (e i suoi dettagli) al consumatore;
2. Persuasione: convincere il consumatore ad acquistare il prodotto, tramite informazioni aggiuntive (la presenza di star, la straordinarietà dell'evento, la facilità d'accesso, ecc.);
3. Istruzione: dare ai consumatori gli strumenti necessari per valutare le caratteristiche specifiche del prodotto.

I target cui si rivolge l'attività di promozione e comunicazione di un teatro si possono

⁹⁰ Boni M., *L'economia dietro il sipario*, E.D.T, Torino, 1989.

⁹¹ Mokwa M. P., *Marketing in the theatres*, Praeger Publishers, New York, 1980.

distinguere in: finale (i fruitori finali del prodotto); intermedio (è il “target che richiama altro target”, ossia quella categoria di fruitori che, oltre ad essere destinatario, è anche strumento dell’attività promozionale: scuole); i finanziatori pubblici e gli sponsor: ai quali deve essere presentata un’immagine positiva dell’organizzazione e della sua attività.

I principali strumenti promozionali, il cui peso può dipendere dal budget dell’azienda o dalla prassi del settore produttivo, sono:

1. Pubblicità, “il mezzo impersonale tramite il quale un’azienda paga per comunicare con il suo mercato obiettivo”. Il messaggio pubblicitario ha una vita limitata; la sfida consiste nel capire quali sono i veicoli pubblicitari più efficaci ed appropriati. A tale scopo si rivela utile conoscere il profilo del pubblico a cui ci si rivolge.
2. *Direct marketing* (vendita diretta), “consiste nella trasmissione di un messaggio da una persona all’altra tramite contatto diretto”. La vendita diretta può avvenire tramite telefono, persona a persona, in gruppi.
3. Relazioni pubbliche (RP), “sono la funzione di management che valuta gli atteggiamenti del pubblico, identifica un individuo o un’organizzazione di pubblico interesse e pianifica ed esegue un programma d’azione per guadagnare riconoscimento e consenso pubblici”.⁹²
4. Promozione delle vendite, strumento molto usato da musei e grandi organizzazioni di spettacolo, può essere suddivisa in: materiali di aiuto alle vendite, programmi o articoli promozionali, prodotti *spin-off* (collaterali). I primi sono costituiti da piccoli oggetti su cui viene stampato il logo o il messaggio relativo al prodotto (penne, spille, ecc.). Gli articoli promozionali comprendono *coupon* sconto, concorsi, ecc. ed hanno lo scopo di incoraggiare il consumatore all’acquisto. Infine i prodotti *spin-off* comprendono *t-shirt*, poster, tazze, articoli da cancelleria obiettivo primario della loro vendita è l’aumento delle entrate complessive.
5. Attività collaterali, si tratta dell’utilizzo di canali di informazione alternativi e/o integrativi. Sono quindi tecniche diverse che servono come supporto ad un evento o un’organizzazione culturale, quali convegni, rassegne su autori e testi, esposizioni fotografiche, mostre, e tutto quanto possa in qualche modo attirare l’attenzione del pubblico. Le attività collaterali si utilizzano *una tantum*, di conseguenza, una campagna promozionale non potrebbe essere realizzata ricorrendo solo a questo strumento, a cui si

⁹² Definizione da *Public Relations News*, 27 ottobre, 1947

assegnano obiettivi limitati ed a breve termine.

6. Educazione alla fruizione, può avvenire attraverso canali scolastici (gli studenti sono i fruitori di cultura di domani), oppure attraverso forme alternative in cui trova spazio la creatività d'azienda e l'emulazione delle esperienze maturate in contesto europeo.

Ogni organizzazione adotta un proprio mix promozionale, ma le piccole imprese culturali spesso possono permettersi soltanto attività di relazioni pubbliche a costo zero.

Solitamente c'è una stretta interrelazione tra complessità del prodotto, dimensioni del mercato e scelta degli strumenti promozionali.

Di regola i prodotti complessi sono creati per un mercato limitato. Più cresce la complessità del prodotto (teatro), più deve crescere la capillarità del servizio alle vendite e quindi, in questo caso, la vendita personale è lo strumento più adatto, dato che la pubblicità non riesce a trasmettere informazioni molto complesse. Per i prodotti semplici, destinati ad un ampio mercato, la pubblicità sarà il mezzo di promozione più adatto. Una volta che il marketing manager ha determinato a quali gruppi riferirsi, è necessario sviluppare una strategia, cioè un piano di comunicazione.⁹³

6.1. La gestione della comunicazione.

Il concetto di comunicazione è legato alla presenza di almeno due soggetti, il trasmettitore e il destinatario, tra i quali avviene uno scambio di un insieme ordinato di segni (parole, suoni, immagini) cioè di messaggi; affinché il processo di comunicazione sia attivato è necessario che tra emittente e ricevente si stabilisca un canale di comunicazione (telefono, posta, radio, tv, teatro), e affinché sia completo è necessario sia che i segni trasmessi siano ricevuti integralmente e nello stesso ordine in cui sono stati inviati, sia che il messaggio

trasmetta correttamente i contenuti voluti: è il problema della codifica e della decodifica. La presenza contemporanea di altre fonti di informazione che interferiscono nella

comunicazione può limitare la capacità di ricezione: è questo il problema dei rumori.⁹⁴ Per capire

⁹³ Il piano di comunicazione risponde a sei domande fondamentali: Chi? (come è percepita l'immagine dal consumatore); Cosa? (che tipo di messaggio vuole trasmettere); A chi? (a quale segmento di mercato intende rivolgersi); Come? (qual è il modo ottimale, cioè lo strumento promozionale più adeguato, per raggiungere il segmento di mercato obiettivo); Quando? (trasmettere il messaggio); Con quali risultati? (come misurare gli obiettivi per valutare gli sforzi promozionali).

⁹⁴ Rumore è tutto ciò che disturba il processo di comunicazione per cui la classificazione tra rumore e informazione dipende dal processo di comunicazione selezionato: se siamo in due a cercare di comunicare

se la comunicazione è andata a buon fine, il trasmettitore ha bisogno di un canale di comunicazione di senso contrario a quello del messaggio, chiamato *feedback*: la comunicazione è, deve essere, un processo a due vie.

In ogni impresa la comunicazione coinvolge molti soggetti: essa riguarda sia i soggetti interni (verso il personale e, nelle imprese culturali, verso i volontari) all'organizzazione, sia i soggetti esterni (comunicazione istituzionale e di marketing⁹⁵). Un piano di comunicazione è definibile come “una serie ordinata di decisioni e di operazioni create per strutturare il canale di comunicazione, per determinare quali elementi comprendere in una campagna e per valutare la quantità di denaro necessaria”. Il piano di comunicazione si integra nel piano più complessivo di marketing operativo che a sua volta rientra in quello di marketing.

Il piano di comunicazione partirà da due presupposti:

1. Comunicare all'esterno il contenuto del progetto;
- 2. Garantire un ritorno d'immagine positivo per tutti i protagonisti del progetto (il teatro, i partner, gli sponsor, le istituzioni e gli artisti), tale da consentire loro di comunicare adeguatamente la propria identità e missione.**

Il piano di comunicazione deve tradursi in azioni di: informazione, persuasione, induzione all'acquisto, messaggio, immagine. E le sue fasi operative possono riassumersi in:

1. Definizione e scelta dell'immagine del progetto, coerente con l'identità e l'immagine dell'organizzatore e dei suoi partner;
2. Definizione e scelta dei mezzi pubblicitari e promozionali e dei canali di diffusione;
3. Scelta della strategia per i rapporti con gli organi dell'informazione (ufficio stampa);
4. Definizione dei materiali editoriali, delle eventuali pubblicazioni e dei prodotti da *merchandising*;
5. Organizzazione della struttura di comunicazione e scelte delle risorse;

con lo stesso destinatario, ciò che per me è informazione, per il mio concorrente è rumore. Nella consapevolezza che uno spettacolo è in primo luogo una forma di comunicazione, si può ammettere allora che rumore, in tal caso, è un telefonino che squilla o un colpo di tosse, una caramella scartocciata, ma mentre il primo è dovuto al “tipo di spettatore” i secondi possono essere dei segnali sul coinvolgimento e sulla soddisfazione del pubblico (*feedback* per l'artista).

⁹⁵ La comunicazione istituzionale si propone di influenzare gli atteggiamenti del pubblico prescelto al fine di acquisirne il consenso; quella di marketing contribuisce a creare valore per il consumatore (crea e consolida l'immagine del marchio, offre servizi specifici di informazione) ed è lo strumento fondamentale del posizionamento; in sintesi l'obiettivo della comunicazione di marketing è influenzare il comportamento del potenziale cliente affinché proceda all'acquisto di quel determinato prodotto (per incrementarne le vendite).

6. Pianificazione dei tempi di comunicazione (schedulazione);
7. Definizione del budget (stanziamento);
8. Definizione del messaggio pubblicitario nelle sue linee fondamentali;
9. Definizione dei sistemi di controllo e monitoraggio della campagna di comunicazione.

Sarà fondamentale individuare nel team un responsabile della comunicazione, in genere nello spettacolo è l'addetto all'ufficio stampa, e che gli altri componenti siano al corrente di quelli che saranno gli interventi in tal senso.

Una funzione importante come la comunicazione non può essere improvvisata o basarsi su impressioni ed intuizioni: dovrà essere coordinata con tutto il sistema di vendita, in modo tale che politica commerciale e comunicazione dialoghino in entrambe le direzioni; nella scelta dei mezzi si terrà conto del grado di copertura di ciascun veicolo pubblicitario, eventualmente analizzando il cosiddetto costo-contatto, e della loro azione sulla massa o su singoli segmenti, del loro utilizzo mediante il fattore ripetizione (annunci continui su più mezzi) o attraverso la sovrapposizione (annunci in contemporanea su più mezzi), dell'eventuale ripartizione per una fase di lancio (sotto debutto) ed una successiva di sostegno (per le repliche); andrà studiata la comunicazione della concorrenza allargata; si dovrà negoziare con gli sponsor la possibilità di una loro eventuale campagna promozionale di sostegno al progetto. Il tutto avendo sempre presenti i costi.

Un progetto di uno spettacolo, più facilmente richiederà una comunicazione efficace nel breve termine, dal momento che non si tratta di fidelizzare il pubblico nell'acquisto di qualcosa che perdura, su una certa piazza. Esso potrà sintetizzarsi in: una strategia di mezzi e veicoli pubblicitari su base locale; la combinazione di più mezzi e veicoli pubblicitari; una copertura informativa locale.

Nei teatri, oltre a piani di comunicazione per singoli spettacoli, bisognerà strutturare anche un piano di marketing operativo nel lungo periodo e a livello nazionale per l'ente stesso.

6.2. Pubblicità: comunicare l'arte si può?

La pubblicità è uno strumento fondamentale del marketing. L'obiettivo primario del messaggio pubblicitario è quello di stimolare l'interesse e la curiosità del consumatore e di indurlo a passare all'azione nei confronti del prodotto, bene o servizio che esso sia.

Possiamo affermare che la pubblicità è nata con il teatro, forse i primi esempi di manifesti sono stati gli annunci degli spettacoli così come la prima forma di comunicazione di massa

sono state le rappresentazioni teatrali dell'antica Grecia⁹⁶, le manifestazioni religiose e politiche che sono anch'esse unificabili sotto il termine rappresentazione.

La scelta, per un teatro, di ricorrere alla pubblicità a pagamento è di solito condizionata dai budget esigui; per cui si rende necessario individuare pochi mezzi particolarmente efficaci che, soprattutto nelle grandi città, permettano di evitare il rumore di fondo provocato dal sovraffollamento di spettacoli e manifestazioni.

La prima valutazione riguarda il messaggio che si vuole comunicare, l'individuazione dei contenuti e della filosofia portante e, successivamente, la parte di realizzazione creativa che riguarda i testi, la grafica e le immagini. Spesso l'errore compiuto dai teatri è di pubblicizzare solo per informare e non per sedurre o convincere.

I mezzi più utilizzati nelle campagne pubblicitarie sono:

- Gli organi di stampa. L'acquisto di spazi sui giornali e periodici è gestito da concessionari di pubblicità con cui negoziare il tipo di spazio (moduli, ¼, ½, pagina intera), la collocazione, il tipo di annuncio e le date di uscita.
- Le emittenti radiotelevisive, nazionali e locali. Mentre la pubblicità televisiva, per gli alti costi, può risultare proibitiva per le organizzazioni teatrali, quella radiofonica è un ottimo mezzo promozionale da pianificare con un numero adeguato di passaggi, fasce orarie, frequenze e date.
- La pubblicità esterna ("stampati"). In questo contesto possono essere usati: spazi pubblici gestiti dall'amministrazione comunale e privati⁹⁷ mezzi di trasporto; volantini, depliant e brochure da distribuire.

Il messaggio pubblicitario di un evento o di un teatro è solitamente affidato a quest'ultimo mezzo (stampati) che però sono, quasi sempre, caratterizzati da scarsa creatività; assenza che si riflette nella mancanza quasi assoluta di quelli che sono gli elementi essenziali e costitutivi del messaggio pubblicitario tradizionale, vale a dire: *Visual* (la parte illustrata dell'annuncio);

⁹⁶ A quei tempi l'accesso al teatro era garantito a tutti: gli indigenti non pagavano e, in alcuni casi, venivano spronati riconoscendogli "un gettone di presenza"; il motivo di tale politica era conseguenza del fatto che il teatro, allora, era "uno strumento politico" poiché distraeva la popolazione e la placava, poiché era sintomo di benessere e agiatezza dello stato.

⁹⁷ Gli spazi comunali vengono concessi attraverso dei bandi di assegnazione, per cui è necessario fare richiesta per tempo; in alcuni casi il comune concede il suo patrocinio morale che si traduce nella concessione di spazi gratuiti.

headline o slogan (è il titolo in cui sintetizzare il tema *leit-motive* della campagna); *Payoff o baseline* (è la parte che caratterizza il prodotto o l'azienda); *Body copy* o testo (che contiene tutte le informazioni aggiuntive sul prodotto: il *consumer benefit*, ovvero la promessa che viene fatta al consumatore del vantaggio come conseguenza dell'uso del prodotto e la *reason why*, l'argomentazione razionale che conferisce credibilità alla promessa). Le motivazioni di questo fenomeno vanno ricondotte alle resistenze verso l'adozione degli strumenti di marketing nel settore culturale. La pubblicità è uno strumento nato in ambito commerciale, elemento propulsore del sistema economico e consumistico, per la capacità che ha avuto e ha di indurre ai consumi il destinatario. L'arte e la cultura, invece, sono storicamente avulse da questo contesto, permane attorno ad esse una sorta di aura che il messaggio pubblicitario, con i giochi di parole, i *non-sense*, lo *humor* che lo caratterizzano potrebbe in qualche modo inficiare. La pubblicità di un evento o di un'istituzione teatrale, quindi, ha solitamente una scarsa struttura triadica: il *visual*, che è l'unico degli elementi sopra citati sempre presente, è costituito di solito da foto, neanche eccelse, relative all'evento; il titolo è quello dello spettacolo; il testo contiene tutte le informazioni logistiche sull'evento: orari, indirizzi, sponsor, organizzatori, protagonisti, finanziatori. Mancano, quindi, gli elementi tipici del messaggio pubblicitario che possono essere ricondotti ad un uso della creatività in tutte le sue forme: creazioni di slogan, ironia, umorismo, associazioni mentali e così via. I teatri possono, inoltre, essere un luogo dove le imprese, partner o sponsor, possono farsi pubblicità e lo possono fare in modo efficiente ed efficace: comunicare attraverso il teatro, inteso come *location* (i foyer, i sipari, la presenza negli "stampati") oppure legandosi allo spettacolo (distribuzione di campioni e simili), soprattutto in concomitanza di grandi eventi, per reclamizzare, pubblicizzare e lanciare nuovi prodotti, o semplicemente per realizzare *meeting* o incontri con i clienti: in tal modo si crea una forte integrazione ed empatia tra il messaggio, mirato verso il target su cui punta "l'azienda pubblicizzante", e un ambiente di spettacolo con tutto il *pathos* e la "memoria" che ne consegue.⁹⁸ In merito a tale

⁹⁸ Negli ultimi anni stanno nascendo, delle società specializzate nello studio e realizzazione di operazioni di marketing e comunicazione nei teatri italiani, tra queste c'è "Comunicare in Teatro" che è sorta tre anni fa a Milano grazie all'intuito di Valentina Cimmino con l'obiettivo di proporre, in alternativa alla presentazione di un nuovo prodotto, iniziative nuove, soprattutto coinvolgendo il pubblico a livello emozionale. Contattando personaggi dello spettacolo, dalle compagnie teatrali ai cantanti, si utilizzano alcuni momenti di forte esposizione al pubblico per trasferire su di essi il valore e l'immagine aziendale. Si tratta di una sinergia tra spettacolo e cultura. All'interno di questi eventi ci sono momenti nei quali gli artisti coinvolgono gli spettatori in modo particolare, con atti unici ed esclusivi legati soltanto a quel momento e irripetibili. E questo galvanizza molto le aziende e rende il contatto con il pubblico ancora più esclusivo e la penetrazione di un messaggio pubblicitario attraverso tale collaborazione è notevole

possibilità un caso interessante è quello della Samsung (divisione telecomunicazioni) che ha realizzato in passato l'affissione, virtuale, in oltre venti sipari sui quali, oltre all'immagine di un cellulare del *brand*, ineggia lo *slogan* "L'unica chiamata che vogliamo sentire a fine spettacolo è quella degli attori". L'impresa, giocando con un "rumore di fastidio" causato da certi spettatori, punta sulla visibilità, senza rumori, che il marchio intende ottenere su un pubblico variegato, ma abbastanza uniforme per certe caratteristiche (reddito e cultura). La direzione *sales & marketing* di Samsung così commenta quella esperienza: "Sposare un valore artistico come il teatro significa riconfermare la propria personalità nei confronti del pubblico, ma soprattutto significa seguire una strategia di qualificazione diversa che passa dalla comunicazione attraverso l'arte."

Ma teatro come pubblicità potrebbe essere anche la reintroduzione dell'avanspettacolo: i teatri, o le compagnie, potrebbero "confezionare" delle brevi *performance*, in cui il messaggio dello "sponsor" figura come attore; tali *sketch* dovrebbero essere rappresentati all'inizio del primo atto e potrebbero essere allestiti con giovani attori (il cui costo sarebbe, a fronte della possibilità di esibirsi in un certo luogo o in concomitanza di una certa rappresentazione, zero o quasi).

Quello che emerge da questa ricerca, sono alcune considerazioni essenziali, che richiamano ancora la centralità del marketing e delle ricerche sul pubblico come elemento strategico per avvicinare l'arte ad esso e, di conseguenza, il teatro alle attività di comunicazione strategica delle imprese. Centralità che si rivela strategica anche nell'elaborazione di messaggi pubblicitari di prodotti e servizi culturali, ideati per un pubblico che quanto più sarà conosciuto e profilato, tanto più potrà rispondere positivamente alle sollecitazioni cui sarà sottoposto.

È pertanto opportuno che ogni impresa teatrale individui e sviluppi in maniera sempre più strutturata il proprio modello di business, attivando nel contempo un processo sistematico di raccolta e archiviazione dati sui propri clienti reali e potenziali. Questo archivio, noto come *database*, dovrebbe essere razionalmente organizzato per classi omogenee, per consentire un contatto che si adatta alle preferenze dei destinatari della comunicazione, dovrebbe contenere dati aggiornati e dettagliati per ogni singolo spettatore così da costituire una mappa delle opportunità per l'impresa/teatro e per i suoi partners commerciali.