

**IL TEATRO: UNA PICCOLA MEDIA IMPRESA CULTURALE**



## **INDICE**

Premessa

### **1. IL MARKETING CULTURALE**

1. Alcune definizioni di marketing culturale
2. L'importanza del marketing per le organizzazioni culturali
3. Il modello di marketing applicato alle imprese culturali e le sue specificità
4. Fisionomia delle imprese culturali

### **2. IL TEATRO COME PMI**

1. La mission teatrale
2. La pianificazione strategica dell'impresa teatrale
  - 2.1 Il marketing planning
3. Promuovere, programmare e gestire uno spettacolo
  - 3.1 I fattori critici di successo del marketing per le imprese di performing arts
4. La dimensione economico-finanziaria nelle aziende di spettacolo
5. Il reporting: la lettura dei report economico finanziari delle aziende di spettacolo
6. Il finanziamento dello spettacolo

### **3. IL TEATRO NELL'ERA COVID**

1. Il costo dell'emergenza secondo la Siae
2. Ripensare il teatro ai tempi del Covid

### **CONCLUSIONI**

### **PREMESSA**

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, e poi resa drammatica dall'emergenza Covid, 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 preconfezionato 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

## **1. IL MARKETING CULTURALE**

### **2. Alcune definizioni di marketing culturale**

Se economia e cultura non possono dirsi concetti coincidenti, è altrettanto vero che il conflitto che ancora troppo spesso li vede su fronti opposti può essere – almeno da un punto di vista teorico – facilmente risolto, in quanto frutto di un duplice equivoco che ha portato i due termini ad allontanarsi progressivamente, nonostante le possibili reciproche connessioni. Per rintracciare le ragioni di una così forte idiosincrasia sarà allora

opportuno

capire quale accezione dei due termini si sia affermata nell'habitus linguistico, prima che tra gli addetti ai lavori, analizzando il processo di codificazione semantica perseguito dai dizionari, in virtù del loro potere normativo sui lessici.

Ci sembra così necessario dare la priorità alla vulgata dei concetti che, sebbene già da tempo superata dagli statuti disciplinari delle scienze sociali, nel settore dei beni culturali ha determinato la diffidenza e la resistenza da parte degli umanisti a possibili innovazioni, condizionando sia le azioni, o meglio le mancate azioni, dei responsabili della gestione e dei policy maker in genere sia i paradigmi elaborati dagli economisti della cultura. Per quanto riguarda il termine "cultura", il Grande dizionario della lingua italiana<sup>1</sup> la definisce in primis come:

il complesso delle conoscenze intellettuali mediante le quali una persona, attraverso un'autonoma, organica e approfondita rielaborazione, si è venuta formando e affinando intellettualmente e spiritualmente, pervenendo alla formazione della propria personalità; l'ideale di formazione umana tendente alla realizzazione dell'uomo nella sua autentica forma e natura umana; dottrina, istruzione, l'essere educato e ingentilito spiritualmente.

Quanto alla nozione di "economia", invece, il Grande dizionario la considera prima di tutto la:

---

1 Grande dizionario della lingua italiana 1964 (vol. 3), p. 1045



regola per ottenere in qualsiasi attività, coordinando nella proporzione più redditizia i vari fattori, il risultato voluto col minimo impiego di mezzi. – In partic.: ogni attività dell'uomo

intesa all'uso razionale del denaro e al procacciamento di ricchezze, cioè di merci, valori e

prestazioni di cui sente la necessità.

Nel definire la cultura, nel suo significato primo, dopo aver declinato in termini individuali, relativi alla persona, il sapere, si pone dunque l'accento sull'accezione spirituale, e sulla sua funzione nel processo di ingentilimento dell'uomo. Al contrario l'economia, avendo a che fare con qualsiasi attività umana, viene declinata in chiave materiale e relazionale, oltre che razionale; il suo fine, inoltre, viene riconosciuto nella ricerca di una proporzione redditizia tra mezzi impiegati e risultato ottenuto e nel procacciamento di ricchezze in senso lato.

Dunque, analizzando più nel dettaglio le due definizioni, se parlando di cultura si fa riferimento ad un sapere unicamente teorico, escludendo il saper fare, entrando nel merito dell'economia si preferisce parlare di scelte redditizie, piuttosto che efficienti o produttive: in entrambi i casi si assiste ad uno slittamento (e restringimento) di significato, che allontana ancora di più due possibili accezioni del termine già distanti, come a ricalcare la contrapposizione tra otium e negotium, tra speculazione teorica e applicazione pratica. Per quanto queste definizioni oggi possano sembrarci datate e in parte obsolete, se non altro per la posizione di prim'ordine che viene loro riservata nel

Grande dizionario, sono da considerare espressione non solo del processo di formazione della lingua, ma anche della cultura, avendo dato forma al sapere, modellando concetti, e così fornendone una versione ufficiale, normalizzata, che tanto ha condizionato il linguaggio comune.

Ma se ci spingiamo oltre nella lettura del dizionario, troviamo soluzioni che ci permettono di superare questa impasse. Per quanto riguarda la parola “cultura”, infatti, il Grande dizionario, dopo aver allargato il significato da astratto a concreto e dall’ambito individuale a quello collettivo, riferendosi a «coloro che in una determinata società costituiscono il gruppo culturalmente più attivo e significante», ci fornisce, in terza posizione, una definizione di ampio spettro antropologico:

complesso delle strutture di organizzazione sociale, dei modi di vita, delle attività spirituali,  
delle conoscenze, delle concezioni, dei valori che si ritrovano, in forma e a livelli diversissimi, in ogni società e in ogni periodo storico (nel linguaggio sociologico ed etnologico, con funzione puramente descrittiva).

Si prosegue poi riferendo l’accezione “più comune”, coincidente con la nozione di civiltà: con riferimento a uno sviluppo civile particolarmente elevato e complesso, anche in senso tecnologico, a un’organizzazione sociale e politica perfezionata, a una vita e a un’attività spirituali e intellettuali, progredite, mature, più compiutamente umane (in contrapposizione

a barbarie, cioè a tipi di cultura, giudicati inferiori, arretrati, privi o poveri di umanità):  
civiltà, incivilimento, progresso.

L'attività che porterà al completamento del Grande Dizionario della Lingua Italiana, nato come aggiornamento del Dizionario della lingua italiana di Niccolò Tommaseo, viene avviata nei primi anni Cinquanta, a partire dal lavoro di schedatura svolto da Salvatore Battaglia.

Sarà sufficiente prendere un dizionario di recente edizione (Zingarelli 2011, p. 611) per vedere come, ad esempio, la definizione di cultura qui riferita, spogliata per giunta dei riferimenti all'ingentilimento spirituale, scenda in seconda posizione, per fornire come significato primo quello che accosta la nozione di civiltà.

Pubblicato nel 1964, il terzo volume del dizionario, anche quando si apre ad una definizione di cultura di matrice antropologica, che supera la distinzione tra cultura alta e cultura bassa, non rinuncia ad un approccio positivista ed etnocentrico, di cui ci dà conferma l'ampio catalogo di citazioni tratte dalla letteratura italiana, dal Trecento alla prima metà del XX secolo.

E così, per quanto riguarda la parola "economia", è solo alla quinta posizione che abbiamo una definizione dell'economia come disciplina, corrispondente alla:

scienza che studia i processi attraverso i quali sono prodotti, distribuiti e consumati i beni

e

i servizi destinati alla soddisfazione dei bisogni. Riferendoci a queste ultime definizioni forse non sarebbe così peregrino dire che anche i beni e i servizi culturali, essendo volti a soddisfare il bisogno di cultura, potrebbero essere l'oggetto di studio dell'economia come disciplina; e se ciò consentisse di ottenere il massimo dai propri mezzi, ovvero di conseguire il miglior risultato compatibile con la scarsità dei mezzi di cui si dispone, forse

la cultura non avrebbe che da trarne vantaggio.

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 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<sup>2</sup>.

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.

---

2 Hirschman E., "Aesthetics, Ideologies and the limits of Marketing Concept", in Journal of Marketing, 1983.

Diggles<sup>3</sup>, 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 Mokowa<sup>4</sup>, “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, Mellilo 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<sup>5</sup> 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 afferma che il concetto tradizionale di marketing non può essere applicato ai prodotti artistici data l’essenza stessa dell’arte. Sostiene che i prodotti artistici racchiudano in sé la propria ragion d’esistere giacché non soddisfano nessun altro

---

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

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

5 Mellilo J., Market The Arts, New York Foundation, 1983.

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. Colbert<sup>6</sup>, 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".

### **3. L'importanza del marketing per le organizzazioni culturali**

Lo scenario in cui ci muoviamo si può definire come fortemente volubile e complesso, nel quale alle problematiche di fondo del settore culturale si aggiunge la difficoltà di rapportarsi ad un mercato esposto a cambiamenti rapidissimi. I flussi finanziari su cui per

---

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

anni si è fatto fin troppo affidamento provenienti dallo stato ma anche dal pubblico sono da considerare in tutta le loro intermittenza ed incostanza, alla luce di una situazione economica che ha ormai perso la sostanziale stabilità del passato.

Per le imprese, rispondere a questo scenario significa prendere con più seria attenzione diversi aspetti che non sempre ne hanno ricevuta in maniera adeguata, soprattutto a causa della tradizionale rigidità che ancora oggi contraddistingue il settore culturale. Questi aspetti sono quelli preposti a rilanciare la stessa offerta, e riguardano la conoscenza del mercato e degli elementi che lo caratterizzano, a cui rivolgere valide politiche di marketing. Alla base di ogni attività dovrebbe risiedere la capacità di adattarsi ai cambiamenti e la presa di consapevolezza dei tanti condizionamenti presenti.

In sintesi, possiamo elencare quelle che sono state identificate come le 10 motivazioni che rendono il marketing necessario per le organizzazioni culturali, formulate da Klein (2000):

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 della competenze gestionali degli operatori delle organizzazioni culturali;

Aumento dell'offerta 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 pubblicoprivato);

7. Arte e cultura sono diventati degli importanti fattori nella differenziazione degli stili di



vita;

8. Evoluzione nel concetto di cultura: “democratizzazione” del concetto di culture;

9. Orientamento all'evento;

10. Maggiore responsabilizzazione di chi gestisce l'arte e la cultura: orientamento al progetto. Questa serie di motivazioni rilevano un quadro in cui convivono sia fattori che rappresentano delle difficoltà, sia fattori positivi, che evidenziano cambiamenti che vanno in una direzione favorevole e attesa.

Si fa riferimento in primis all'insufficienza delle risorse messe a disposizione dalla pubblica amministrazione, che si riflette nei grossi deficit dei bilanci delle organizzazioni culturali, cosa che rimane la principale piaga della situazione culturale italiana. Diversamente che nei paesi anglosassoni, ma anche in alcuni paesi europei, in Italia non esistono forme di contributi ampie e regolarmente provenienti da privati come avviene attraverso il mecenatismo, le libere donazioni o le sponsorizzazioni, che sono prassi comunissime, così come anche tutte quelle attività che sono di supporto all'impresa culturale, nella forma di servizi per il pubblico, utili in quanto generano profitti necessari al suo mantenimento. All'estero, quasi sempre anche il più piccolo teatro affianca all'attività prettamente culturale diversi servizi, siano essi un bookshop o un bar o un ristorante, aperti ben oltre la durata degli spettacoli. Il sistema italiano, purtroppo, deve ancora superare una condizione e una mentalità assistenzialista, che fino ad oggi è stata sempre dominante, in cui il limite era dato dall'accontentarsi della semplice sopravvivenza e conservazione.

E' sicuramente auspicabile, oltre ad una più profonda conoscenza del marketing e un suo più ampio ricorso, un cambiamento a livello legislativo e fiscale che conduca le organizzazioni culturali a sostentarsi in larga parte autonomamente, incoraggiando l'intervento dei privati. Certamente, dei passi avanti in questo senso sono stati fatti, anche nel nostro paese che comunque rimane in ritardo, soprattutto per quanto concerne le performing arts. Il patrimonio artistico, purtroppo, risulta spesso vissuto come un oggetto passivo sia dell'assistenza pubblica e del mecenatismo privato, sia delle imprese che lo usano per ricavarne un ritorno di immagine. Se è vero che lo stato e i privati sono entrambi attori coinvolti nella tutela e nello sviluppo dei beni artistici e culturali, è altrettanto vero che i beni stessi devono essere protagonisti attivamente della propria conservazione e valorizzazione. Alla base di questo percorso, si pone una visione che dovrebbe radicarsi anche in Italia, mentre in molti paesi lo è già, vale a dire il riconoscimento della cultura come un bene economico, con tutte le implicazioni relative a questo concetto, che lo caratterizzano come una fonte di reddito in grado di fornire benefici concreti se gestito con criteri amministrativi adeguati e con i giusti investimenti (Gobbi 1990).

Proprio quest'ottica più ampia del bene culturale conduce ad avvalorare il marketing, che entra a pieno titolo nel ruolo dello strumento adatto a dargli dignità di bene economico. Il marketing acquisito come parte integrante della struttura e della filosofia delle organizzazioni culturali, e non quindi applicato in maniera scoordinata e frammentaria, è il presupposto necessario perché esso sia in grado di informare le logiche gestionali e faccia parte di un sistema manageriale. Il marketing, appunto, non dovrebbe rimanere così

spesso arginato alla sola promozione e comunicazione, come purtroppo accade in Italia, ma trovare un'applicazione più estesa che contenga una valenza progettuale. Oltre all'integrazione, che è una condizione necessaria, ve n'è un'altra indispensabile, per cui il marketing deve avere piena consapevolezza dei vincoli da rispettare nel momento in cui si adegua agli obiettivi e alla missione delle organizzazioni culturali. La logica e gli strumenti di marketing non devono prevaricare la vocazione artisticoculturale dell'organizzazione perseguendo in maniera sbilanciata obiettivi commerciali con il rischio di danneggiare l'integrità artistica. La tendenza ideale è quella di una situazione in cui la funzione del marketing dialoghi con quella del responsabile delle strategie di carattere artistico, in modo che le ricerche e gli strumenti del marketing forniscano gli elementi conoscitivi utili per i processi decisionali e i mezzi per gli interventi operativi. Tuttavia la conoscenza del proprio valore "commerciale", inteso come mezzo di produzione, di comunicazione e di immagine, può significare per un'organizzazione un maggior potere contrattuale nel confronto con gli sponsor ed anche la possibilità di autogestirsi piuttosto che di essere gestiti, di scegliere piuttosto che di essere scelti. Gli altri fattori individuati da Klein si possono descrivere come premesse favorevoli ed in parte conseguenze dei cambiamenti positivi che si sono verificati, che hanno reso il sistema culturale più pronto e reattivo ad accogliere nuovi modelli gestionali. Il fatto stesso che esista personale molto più formato tra coloro che operano nella cultura rappresenta già di per sé un elemento di importanza fondamentale, perché le persone rappresentano sempre il cuore di ogni forma di attività.

Mentre Klein<sup>7</sup> fa riferimento a lineamenti leggibili all'interno di un panorama internazionale, Bollo (2000) prende le sue mosse per stilare fattori che si ricollegano sempre all'opportunità del marketing in ambito culturale, ma che lo studioso considera come propriamente caratteristici del nostro paese:

L'insufficienza delle risorse pubbliche;

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.

Le motivazioni che Bollo riporta sono direttamente riconducibili (eccetto differenze marginali riguardanti gli ultimi due punti) a quelle di Klein, a riprova, da un lato, del fatto che l'esigenza del marketing per far fronte ai problemi gestionali delle organizzazioni e istituzioni culturali è avvertita universalmente, così come sono comuni su un piano internazionale i cambiamenti che interessano gli stili di vita e la società; dall'altro, del fatto che la situazione Italiana, per quanto registri ancora molte barriere e carenze, è

---

7 Armin Klein arriva ad estremizzare il concetto di un superamento delle sovvenzioni pubbliche attraverso l'utilizzo di strumenti di marketing proponendo persino che lo stato smetta completamente di destinare risorse alle organizzazioni culturali, che dovrebbero vivere gestendosi totalmente in maniera autonoma. Questa tesi provocatoria è contenuta nel suo ultimo testo uscito nel 2012 in Germania con il titolo *Der Kulturinfarkt* (letteralmente, l'infarto culturale), che ha suscitato numerosissime polemiche e riaperto il dibattito culturale.

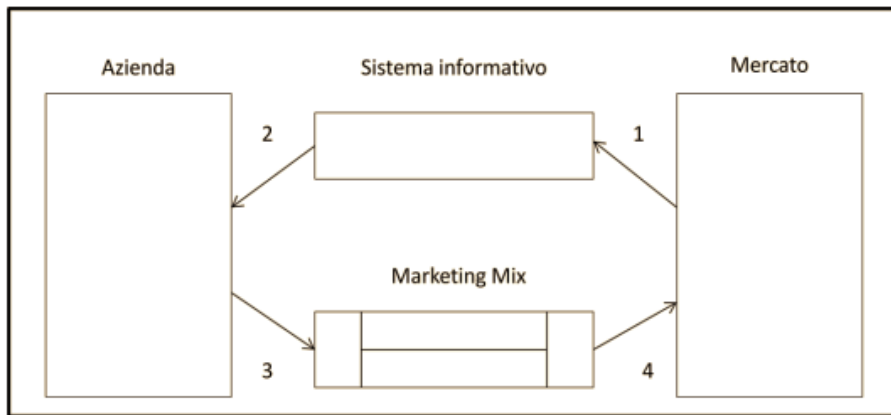
pronta a dare le giuste risposte e possiede gli strumenti per farlo.

#### **4. Il modello di marketing applicato alle imprese culturali e le sue specificità**

Le imprese culturali sono soggette come tutte le altre imprese alla legge del mercato e della concorrenza, motivo per cui il marketing esprime la risposta alla loro necessità di restare sul mercato, differenziarsi, superare la difficile battaglia concorrenziale. Dato che la cultura non è una cosa astratta ma possiede un proprio mercato, alimentato da chi offre prodotti culturali e da chi li domanda, essa ne deve seguire le leggi se si vuole che l'offerta incontri il giusto destinatario. Il marketing non può essere ignorato dalla cultura, nel momento in cui si deve far crescere la domanda, rinforzare l'immagine, conoscere il mercato. Spetta al marketing intrecciare nell'offerta l'innovazione con la tradizione, la creatività artistico-culturale con i gusti e le esigenze della domanda e del mercato. Parlando di marketing della cultura, il confronto con il marketing tradizionale, nato in un contesto industriale e commerciale ed evolutosi in un secondo momento verso le aziende di servizi, si rende obbligatorio, data la sua derivazione. Tuttavia, il marketing applicato alla cultura si è appropriato di sue specifiche strategie e politiche, congeniali per le caratteristiche che la diversità del contesto impone. L'intenzione, infatti, non è mai stata quella di omologare rigidamente il marketing tradizionale, mutuandolo semplicemente dall'ambito industriale, poiché sono tanti gli aspetti che richiedono una chiave di lettura personalizzata e una tipologia di progettualità che rendono necessario un approccio appropriato ed esclusivo di marketing "culturale". Il marketing culturale ha quindi un

proprio campo di applicazione, essendo in presenza di prodotti, servizi, eventi che richiedono un'attuazione delle tecniche non generalizzata bensì mirata.

Nella sua applicazione, è da tenere inoltre presente che il marketing va a supportare sia il soggetto che corrisponde all'impresa culturale sia uno specifico prodotto culturale consistente nell'offerta; questo fa sì che ci si trovi davanti a due ambiti complementari tra loro ma al tempo stesso distinti (Foglio 2005): marketing istituzionale: rivolto a sostenere l'impresa e l'organismo culturale (nome, marchio, mission, immagine); marketing individuale: rivolto a sostenere il prodotto, servizio, evento culturale singolarmente considerato. I due indirizzi si integrano a vicenda, laddove il mancato successo del marketing istituzionale avrà ripercussioni negative anche sul prodotto. Il tradizionale modello a cui si fa riferimento per illustrare il funzionamento delle attività di marketing all'interno della realtà delle imprese commerciali e industriali pone all'origine di ogni azione il mercato.



*Il modello di marketing tradizionale*

*Figura 1.2*

Come indica il modello, il mercato è il luogo da cui partono gli input che informano le varie attività di marketing, al centro di ogni interesse. Attribuire al mercato questa centralità significa che un'azienda persegue come primo obiettivo quello di soddisfare un bisogno esistente tra i consumatori, sia esso espresso o meno. Dal mercato vengono tratte tutte le informazioni utili ad avviare il processo di marketing, attraverso il sistema informativo, per poi utilizzare gli elementi del marketing mix per condurre la strategia ad

una fase operativa. Le leve del marketing mix vengono quindi combinate e adattate in modo tale da raggiungere l'obiettivo desiderato, sia in termini di effetto sul consumatore che in termini di redditività per l'azienda. In quest'ottica, il mercato rimane il punto di partenza e l'approdo finale del processo di marketing. Il modello tradizionale non si dimostra però adatto a riflettere adeguatamente la realtà del settore artistico, con le sue peculiarità.

Per questo motivo è stato introdotto (Colbert 2000) il modello di marketing culturale e artistico, il quale si configura con gli stessi elementi di quello tradizionale ma anche con basilari diversità.



*Il modello di marketing per le imprese culturali*

*Figura 1.3*



Il processo di marketing, diversamente da sopra, prende inizio all'interno dell'impresa, specificatamente nel prodotto<sup>8</sup>. Partendo dal prodotto, un bene-servizio di natura esclusivamente artistica, l'impresa si preoccupa di capire quale parte del mercato possa essere interessata al suo prodotto e di identificare i potenziali consumatori a cui rivolgersi.

Le decisioni che occorrono per attivare la parte operativa del processo saranno, questa volta, relative alle politiche di prezzo, distribuzione, promozione: difatti, in questo caso si ha un marketing mix "residuo", privato della leva del prodotto, che non è più una semplice variabile del marketing mix ma è il motivo per cui incontrare la domanda, la ragione d'essere dell'organizzazione, e questo è l'elemento principale che contraddistingue il marketing applicato al settore culturale. Il punto di partenza del processo è quindi il prodotto, mentre il mercato resta il punto di arrivo, poiché l'impresa culturale orientata al prodotto ha come obiettivo fondamentale l'arte e la sua divulgazione piuttosto che il profitto, che comunque non rimane certo escluso ma si trova in una posizione secondaria. Il raggiungimento del fine artistico è la priorità ed in ciò risiede la misura più vera del successo di un'organizzazione, che esiste per realizzare un progetto artistico più che economico.

Nel mercato preso in considerazione dal modello, le nozioni di bisogno e desiderio sono sempre di importanza chiave per gli attori economici che ne fanno parte, espressioni da

---

<sup>8</sup> La centralità del prodotto nel processo di marketing dell'impresa culturale è precisamente in linea con la definizione di marketing culturale espressa da Colbert, definizione che si è diffusamente imposta nella letteratura e nel pensiero di questo filone di ricerca

cui prende avvio ogni strategia di marketing. Se un'organizzazione commerciale studia e cerca di individuare questi bisogni prima di creare un prodotto, diversamente un'organizzazione culturale si propone di cercare consumatori con bisogni che possono essere soddisfatti dalle opere prodotte e già esistenti, in maniera verosimile dal momento che trattandosi di bisogni e desideri di natura soggettiva e non materiale non sono facili da definire. Il modello di marketing culturale riflette il *modus operandi* delle organizzazioni che sono orientate al prodotto, come quelle che si dedicano alle performing arts o all'arte (teatri, musei), mentre per le altre forme che si occupano di produrre e distribuire prodotti culturali ma che possiedono un orientamento al mercato ed un fine economico, come possono essere quelle dedite alla discografia, all'editoria o all'audiovisivo in cui un prototipo viene riprodotto in maniera seriale e distribuito su larga scala, risulta assolutamente valido il modello di marketing tradizionale. Esistono tuttavia, all'interno delle performing arts, delle produzioni che nascono indubbiamente con una finalità prettamente artistica e volta a creare un prodotto unico, ma con un'attenzione al mercato molto più forte, per cui l'orientamento al prodotto non è l'unico criterio guida nelle attività dell'organizzazione. Questo è, ad esempio, il caso dei musical, che rappresentano il frutto dell'ideazione e del lavoro di diversi artisti, un prodotto dotato quindi di unicità e valenza artistica, ma che viene realizzato a monte con le caratteristiche adatte a raggiungere il maggior numero possibile di pubblico, possibilmente su scala internazionale.

## **5. Fisionomia delle imprese culturali**

L'elemento che permette di qualificare un'impresa culturale come tale è la presenza della figura dell'artista, vero cuore pulsante senza il quale quest'impresa non esisterebbe. Tutte le imprese che fanno parte di questo settore, difatti, condividono due caratteristiche: attribuiscono un ruolo fondamentale agli artisti e si occupano del prodotto di un atto creativo, molto spesso indipendente da qualunque organizzazione. Nel momento in cui l'impresa abbraccia la creazione dell'artista, se ne fa portavoce e concretizza l'incontro tra l'artista ed il pubblico, essa svolge un ruolo fondamentale all'interno della società, in quanto non solo riflette la cultura di un paese, colto nei suoi valori, aspirazioni e riflessioni, ma apre una finestra sul mondo presentando anche la realtà di altre culture. Inoltre, l'impresa culturale rappresenta un'importante forza economica, in virtù della creazione di posti di lavoro e dell'indotto economico a cui dà vita a livello locale e nazionale. Il rapporto vitale con il mercato rappresenta il nodo centrale per le imprese, dal momento che è verso di esso che si orienta la loro offerta ed è sempre da questa direzione che provengono gli stimoli e orientamenti per continuare ad operare nel settore. Il mercato culturale richiede a sua volta alle imprese un modo efficace di relazionarsi ad esso, con un'applicazione mirata delle strategie e delle politiche di marketing. Con questo mercato le istituzioni culturali dovranno regolare un giusto rapporto, senza per questo divenire succubi dello stesso, ma mantenendo la loro indipendenza (Foglio 2005).

Una buona parte del mercato della cultura in Italia è tradizionalmente gestito da organi statali preposti, nonostante sia affiancato anche da imprese culturali private che si dedicano all'offerta culturale mediante vie originali e indipendenti, arricchendo e dando una certa vitalità al sistema culturale. In questo senso, la tendenza italiana attuale

rispecchia un sistema culturale che, cercando una più ampia autonomia dagli enti 40 pubblici, si orienta verso modelli di gestione innovativi che permettano di sviluppare una più adeguata fruizione e visibilità del patrimonio artistico e culturale.

All'interno del sistema cultura si interrelazionano i seguenti elementi:

- **Produzione/offerta:** si fa riferimento ai soggetti produttori, che includono lo stato, gli enti locali e gli enti pubblici, le imprese profit e no profit, le associazioni e gli organismi culturali. Questi soggetti mettono insieme tutti i mezzi creativi, tecnici, tecnologici, produttivi ai fini della realizzazione del prodotto artistico.
- **Intermediazione tra offerta e domanda:** ha il compito di assicurare il collegamento tra gli organismi che offrono cultura e il pubblico. Questo ruolo può essere ricoperto dall'organizzazione culturale stessa, così come da agenti e organizzatori.
- **Domanda:** formata da una multiforme tipologia di soggetti, che possono essere raggruppati in segmenti associati a specifiche caratteristiche e richieste da soddisfare.
- **Concorrenza:** la concorrenza nel settore esiste a livello locale, nazionale e internazionale; ed allo stesso tempo tra settori diversi. Le funzioni assolve dalle organizzazioni culturali, quali che siano i settori in cui operano all'interno del sistema culturale, sono molteplici. La funzione sociale corrisponde al ruolo di vere e proprie istituzioni sociali, e non semplici organismi, assunto dalle imprese culturali, dal momento che sono al servizio dei singoli cittadini, della collettività e più estesamente della società. A questa si assommano la funzione formativo-educativa, per il grande contributo dato all'educazione culturale dei cittadini, e la funzione di tutela del patrimonio culturale. La funzione economica, infine, risiede nella capacità delle imprese di alimentare

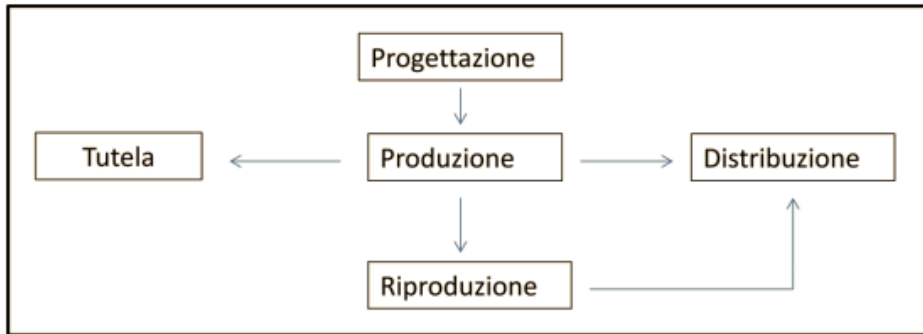
un'economia di rilievo. Alla base di quest'analisi rivolta alle imprese vi è il prodotto artistico e culturale, un bene difficilmente inquadrabile in una precisa categoria, tanto che non è chiara tra gli studiosi la loro considerazione come bene o servizio, ma sicuramente detentore di un valore economico, che diventa esplicito nella partecipazione alla cultura da parte dei cittadini e nell'investimento su di essa, un valore economico che si traduce in miglioramento della qualità della vita.

Le attività poste in essere da un'impresa culturale offrono un contributo allo sviluppo economico del territorio d'appartenenza. Il contributo diretto, legato all'esistenza stessa dell'impresa, comprende i flussi di ricchezza trasferita alle professionalità che concorrono al suo funzionamento, dalle persone che lavorano al suo interno ai fornitori esterni, mentre il contributo indiretto è dato da numerosi fattori quali la capacità d'attrazione dell'impresa culturale di soggetti non residenti e turisti che genera un ritorno economico anche sulle altre attività commerciali e di servizio presenti nell'area, l'innalzamento del livello di notorietà e immagine dell'area, il miglioramento del livello culturale della popolazione. Il mondo delle organizzazioni culturali è notevolmente vario, motivo per cui risulta necessario individuare i criteri che permettono di analizzare la natura e le finalità delle imprese che rientrano in questo campo, in modo da poter restringere l'analisi dalle imprese culturali a quelle che operano nelle performing arts, per poi descrivere in maniera più specifica le sole strutture teatrali. Si ritiene infatti opportuno condurre un'analisi dettagliata di quello è il comune denominatore delle organizzazioni di performing arts, del terreno in cui esse sono radicate e con cui condividono problematiche e caratteristiche intrinseche. Volendo dare una definizione ad ampio spettro delle organizzazioni culturali,

si può affermare che gli aspetti che accomunano questi soggetti sono da ricercarsi nello svolgimento di attività a preminente contenuto artistico e culturale, svolte in forme tali da garantire la realizzazione di una finalità di ordine sociale: la crescita culturale della società (Sollima 2004). A partire da questa definizione di base, l'obiettivo è quello di seguire un percorso che porti a delineare le prerogative di tali imprese utilizzando come strumenti i criteri che la letteratura ha prodotto e utilizzato. Il prodotto, fulcro di ogni organizzazione, rappresenta un parametro di valutazione se si considera che esso varia in modo sostanziale da un settore all'altro e che conseguentemente anche le imprese culturali assumono ruoli molto diversi in relazione al prodotto. Le funzioni che ruotano attorno al prodotto, succedendosi sin dalla sua progettazione fino alla distribuzione e tutela, possono essere tutte svolte dall'organizzazione oppure soltanto alcune di esse, o ancora con combinazioni diverse<sup>9</sup>.

---

9 Una compagnia teatrale, ad esempio, può produrre e distribuire direttamente i propri spettacoli, oppure servirsi di uno specialista esterno per la distribuzione, rappresentato a sua volta da un'impresa che non partecipa in nessun modo alla creazione



*Le funzioni delle imprese culturali*

*Figura 1.4*

Una compagnia teatrale, ad esempio, può produrre e distribuire direttamente i propri spettacoli, oppure servirsi di uno specialista esterno per la distribuzione, rappresentato a sua volta da un'impresa che non partecipa in nessun modo alla creazione. La varietà e la specificità del prodotto si rispecchiano sulla notevole diversità che caratterizza il settore, le dimensioni e la struttura delle organizzazioni.

Colbert (2000) ha individuato una serie di criteri specifici la cui funzione è quella di classificare le imprese culturali e di differenziarle all'interno del settore di appartenenza. Il primo criterio fa riferimento all'orientamento che l'organizzazione si prefigge di perseguire rispetto al mercato. In una linea ai cui estremi si posizionano rispettivamente l'orientamento al prodotto e l'orientamento al mercato, si posiziona la mission che identifica l'attività dell'organizzazione. Le imprese orientate al prodotto sono focalizzate su di esso, in funzione del quale si concentrano le strategie di marketing; ne sono esempi un'orchestra musicale, un teatro, un festival di danza. Le imprese che perseguono

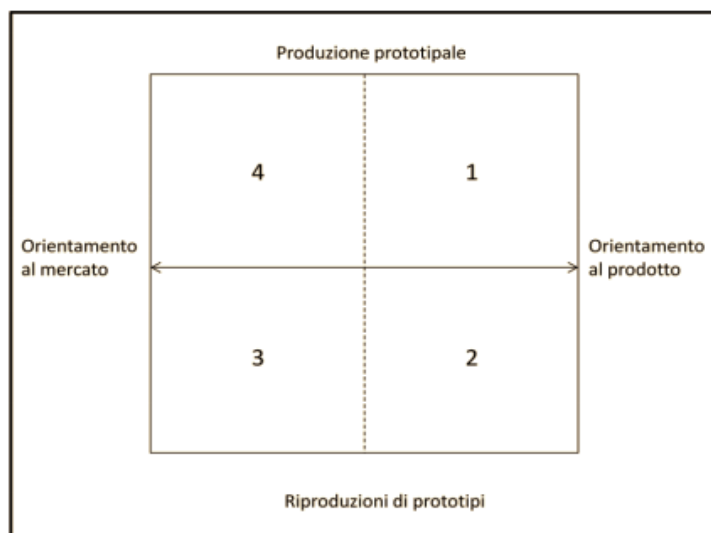
l'orientamento al mercato si concentrano sugli influssi e le tendenze del mercato per dare forma ad un prodotto che incontri nella forma più ampia possibile il favore dei consumatori, pur tenendo in considerazione che tra un orientamento e l'altro tra i due estremi esistono diverse possibilità. Il secondo criterio si riferisce alle modalità con cui avviene la produzione in ambito artistico. Se si parla di prodotto artistico si parla di un'opera d'arte, con ciò che ne comporta in termini di unicità, espressività, imprevedibilità del risultato e della sua ricezione da parte del pubblico, come può definirsi uno spettacolo teatrale, un brano musicale oppure un quadro.

Esiste tuttavia una tipologia di settori e quindi di prodotti, che rientrano nel sistema culturale nella sua più vasta accezione, comprendente l'impresa dell'entertainment e della comunicazione, nei quali è prevista la creazione di un prototipo appositamente per la produzione di massa mediante la duplicazione, come nel caso di film, dischi, libri.

All'origine di questi prodotti vi è sempre un atto artistico o comunque un'attività culturale, ben riconducibile alle personalità che li generano sotto la forma di manoscritti, master, prototipi e modelli originali, ma quello che caratterizza tali prodotti è la loro riproducibilità, a fronte dell'unicità di altri prodotti, non creati per essere duplicati. Per questo motivo, la produzione seriale è l'elemento che discerne tra le cosiddette industrie culturali e le imprese del settore artistico, che sono oggetto di riflessione di questa tesi e tra le quali rientrano le organizzazioni dedite alle performing arts. Combinando questi due criteri, come all'interno della matrice seguente, è possibile operare le giuste distinzioni



che permettono di dare una posizione delle imprese nei confronti del mercato mettendone contemporaneamente in luce gli obiettivi.



*Criteri guida per la distinzione delle imprese artistico-culturali*  
*Figura 1.5*

Il quadrante 1 rappresenta le imprese orientate al prodotto, dove esso è il punto di partenza di ogni attività di marketing. Queste imprese si inseriscono nel settore artistico propriamente detto, fatto di piccole realtà non profit, pur con alcune significative

accezioni. E' questo l'ambito in cui agiscono i teatri. Nel quadrante 3, in posizione diametralmente opposta, trovano posto le imprese orientate al mercato che producono beni riproducibili ed operano in presenza ed in ragione di profitto, quali sono le industrie culturali. I quadranti 2 e 4 accolgono casi in cui le caratteristiche sopra descritte appaiono compresenti, ma dando luogo a esiti diversi dai quadranti 1 e 3. Nel quadrante 4 si possono posizionare produzioni come i musical di Broadway, che nascono come opere originali e uniche ma sono fortemente basate sul mercato, con un sistema di produzione e distribuzione che li discosta completamente dalle altre forme di spettacolo dal vivo, dal momento che sono creati appositamente per incontrare il favore della più larga fetta di pubblico possibile. Nel quadrante 2 invece, può trovare posto ad esempio la casa editrice non profit che si occupa di poesia o arte ed opera secondo un orientamento al prodotto, avendo più tratti in comune con il settore artistico pur essendo considerata un'industria culturale.

Ai criteri finora discussi, Colbert affianca due ulteriori criteri che non si prefiggono di fare distinzioni bensì di offrire sfumature atte a rendere la descrizione più completa: lo status legale e le dimensioni dell'impresa. Lo status legale, in linea generale, conferma o meno il suo orientamento al mercato o al prodotto, considerando sempre la presenza di eccezioni. Lo status legale e la mission di un'impresa del settore artistico non sono compatibili con le dimensioni delle industrie culturali, tra le quali sono specifiche le multinazionali, ma sono mediamente di gran lunga inferiori. Questo sistema di classificazione risulta molto utile, poiché l'approccio specifico del marketing culturale e artistico come è stato teorizzato, e continua ad essere studiato e implementato, risulta

idoneo per un determinato tipo di imprese culturali, mentre altri tipi di imprese tendono ad utilizzare l'approccio tradizionale. Tenendo presente la matrice, è possibile pertanto non solo inquadrare l'orientamento della mission di un'impresa e chiarire se la sua produzione sia seriale o prototipale, ma anche verificare in quali casi sia più corretto applicare il modello di marketing tradizionale o il modello di marketing che possiamo definire culturale. Se i quadranti 3 e 4 contengono le aziende orientate al mercato, il cui approccio è sostanzialmente di carattere tradizionale, nei quadranti 1 e 2 rientrano le imprese orientate al prodotto, per le quali è adatto il modello di marketing culturale e artistico. Ma guardando oltre queste due situazioni opposte, le organizzazioni possono spostarsi in una certa misura verso un approccio o l'altro, tenuto conto che ogni impresa è una realtà unica con le proprie specificità, così come sono diversi i mercati con i quali si rapportano, onde per cui occorre non avere rigidità in questa classificazione. Secondo Colbert, insomma, le situazioni di marketing attuabili tra le imprese appartenenti al sistema della cultura sono tre, dove la terza utilizza un approccio misto che consente alcuni adattamenti del prodotto sulla base delle preferenze del consumatore.

## **2. IL TEATRO COME PMI**

## 1. La mission teatrale

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 impossibile<sup>10</sup>: 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

---

10 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

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 successful 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.

48 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.

## **2. La pianificazione strategica dell'impresa teatrale**

La pianificazione di una strategia rappresenta un'azione del management finalizzata ad

ottimizzare l'attività dell'azienda ed i suoi risultati, oltre che l'utilizzo delle risorse. Un piano strategico conduce pertanto il management e la direzione a prendere decisioni sulla base di un quadro in cui gli obiettivi e le aspettative sono ben chiarificati. Il concetto di strategia, ad una certa distanza temporale dalla sua introduzione (con Chandler nel 1962), appare ancora labile nelle sue definizioni, in cui manca ancora uniformità. La strategia è stata nel corso degli anni identificata dagli studiosi con diversi elementi: le finalità e gli obiettivi aziendali di lungo periodo; le azioni che l'azienda deve intraprendere per raggiungere i propri obiettivi; l'insieme inscindibile di obiettivi e azioni, insieme alla procedura di allocazione delle risorse necessarie per sostenere queste azioni (Sciarelli 2005).

Un altro sistema di definizioni approccia la strategia identificandola, più che con i contenuti, con il sistema di decisioni volte a riconoscere le azioni che possono condurre agli obiettivi. Secondo la definizione di Andrews (1987), la strategia è un'insieme di decisioni che seguono gli obiettivi, le proposte e gli scopi, che creano le politiche principali ed i piani per raggiungere tali scopi, che definiscono la parte di business che l'impresa insegue, il tipo di risorse economiche e umane che intende usare, e la natura del contributo che intende fornire ai suoi azionisti, impiegati, consumatori e alla comunità. Il concetto di strategia, che si fonda su un contenuto essenzialmente descrittivo su situazioni e azioni possibili, si distingue da quello di programmazione strategica, dal contenuto concreto e programmatico, che trova definizione nell'esigenza di dare al processo decisionale un ordine razionale e delle regole efficaci e condivise.

“La distinzione tra programmazione e strategia è, in effetti, molto sottile, in termini di forma contrapposta a contenuto, oppure di processo contrapposto a risultato” (Sciarelli 2005, 45). Mentre le aziende for profit possono perseguire un preciso obiettivo di massimizzazione del profitto, le aziende non profit ricercano un insieme complesso di finalità e devono utilizzare misure diverse per quantificare il loro successo. Un’azienda teatro può misurare il proprio successo mediante una serie di fattori, come la crescita del numero degli abbonamenti, l’ampiezza totale del pubblico, i giudizi della critica e dei media, le opportunità per gli artisti, il numero di bambini inseriti in un programma di educazione, oltre al benessere finanziario dell’azienda. In una situazione di instabilità dei mercati e di cambiamenti rapidi che investono ogni settore, emerge sempre di più la difficoltà di fare previsioni, ad esempio, sui futuri livelli dei finanziamenti, sullo sviluppo possibile del pubblico, sulle opportunità di cui può usufruire la programmazione del teatro. Si denota così una difficoltà nell’assegnare il peso appropriato a tutti i vari obiettivi, che possono talvolta anche essere incompatibili; a ciò si aggiunge la difficoltà di comunicare che spesso si interpone tra direttori artistici e manager preposti alla pianificazione strategica.

Kotler e Scheff (1997, 48) definiscono come segue la pianificazione delle organizzazioni artistiche:



“Strategic planning (1) directs the arts organization to identify long-term trends and their implications, (2) helps define the key strategic issues facing the organization, (3) opens better communication among the key players in the organization, and (4) improves management control by setting objectives and providing measures of performance. Strategic planning helps an organization to develop a shared vision of its policies, goals, objectives, and activities. It defines the organization’s planned trajectory.”

La programmazione strategica è composta da tre fasi principali (Grant 1991):

1. L’analisi strategica
2. La formulazione della strategia
3. La definizione operativa della strategia e la sua implementazione

A seguito della strategia, infine, occorre avviare un processo di controllo per riformulare le strategie correnti sulla base dei risultati raggiunti, e come strumento d’aiuto per pianificare quelle future. In questo senso, la pianificazione può essere vista come un procedimento continuo senza un preciso inizio e una fine, al di là della sua formulazione a cadenza annuale. La mission inquadra l’attenzione di un’azienda sull’azione, esprimendo le specifiche necessità e le strade da seguire per raggiungere traguardi cruciali sulla base di una propria identità, per cui costituisce il punto di partenza di ogni strategia. Ma ad essa devono affiancarsi degli obiettivi stabiliti, che siano misurabili e

collocati in una cornice temporale, coerenti con la mission stessa.

Diversamente da quelli di un'azienda for profit, gli obiettivi generalmente perseguiti da un'organizzazione non profit sono di natura artistica, manageriale o legati al marketing; essi variano di anno in anno e dipendono fondamentalmente dalla percezione che il direttore o il management hanno di quelle che possono essere le sfide principali dell'organizzazione. Considerando specificatamente le imprese teatrali, alcuni di questi obiettivi possono essere i seguenti (Kotler e Scheff 1997):

□ *Surplus maximization*: un'impresa di spettacolo dal vivo può ambire ad accumulare più risorse finanziarie possibili da impiegare nella creazione di una nuova sede o nel rinnovamento della propria, ad esempio. Questa massimizzazione può avvenire aumentando le entrate o diminuendo i costi.

□ *Revenue maximization*: un alto livello dei ricavi è un indice di buon andamento della struttura, fattore che può attrarre sponsor e contribuenti di vario genere ad instaurare un rapporto di maggior fiducia in grado di generare ulteriori ricavi.

□ *Usage maximization*: Molte organizzazioni non profit sono interessate principalmente alla massimizzazione del numero di fruitori dei loro servizi, un obiettivo che rimane sempre imprescindibile. Il livello di partecipazione alle rappresentazioni di un teatro ha il potere di agire come richiamo per nuovi potenziali fruitori, oltre che per gli sponsor.

□ *Capacity targeting*: le imprese che offrono servizi sono spesso caratterizzate da una capacità fissa, come lo sono i teatri. Queste stabiliscono i prezzi e le spese di marketing con l'idea di coprire possibilmente tutta la capienza disponibile con la presenza di

pubblico. I prezzi vengono pertanto governati secondo le logiche della gestione dei ricavi (o yield management), ossia un controllo integrato di capienza e prezzo volto a massimizzare i ricavi, mediante una individualizzazione del prezzo in base alla struttura della domanda, di cui il settore teatrale è uno dei tradizionali campi di applicazione.

□ *Full cost recovery*: le imprese teatrali hanno tra i loro primi obiettivi annuali il pareggio di bilancio. Esse esistono per provvedere ad offrire un servizio, attraverso attività di produzione (quando prevista), di programmazione e di scelta degli artisti, che è reso possibile fin quanto i ricavi delle vendite e i contributi esterni riescono a coprirne i costi. “Many organizations want to spend just short of reporting a deficit. 171 They also want to avoid achieving a large surplus, lest it lead to lower donations” .

□ *Partial cost recovery*: vi sono imprese teatrali che operano in condizioni di deficit cronico, che si ripresenta ogni anno. Il loro comportamento è quello di contenere il deficit ad un livello e di fare in modo che non ecceda un certo limite. I finanziatori privati sono infatti spesso sollecitati a coprire il deficit annuale come forma di contributo.

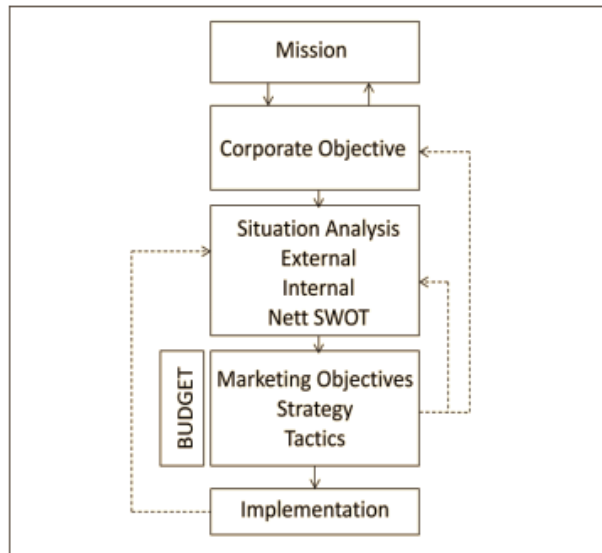
□ *Budget maximization*: certe organizzazioni cercano di aumentare l'ampiezza del loro staff, il numero di spettacoli offerti gratuitamente, oppure di rendere la propria programmazione elaborata, per attrarre sia pubblico che finanziamenti. In questo caso la politica attuata è quella di evitare tagli, anche se la situazione è critica, poiché eventuali tagli alle voci di budget sono visti come degli insuccessi.

□ *Producer satisfaction maximization*: si verifica nel caso in cui un teatro scelga di creare la programmazione sulla base di una linea estetica incarnata esclusivamente dalla direzione artistica. E' il caso in cui la direzione artistica è affidata ad un artista, a cui

viene delegata ogni scelta in merito alle rappresentazioni e agli artisti da ospitare.

## **2.1 Il marketing planning**

Il processo di pianificazione strategica può essere definito come pianificazione di marketing (marketing planning), che consiste nell'applicazione pianificata delle risorse del marketing al raggiungimento di obiettivi prettamente di marketing (Mc Donald 1995). Essenzialmente, la pianificazione di marketing comprende la fissazione degli obiettivi di marketing e la susseguente formulazione di piani volti a rendere possibile il loro raggiungimento. All'interno del contesto dei molteplici obiettivi dell'intera organizzazione, trova quindi spazio la pianificazione di marketing, che ha la possibilità anche di fortificare le politiche artistiche e di imprimere un senso di direzione al complesso delle attività in cui è impegnata l'impresa.



*Il processo di pianificazione di marketing*

*Figura 3.10*

I benefici della pianificazione di marketing per l'impresa derivano in primo luogo da una valida previsione dei cambiamenti e da una conseguente minore vulnerabilità di fronte agli imprevisti; un coordinamento interfunzionale e l'esistenza di una funzione marketing con compiti e confini ben delineati giocano, inoltre, un ruolo rilevante. Tra gli obiettivi di marketing si inseriscono sia quelli di carattere strategico, come ad esempio il desiderio di rivolgersi ad un particolare tipo di pubblico, l'audience development, la ricerca di un preciso posizionamento del teatro nell'ambiente in cui si è presenti, sia quelli di carattere operativo, come il media planning con cui si vuole attivare una campagna di comunicazione o un'azione sul prezzo del biglietto finalizzata ad attrarre un segmento target.

Gli obiettivi di marketing sono comunque integrati e sviluppati nella più larga sfera degli obiettivi strategici generali dell'impresa, dei quali rappresentano una parte di decisioni. Tuttavia, "plans offer no value if they are not organic and dynamic in character – that is, growing out of real need, subject to ongoing review, permeated by the values and mission of the organization, and guiding fluid decision-making rather than providing rigid prescription. Above all they must be championed by the commitment of the leaders of the arts organization." (O'Sullivan 1997).

Le strategie di marketing che possono essere adottate all'interno di un'impresa teatrale risiedono in linea generale in una o più di queste aree (O'Sullivan 1997):

- L'entrata in un particolare mercato, o il suo abbandono.
- La scelta di targeting rivolta ad un particolare segmento, o il cambio del target.
- La creazione di alleanze che possono condurre ad essere presenti in un nuovo mercato (come ad esempio la coproduzione di uno spettacolo insieme ad altri teatri), di nuove piattaforme promozionali o di nuovi sistemi di distribuzione.
- Specializzare e focalizzare la propria attività e/o razionalizzare la gamma di attività esistenti.
- Cambiare la tipologia di offerta o il portafoglio di offerte che fanno parte della programmazione.
- Aumentare o migliorare i prodotti e servizi aggiuntivi e ausiliari connessi al core

product del teatro.

- Cambiare la strategia di distribuzione degli spettacoli, scegliendo tra tournée o rappresentazione nella sede del teatro per la comunità presente.
- I cambiamenti legati al proprio posizionamento nei confronti dell'audience, degli enti finanziatori e sponsor.
- La scelta di avviare nuove strategie di prezzo.
- I cambiamenti legati all'approccio dei mezzi di comunicazione, promozione e advertising.
- Investire in nuovi servizi, ecc. Si tratta di strategie disegnate per raggiungere obiettivi che sono legati in modo specifico al mercato. Gli obiettivi stabiliti a livello strategico vanno poi ad inficiare sulle fasi propriamente operative, dal momento che le strategie di marketing sono essenzialmente connesse con le variabili del marketing mix, e devono quindi provvedere ad istruire le linee guida delle relative politiche.

### **3. Promuovere, programmare e gestire uno spettacolo**

Le possibili analogie tra la produzione di un progetto tecnologico di qualsiasi tipo e quella di un progetto di spettacolo sono riscontrabili anche nel cosiddetto "ciclo di vita" di questi stessi progetti, definibile come spazio temporale compreso tra l'inizio o punto di partenza e la fine o punto di arrivo del progetto stesso. Le fasi consuete di un qualsiasi progetto tecnologico, ovvero non culturale o di spettacolo, sono solitamente quattro,

definizione, pianificazione, realizzazione e chiusura; un progetto di spettacolo invece vede la sua ideale suddivisione in sei fasi, ideazione, attivazione, pianificazione, attuazione, completamento e valutazione, che ora descriveremo velocemente con l'aiuto delle definizioni di Argano e Bacchella<sup>11</sup> e poi analizzeremo in maniera più dettagliata e contestualizzata.

- **IDEAZIONE** «Obiettivo di questa fase è sviluppare l'idea artistica e l'ipotesi culturale che stanno alla base della volontà di uno o più artisti od operatori o di una organizzazione culturale di realizzare un progetto, esplorandone le potenzialità in termini generali.» Nella fase dell'ideazione il progetto viene dunque definito nelle sue linee principali, nei contenuti e nelle caratteristiche artistiche e di spettacolo.

- **ATTIVAZIONE (e VERIFICA FATTIBILITA')** «Obiettivo di questa fase è di verificare la fattibilità dell'idea progetto e trasformarla in un progetto strutturato, formalizzandone il percorso di sviluppo in un documento che contiene una chiara indicazione dei costi, dei tempi e delle risorse occorrenti per realizzarlo.» Nella fase dell'attivazione viene verificata appunto la fattibilità del progetto e si comincia a definire l'organizzazione del tutto in senso preliminare, esplorando le varie strade possibili.

- **PIANIFICAZIONE** «Questa fase è il processo mediante il quale vengono individuate

---

11 L. ARGANO, U. BACCHELLA, A. BOLLO, I. CURTI, Cartografia di un progetto culturale, Fondazione Fitzcarraldo, Torino, 2003



tutte le attività, definiti i legami che le interconnettono, la durata, i costi e i tempi, attribuite le risorse occorrenti. E' un investimento di tempo che risparmia tempo ed energie nel futuro, in particolare nei momenti più intensi e stressanti di attuazione del progetto.» Esplorate dunque tutte le possibili strade e scelte, ed ottenuto il maggior numero possibile di informazioni, si pianifica l'effettiva realizzazione dell'evento o spettacolo, stabilendo nel corso di questa fase tutti i passaggi da eseguire, le risorse necessarie per la messa in atto, le linee generali di cui tener conto nell'ambito economico-finanziario ed infine si predispongono un calendario di attività.

- **ATTUAZIONE** «In questa fase dell'arco di vita di un progetto viene attuato quanto previsto nella fase precedente secondo le indicazioni contenute nel Documento di piano.»

In questa fase viene a tutti gli effetti e materialmente realizzato l'evento, si hanno i risultati visibili di ciò che era stato predisposto e progettato.

- **COMPLETAMENTO E VALUTAZIONE** «La verifica del completamento effettivo di tutte le operazioni va accompagnato da una puntuale attività di valutazione che ha i seguenti scopi:

- Misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi del progetto sulla base dei criteri di valutazione definiti nelle fasi di avviamento e pianificazione

- Valutare i prodotti e i risultati rispetto a quelli attesi

- Apprendere dall'esperienza, individuando ciò che non ha funzionato e si sarebbe potuto fare altrimenti.»

La fase del completamento ha grande importanza ed autonomia, anche se come abbiamo visto si lega inevitabilmente all'ultimissima fase del ciclo, perché in essa vengono effettuate tutte quelle attività amministrative connesse ai vari finanziamenti che hanno reso possibile il progetto in questione, sicuramente assegnati all'inizio del progetto ma anche bisognosi di varie procedure e chiusure a realizzazione eseguita; il progetto si può dunque definire chiuso alla fine della fase del completamento, la fase di valutazione infatti prevede un'attenta analisi postuma del lavoro svolto ed una conseguente verifica dei vari risultati ottenuti, al fine di accertare l'avvenuto o non avvenuto raggiungimento degli obiettivi previsti e stabiliti in fase di attivazione e pianificazione.

Argano e Bacchella prevedono una sorta di settima fase, la riprogettazione, nella quale, a progetto concluso, è possibile sedimentare l'esperienza svolta sia in termini di scelte artistiche e progettuali sia per quanto riguarda le relazioni create all'interno del team di lavoro e nell'organizzazione generale, con lo scopo di partire da queste considerazioni per l'ideazione di un eventuale nuovo progetto o semplicemente per accordarsi nella finalità comune di apportare miglioramenti o cambiamenti nelle procedure future.

- RI-PROGETTAZIONE

- «• Sedimentazione dell'esperienza (personale e di gruppo, del progetto e dell'organizzazione)

- Implementazione delle relazioni

- Memoria • Sviluppo eventuale dell'idea-progetto
- Evoluzione vs. altra idea-progetto»

Anche solamente attraverso questa breve descrizione appare evidente come tutte queste fasi siano strettamente collegate tra di loro, siano interdipendenti l'una dall'altra in quanto la corretta o non corretta esecuzione di ognuna di esse condiziona la buona riuscita ed il giusto sviluppo della successiva; non esiste infatti una vera e propria demarcazione netta tra le diverse fasi tanto che esse in alcuni momenti sembrano sovrapporsi: nella fase ideativa ad esempio non è escluso che possano svilupparsi alcuni elementi di pianificazione di cui tener conto assolutamente nel corso della pianificazione stessa oppure è molto facile che accada di riconoscere alcuni elementi di tipo ideativi durante la fase addirittura esecutiva, quindi già di attivazione del progetto, che possono essere scaturiti da contributi di idee o nuove sfumature per la realizzazione dati direttamente in fase operativa dagli stessi interpreti dello spettacolo o dai primi ideatori dello stesso, stimolati ed influenzati da qualche nuova ed ulteriore ispirazione.

Il concetto più importante comunque in tutto il ciclo di fasi è l'assolutamente necessaria ed immancabile presenza di vere e proprie conoscenze e competenze in chi si occupa dello svolgimento del progetto, in modo che l'integrazione di tutti i processi previsti vale a dire di coordinamento, di direzione artistica e culturale, di direzione strategica, di controllo, di stesura dei contenuti e delle finalità socio-culturali e di gestione economicofinanziaria sia piena ed efficace per la concretizzazione del progetto stesso.

Vediamo ora in che modo e con quali passaggi le sei fasi sopra descritte possono essere applicate a tutti gli effetti nella progettazione di uno spettacolo dal vivo, in questo caso un progetto teatrale. La fase dell'ideazione si concentra principalmente nella scelta del testo da rappresentare, il quale verrà ridotto o tradotto a seconda delle esigenze di scena, e nella scelta dei realizzatori artistici; l'ideazione è inoltre la fase sostanzialmente più importante della produzione e racchiude al suo interno la costruzione di un articolato percorso ed una continua evoluzione di pensiero; essa deve contenere il profilo strategico del progetto (rispetto al soggetto committente/realizzatore), l'idea-progetto, la piattaforma di conoscenze utili per ricavare più informazioni possibili sull'idea da sviluppare, la "dimensione" del progetto, la definizione dei fabbisogni dei destinatari e dei soggetti interessati, una ipotesi sul sistema d'offerta dell'evento, il palinsesto delle attività (contenuti), il design del progetto e la comunicazione (accreditamento) dell'idea-progetto.

L'obiettivo principale di questa fase è appunto quello di sviluppare e rendere accessibili le idee artistiche e le ipotesi culturali in gioco, dedicando a questo procedimento il tempo e l'attenzione necessari per arrivare ad un processo dialettico chiaro ed esauriente che abbia come output una vera e propria bozza del progetto nel suo complesso. Si rivelano poi necessari alcuni consigli e passaggi in questa fase che permettono una migliore riuscita della suddetta bozza:

- individuare i fabbisogni e le motivazioni
- sviluppare intuizioni ed elementi chiave
- focalizzare i possibili obiettivi del progetto

- prevedere i risultati attesi in termini di prodotti o servizi e benefici
- non perdere mai di vista la coerenza complessiva del progetto
- valutare la rispondenza dell'idea alle aspettative
- discutere l'idea con soggetti interni
- raggiungere approvazione formale da parte di tutti i componenti del team di produzione.

All'interno della fase ideativa risulta infine molto utile preparare un'analisi generale di tutto il contesto in cui verrà proposto il progetto; in particolare è importante avere sotto controllo già in questa fase alcuni tra gli ambiti di impatto del progetto, ossia:

- ambito socio-economico-demografico (tessuto sociale, conflitti e disagi, livelli di istruzione, situazione economica, realtà produttive ed imprese esistenti, eventi della vita civile ricorrenti, etc.);
- ambito organizzativo (spazi e possibili location deputate e non deputate, infrastrutture, vie di comunicazione, logistica, strutture ricettive, servizi, fornitori potenziali, etc.);
- ambito politico-istituzionale (forze in campo, normative in vigore, assetti istituzionali, orientamenti ed atteggiamenti, etc.);
- ambito artistico-culturale (soggetti ed iniziative prevalenti e predominanti, consumi e comportamenti rilevanti, tradizioni, usi e costumi, abitudini ed atteggiamenti).

Durante la fase di attivazione si dispone invece la verifica di diversi aspetti tra i quali la

fattibilità del progetto in termini finanziari, tecnici, organizzativi e di marketing ma non dimentichiamo la verifica delle effettive disponibilità artistiche in grado di mettere in scena il testo prescelto. Con il concetto di fattibilità organizzativa ci riferiamo alla ricerca di mezzi, risorse umane, attrezzature, spazi e via dicendo che sono necessari per la messa in scena dello spettacolo, cercando di capire se si tratta di elementi già presenti all'interno dell'organizzazione o se debbano essere acquisiti dall'esterno e con quali disponibilità; la fattibilità tecnico-logistica si riferisce all'effettiva possibilità di creare allestimenti, di avere i requisiti necessari per la sicurezza e per la gestione di aspetti logistici e tecnici appunto per l'uso di particolari apparecchiature e strumentazioni (ecc.); l'analisi sulla fattibilità economicofinanziaria invece riguarda chiaramente le previsioni sulla struttura e sull'entità dei costi, sulle forme e le fonti di ricavo, sul fund raising e lo sponsorship, sulla disponibilità di liquidità; la fattibilità cosiddetta di marketing infine studia le condizioni che riguardano gli effettivi destinatari del progetto, il pubblico, le relazioni con l'esterno, le modalità di comunicazione e promozione (ecc.).

La fase di attivazione serve inoltre, come dice la parola stessa, per attivare i primi comportamenti operativi e strategici che rendono concepibile il progetto così come è stato pensato in fase di ideazione e tracciare le linee guida di quelli che saranno i piani 50 strategici e produttivi del progetto e si procede con la SWOT Analysis. La SWOT Analysis è un'analisi dei punti di forza (Strengths) e di debolezza (Weaknesses) del progetto, delle sue opportunità (Opportunities) intese come vantaggi che possono venire da e per il progetto e l'organizzatore, ed infine delle minacce (Threats) che potrebbero vanificare l'operazione o procurare qualche svantaggio all'organizzatore del progetto.

Nella fase di attivazione di un progetto culturale si arriva ad avere una conoscenza condivisa all'interno del team di progetto delle potenzialità e delle condizioni necessarie e da rispettare per la realizzazione dell'idea progettuale; questa fase porta dunque a cominciare già ancor prima della fase di pianificazione a considerare e ad avere in mente diversi aspetti tra i quali i costi, i tempi e la durata del progetto (anche se in termini approssimativi) , le risorse principali e fondamentali per la realizzazione del progetto e soprattutto quelle disponibili, le varie strade e scelte percorribili per tutto ciò che riguarda soluzioni di tipo organizzativo, permessi, concessioni, finanziamenti, partners o eventuali coproduzioni, la struttura generale del progetto, le priorità gestionali da considerare, le situazioni più rischiose e le varie alternative ed infine ovviamente la sostenibilità complessiva di tutto il progetto.

La fase della pianificazione sia in un progetto qualsiasi che in un progetto teatrale include moltissime attività, alcune delle quali già predisposte in fase di attivazione:

- la gestione delle informazioni (dossier generale)
- la programmazione (luogo, periodo, contesto, sinergie)
- l'individuazione e scomposizione delle attività operative (cosa deve essere fatto)
- la calendarizzazione delle attività (quando e in quanto tempo deve essere fatto)
- l'individuazione e attribuzione delle risorse (come, chi farà e cosa, chi ne è responsabile) • l'organizzazione del lavoro (chi fa cosa, come)
- il piano economico-finanziario e di fund raising (budget, cash flow, quanto costa, chi

paga, come e quando)

- il piano di comunicazione e di marketing
- la pianificazione delle operazioni di controllo e degli strumenti di verifica (come e quando controlliamo)
- la valutazione dei rischi e il piano della contingenza (cosa fare se imprevisti o emergenze).

Si tratta dunque di una vera e propria pianificazione della produzione, ossia di tutti i punti, che ora approfondiremo, che devono essere necessariamente seguiti e rispettati per approdare con efficacia all'attuazione del progetto. In fase di pianificazione vengono raccolte tutte le informazioni necessarie per lo sviluppo del progetto, che normalmente vengono riunite nel cosiddetto "archivio di progetto", "contenitore" di tutti i dati e dei materiali gestionali; viene inoltre programmato l'evento a tutti gli effetti: ne vengono definiti il luogo o lo spazio, la data e/o il periodo, gli ambiti in cui esso può essere eventualmente inserito, le sinergie e gli interlocutori principali. Sul piano per così dire operativo vengono definite tutte le azioni e le attività da svolgere attraverso una schedulazione (una sorta di calendarizzazione) che ne decide anche i tempi oltre che le risorse umane e tecniche necessarie: si ha dunque chiaro in questo modo ciò che si deve fare, quando, come e con cosa deve essere fatto e chi fa che cosa.

Per risorse si intende ciò che serve per completare ogni azione nei tempi prefissati; le risorse umane sono le figure rispettivamente artistiche, tecniche, organizzative,



amministrative ed in generale di servizio impiegate per ogni ambito di sviluppo del progetto; in questa fase ci si chiede come e dove reperirle, come rendere chiaro e formale il loro impiego attraverso un contratto e di quale tipologia, quali risorse sono già disponibili all'interno della propria organizzazione e quali invece sono da considerarsi esterne, quali saranno nello specifico i loro ruoli, il livello di responsabilità attribuitogli; infine è chiaramente necessario scegliere queste risorse in base alle loro effettive capacità, alla loro professionalità ed esperienze nel settore, alla loro capacità di adattarsi alla tipologia di spettacolo da rappresentare ed ultima ma non per importanza la loro disponibilità nei periodi di tempo previsti dal progetto.

Anche per le risorse materiali, quindi mezzi, strumenti, attrezzature, equipaggiamenti, dotazioni è necessario chiedersi in questa fase come e dove siano esse reperibili, le quantità e qualità necessarie per ognuna di esse, le rispondenze delle loro caratteristiche per il progetto in via di sviluppo, la loro affidabilità ed infine la loro aderenza ai criteri ed alle normative di sicurezza previste. Durante la pianificazione dello spettacolo viene scelto il luogo o lo spazio destinato alla sua realizzazione; i criteri di valutazione per questa scelta sono molteplici e spaziano tra la sua funzionalità, l'economicità, le dimensioni con le connesse caratteristiche morfologiche e tecnico-strutturali (e non dimentichiamo acustiche e visive), la compatibilità in generale con lo spettacolo da eseguire, l'immagine e l'opportunità che il suo utilizzo può dare all'organizzazione ed infine, per ovvi motivi, la disponibilità di questo luogo prescelto nel periodo deciso dal team del progetto.

La programmazione del periodo viene stabilita tenendo conto di diversi fattori tra i quali ricordiamo sicuramente i tempi di preparazione ed esecuzione del progetto, più o meno lunghi in base al genere di spettacolo che si intende rappresentare (i tempi di preparazione ed allestimento di un'opera lirica sono nettamente più lunghi dei tempi necessari ad esempio per un concerto), la possibile permanenza dell'evento nel luogo stabilito, (uno stesso teatro può ospitare infatti lo stesso spettacolo per più serate ma sempre secondo le altre rappresentazioni in programma), l'effettiva disponibilità dei principali realizzatori coinvolti (artisti, tecnici, operatori vari), la concomitanza con festività o con altre manifestazioni culturali, artistiche e sportive di pari o superiore importanza, la presenza di possibili avvenimenti di grande rilievo legati alla vita sociale, civile, politica della città che possono far diminuire il numero dei potenziali fruitori.

Per quanto riguarda infine il piano economico-finanziario, durante la fase di pianificazione vengono definiti il budget ed il piano di tesoreria, quindi si viene a conoscenza di quanto costa ciò di cui si necessita, chi pagherà e le modalità e i tempi previsti per i vari pagamenti; più avanti approfondiremo tutta la dimensione economico-finanziaria che riguarda la produzione, valutando le situazioni dei costi per alcune forme di spettacolo in particolare. La fase della pianificazione risulta essere una tra le più importanti fasi della progettazione poiché permette a chi se ne occupa di gestire diversi tipi di attività che rendono più preciso, comprensibile e sicuro il processo; questa fase permette in particolare l'analisi di tutte le condizioni ed i vincoli che si presentano in via di sviluppo e la valutazione di eventuali alternative, consente di calcolare rischi, opportunità e soluzioni cercando di gestire tutti i probabili accadimenti anziché rimanere

fermi a subirne le conseguenze magari dannose per il progetto.

Nel nostro caso di progetto teatrale anche la fase dell'attuazione si rivela molto ricca di passaggi da rispettare: il primo di essi è ovviamente la scelta degli interpreti dello spettacolo e dei tecnici che si occuperanno della qualità della realizzazione e della disposizione delle attrezzature necessarie. Queste scelte sono seguite per forza di cose da pratiche amministrative e finanziarie che regolano le prestazioni di suddetti operatori attraverso dei contratti; avvengono poi i vari noleggi dei materiali necessari e le conseguenti realizzazioni artistiche, vale a dire la creazione delle scenografie e dei costumi; tutte queste attività possono essere riassunte ed in qualche modo aggiunte in questo elenco di tutti gli ambiti gestionali a cui succede di riferirsi durante la fase in analisi:

- gestione artistica

- gestione organizzativa e risorse umane
- gestione economico-finanziaria
- gestione delle relazioni
- gestione contrattualistica
- gestione amministrativa e fiscale
- gestione aspetti logistici
- gestione aspetti tecnici
- gestione comunicazione e marketing

Infine, dopo le numerose prove di tutti i componenti dello spettacolo (attori, cantanti,

comparsa, musicisti, danzatori ecc.) nel luogo in cui si svolgerà la rappresentazione, fa parte chiaramente della fase dell'attuazione anche il cosiddetto debutto, seguito da tutte le repliche in programma. Nella fase dell'attuazione vengono quindi realizzate tutte le diverse attività ed azioni individuate in fase di pianificazione, nei tempi prefissati e con l'impiego delle risorse stabilite; le grandi macro aree in cui sono riassumibili tutti gli ambiti di cui si procede all'attuazione sono quella organizzativa e produttiva, quella economico-finanziaria e commerciale, quella contrattuale, quella amministrativa, quella logistica, quella tecnico-allestitiva e quella della comunicazione.

Nella fase del completamento oltre alla chiusura del progetto ed alla rendicontazione (le varie pratiche che accompagnano la ricezione di finanziamenti pubblici o privati), si aggiungono ovviamente le varie riconsegne o gli smaltimenti dei materiali utilizzati, lo sgombero ed il ripristino del luogo utilizzato per la rappresentazione, le varie chiusure amministrative, la raccolta dei materiali e della documentazione di fine progetto. La fase di valutazione per un progetto di teatro infine non presenta alcuna caratteristica particolare o diversa dai comuni procedimenti di valutazione di un qualsiasi altro tipo di progetto, ma risulta essere comunque un passaggio importantissimo del ciclo di vita di un progetto culturale poiché attraverso di essa è possibile valutare secondo diversi criteri ed indicatori tutta la progettazione dell'evento, senza tralasciare nessuno dei partecipanti diretti ed indiretti.

Nella fase di valutazione si può arrivare a prendere atto degli obiettivi raggiunti rispetto a

quelli dichiarati, dei risultati prodotti rispetto a quelli attesi, dei vantaggi ottenuti rispetto a quelli preventivati, delle problematiche createsi in fase di svolgimento del progetto o durante la vera e propria realizzazione, dell'entità dell'eventuale ritorno di immagine, visibilità ed accreditamento per l'organizzazione produttrice, del valore prodotto dallo spettacolo nel suo insieme, delle varie potenzialità che il progetto ha generato in prospettiva anche futura. Non da meno anche la riflessione che in fase di valutazione si propone allo stesso team del progetto, che si trova così ad esaminarsi per quanto concerne i metodi utilizzati, più o meno nel rispetto delle nozioni di efficienza ed efficacia, l'attenzione al budget ed al piano finanziario, la diligenza in termini di tempistiche, la qualità organizzativa ed il lavoro più o meno attivo, valido e cooperativo del team impegnato nel progetto.

Perché la progettazione di uno spettacolo o di un evento culturale sia a mio parere completa, competitiva ed efficace vi sono degli elementi di cui tener conto che non per forza si inseriscono in qualcuna delle fasi appena descritte, ma piuttosto riguardano le competenze, le caratteristiche e le disposizioni di chi se ne occupa in prima persona; non devono mancare capacità relazionali e di condivisione piuttosto che una fervida e costante creatività, sempre in grado di immaginare, sviluppi, situazioni e soluzioni; è necessario avere un elevato margine di responsabilità, tanto buon senso ed equilibrio che limitino i rischi nelle scelte e nelle azioni, quanto però allo stesso modo è d'obbligo anche l'essere sempre pronti, attenti, disponibili e presenti nelle situazioni che possono far provare esperienze in prima persona compatibili e simili al lavoro che si desidera portare a termine utilizzando spesso e volentieri, con parsimonia, il proprio istinto, le proprie

percezioni e tanta curiosità verso ciò che è già stato realizzato e distribuito dalle altre realtà produttive esistenti.

I progetti culturali hanno tra le caratteristiche principali la fortissima presenza dei processi di creazione intellettuale ed artistica, che li rende unici ed originali rispetto a qualsiasi altra tipologia di progetti e che richiede un altissimo contenuto di professionalità, competenze e specializzazioni diverse; è di conseguenza elevata nello spettacolo anche l'intensità del fattore umano, riscontrabile soprattutto nella capacità di integrare logiche ed ambiti inter ed intra disciplinari, nell'essere in grado di lavorare in multi-team, quindi in gruppi di collaboratori artistici che cooperano, con diverse competenze, per lo stesso scopo e nel mantenere chiaro e fruibile al massimo un qualsiasi progetto che, come spesso accade, ha la caratteristica di comprendere al suo interno una grande molteplicità di culture e discipline, non sempre di facile integrazione.

I progetti culturali perseguono la qualità complessiva del risultato finale, della messa in scena di uno spettacolo ed il suo successo; questa finalità deve però necessariamente tenere conto di una importantissima peculiarità dei progetti di questo tipo cioè l'indeterminatezza dello stesso risultato finale che viene proposto ed immesso sul mercato senza la possibilità di poterlo testare, di sapere come si presenta e potendo solamente ipotizzare il suo impatto sulla collettività fruitrice.

La valenza e la tipologia dei progetti culturali ci permettono di distinguere e classificare i vari obiettivi che portano alla creazione dei progetti stessi secondo vari gruppi: • artistici;

- culturali e/o di politica culturale;
- sociali e/o di politica sociale;
- ricreativi, di intrattenimento;
- celebrativi;
- organizzativi;
- educativi e/o formativi;
- economico-finanziari, di fund raising;
- promozionali e di comunicazione;
- di marketing;
- connessi ad altre politiche attive pubbliche e/o legate al territorio.

Ogni obiettivo perseguito nella creazione di un progetto dovrebbe poter essere, secondo la dottrina del management sulle produzioni culturali, SMART, ossia Specific (specifico), Measurable (misurabile), Achievable (raggiungibile), Realistic (realistico) e Timetable (pianificato nei tempi). Nel rispetto della propria temporaneità, quindi della durata stabilita da un inizio ed una fine determinati a monte, un progetto culturale riesce sempre a conservare la propria natura così dinamica ed in costante mutamento che si nutre sia di processi elaborati artigianalmente sia, sempre di più in questi tempi, di moderne tecnologie, in particolare quelle digitali, virtuali e multimediali. I progetti culturali nascono in ambienti operativi particolarmente soggetti e vincolati sul piano delle normative amministrative e dei vari processi autorizzatori, per esempio e soprattutto se

pensiamo nel nostro campo a tutte le leggi in termini di sicurezza e concessioni necessarie per le rappresentazioni di spettacoli dal vivo.

E' giusto tenere conto infine delle difficoltà per quanto riguarda l'incidenza e la variabilità delle strutture dei costi che rischiano spesso di alterare le previsioni economiche, rendendo così impossibile il raggiungimento di un vero e proprio equilibrio economico-finanziario; c'è inoltre da considerare il fatto che le organizzazioni che si occupano della produzione e dell'organizzazione di spettacolo dipendono soprattutto da contributi di natura pubblico-istituzionale che spesso vengono messi a disposizione in tempi molto lunghi, il che provoca spesso e volentieri una sofferenza sul piano della liquidità finanziaria. Tutte le caratteristiche elencate finora illustrano in conclusione che la qualità complessiva dei progetti non può che derivare dalla somma di più addendi che le comprendono tutte al loro interno e che possono riassumersi nella qualità contenutistica, in quella organizzativa, ed in quella strategica e comunicativa; l'attenzione all'equilibrio tra questi addendi è importante per la principale finalità dei progetti stessi cioè il soddisfacimento delle aspettative e della suscettibilità dei consumatori, sempre giustamente attenti ad indirizzare le proprie scelte e la propria voglia di partecipare, aderire e dunque spendere in ciò che viene offerto.

Una produzione artistica di fatto, racchiude in sé molto spesso diverse altre arti, tra le quali ad esempio la letteratura e la musica e può essere per questo motivo descritto sia in termini tecnici che attraverso il suo valore simbolico, in modo da essere considerato a



tutti gli effetti come un servizio e non come un bene di tipo materiale. Le caratteristiche dei progetti di tipo culturale da quelle dei progetti meramente tecnologicoindustriali, vediamo ora di individuare le analogie e le differenze esistenti tra il concetto di prodotto artistico-culturale ed il prodotto tecnologico-industriale.

E' molto interessante notare come tutti gli elementi che si riferiscono alla creazione di prodotti artistico-culturali siano in qualche modo indefiniti, relativi: all'interno di questo genere di produzioni sono cioè ammessi un largo margine di umana incertezza ed un alto livello di conseguente tolleranza che sono impossibili da riscontrare in una realtà di impresa industriale e tecnologica, in cui gli unici fondamenti sempre saldi sono le certezze sui meccanismi procedurali e sul funzionamento di tutta la struttura, la continua necessità di primeggiare all'interno dell'arena competitiva sbaragliando le varie concorrenze ed il desiderio di soddisfare sempre i propri clienti.

Il processo di produzione dell'impresa artistico-culturale risulta dunque altamente flessibile, differenziandosi di molto da quello dell'impresa industriale, nonostante il risultato finale di prodotto culturale non possa essere modificato in considerazione delle leggi di mercato né durante la fase di creazione né una volta completato, a differenza chiaramente del prodotto tecnologico che, rivestendo tutte le caratteristiche di un vero e proprio strumento di marketing, non può non essere adeguato e conseguente alla situazione del mercato<sup>12</sup>.

Il prodotto teatrale si può definire come un servizio di carattere immateriale in quanto

---

12 F. SCIARELLI, W. TORTORELLA, *Il pubblico del teatro in Italia – Il quadro attuale e gli scenari futuri*, Napoli, Electa, 2004, p. 39

privo di vera e propria consistenza fisica, frutto di un processo di produzione che come abbiamo visto si basa principalmente sulle capacità ideative e creative dei suoi progettisti, degli artisti e dei tecnici coinvolti e, a spettacolo finito, sulle percezioni e sui giudizi personali di critica e spettatori. Il contenuto artistico del prodotto teatrale è secondo l'opinione di Valdani e Botti «l'espressione artistica pura, unica e originale, perseguita come fine a sé stessa, senza che vi sia da parte dell'artista l'intento di raggiungere il mercato»<sup>13</sup>, un fenomeno dunque che trova soddisfazione nel livello di apprezzamento riscontrato nel proprio pubblico e sceglie come obiettivo primario lo sforzo creativo, caratteristica che gli permette di essere catalogato secondo gli studiosi tra le cosiddette high arts, categoria che si contrappone a quella delle popular arts, che ovviamente puntano al solo successo commerciale ed al mero ritorno economico.

Secondo l'opinione di Sciarelli e Tortorella, gli elementi costitutivi del prodotto teatrale (teatro di prosa) possono essere raggruppati in otto categorie che ora descriveremo brevemente allargandone la prospettiva anche agli altri generi di spettacolo:

1. Il testo drammaturgico, la partitura musicale o la coreografia e il suo autore: grazie a questi due elementi è immediatamente possibile capire e contestualizzare la tipologia di spettacolo che s'intende realizzare. Il testo, la partitura o la coreografia, possono essere classici, possono essere una rivisitazione di qualche repertorio classico appunto, può essere un testo non principalmente teatrale ma adattato a questo scopo, o può essere non venga scelto per le proprie caratteristiche intrinseche ma per il nome e la fama di colui

---

13 E. VALDANI, S. BOTTI, Il marketing nelle istituzioni artistiche: alcune riflessioni concettuali e metodologiche sul caso dei musei d'arte, in Finanza Marketing e Produzione, n. 1, 1999, pp. 144-146

che ne è stato l'autore.

2. Gli interpreti e le compagnie: per compagnia si intende un gruppo consolidato di figure professionali composto da un produttore, un regista, degli attori, dei ballerini o dei cantanti a seconda del genere di spettacolo che si intende mettere in scena, che frequentemente creano insieme delle rappresentazioni. Se ci troviamo di fronte ad un cast di alto livello professionale o con all'interno qualche personalità molto famosa si ritiene che spesso si abbia anche di conseguenza a che fare con spettacoli che possono garantire alta qualità in termini di esecuzione e un forte richiamo del pubblico; molte realtà teatrali perseguono anche questa politica nella redazione del proprio cartellone nel tentativo di riscuotere successo ed un numero elevato di partecipazioni, soprattutto in termini economici.

3. Il regista: questa figura professionale risulta essere un altro elemento fondamentale nella caratterizzazione del prodotto teatrale soprattutto per la sua forte incidenza nel plasmare le linee artistiche della rappresentazione.

Anche per il regista viene spesso utilizzata la stessa politica vista precedentemente per le personalità di spicco: se ci troviamo di fronte ad un regista dal nome conosciuto e con un eccellente curriculum alle spalle, possiamo ipotizzare un ampio successo nel pubblico ed in termini di guadagni.

4. La scenografia, le luci, la musica e i costumi: al di là della loro funzione specifica dal punto di vista artistico, questi elementi costituiscono i mezzi che permettono di raggiungere il maggiore impatto emotivo negli spettatori. Rappresentano ciò che viene

colto dall'occhio dello spettatore, possono amplificare o attutire l'impatto del testo, della musica e dei colori, tanto che alcuni generi teatrali utilizzano questi mezzi addirittura per far percepire il senso complessivo della rappresentazione.

5. La sala teatrale: ha la funzione di creare l'atmosfera nella quale il pubblico si immerge prima di assistere alla rappresentazione ed in qualche modo come abbiamo visto diventa essa stessa parte costitutiva dello spettacolo; non a caso ricordiamo che una sala non in grado di rispondere alle esigenze della rappresentazione può creare addirittura una distorsione del risultato artistico.

Anche tutto il resto dell'edificio che ospita la rappresentazione deve essere all'altezza delle esigenze del pubblico, che all'interno di esso si trova a svolgere diverse operazioni (acquisto del biglietto, ristoro, visita del bookshop ecc.) per le quali risulta importante che l'accesso allo spazio sia facilitato attraverso insegne, indicazioni, luci, e l'ambiente in generale sia in grado di accogliere, orientare correttamente lo spettatore e prepararlo allo spettacolo che sta per vedere.

6. Il produttore: è la persona o l'ente che fornisce i mezzi finanziari che consentono la realizzazione dello spettacolo. Nel settore privato il produttore ha, nella maggioranza dei casi, anche una funzione organizzativa. Spesso oltre ad elaborare l'idea o a scegliere tra le proposte presentategli, si assume il compito di collocare lo spettacolo sul mercato. Quando non è il produttore a svolgere questo ruolo, esisterà l'ulteriore figura dell'organizzatore, ovvero colui che gestisce tutti i problemi logistici della compagnia e la vendita dello spettacolo stesso. Si può sostenere con sufficiente certezza che la fortuna dello spettacolo dipende in gran parte dall'abilità di queste figure che, sfruttando i

rapporti interpersonali mantenuti negli anni, distribuiscono il prodotto. Il contatto tra produttore, o organizzatore, e distributore avviene nel momento in cui la compagnia matura l'idea di allestire lo spettacolo, scegliendo buona parte degli elementi costitutivi dello stesso.

7. Il distributore: è colui che acquista uno spettacolo disponendo di una sala o di un circuito di sale in cui ospitare la rappresentazione. Ha il compito di curare i contatti con i produttori cercando di selezionare gli spettacoli migliori al prezzo più conveniente.

Questa operazione non risulta sempre semplice in quanto spesso gli spettacoli vengono acquistati in anticipo rispetto al momento della produzione vera e propria.

8. I Teatri Stabili, le Fondazioni Lirico-Sinfoniche, le Compagnie di danza ecc.: sono tutti dotati di un marchio distintivo costituito da simboli e nome, una marca a tutti gli effetti. Questi teatri per molti anni hanno rappresentato un polo culturale ed artistico volto alla diffusione e promozione del teatro nella società italiana, anche se nell'ultimo decennio hanno talvolta perso la funzione di promozione del teatro orientando l'offerta più sulle richieste del pubblico che sulla rilevanza culturale della produzione. Considerando i caratteri delle produzioni teatrali in relazione alle leggi di domanda ed offerta presenti nel mercato; le attività che producono spettacolo dal vivo sono purtroppo caratterizzate spesso da squilibri economici che generano, secondo la dottrina, i cosiddetti "fallimenti del mercato" ossia condizioni per le quali gli istituti in questione non riescono a sopravvivere autonomamente secondo le leggi del mercato.

Questa condizione si genera a causa di due particolari situazioni riscontrate spesso in

queste realtà: la prima si riferisce al gap tra costi e ricavi dato ovviamente dall'incapacità dei ricavi di coprire i costi, in particolare quelli fissi, inflessibili nell'ambito degli esercizi teatrali; la seconda riguarda il fenomeno del cost disease (teorema di Baumol), che riconosce l'impossibilità per il settore teatrale di migliorare ed aumentare la propria produttività attraverso un incremento di efficienza nella produzione, proprio perché l'aumento di produttività rimarrebbe comunque inefficiente per coprire gli elevati costi di produzione raggiunti<sup>14</sup>.

### **3.1 I fattori critici di successo del marketing per le imprese di performing arts**

Sulla spinta delle sfide che le imprese teatrali si trovano a dover fronteggiare, in primis di carattere finanziario, come conseguenza di una drastica diminuzione delle tradizionali fonti di risorse provenienti dagli enti pubblici o dai soggetti privati, ma anche grazie all'impulso di una ormai vasta letteratura e formazione internazionale sul marketing culturale, le imprese artistico-culturali stanno gradualmente adottando strategie e pratiche di marketing, anche se ancora in maniera sporadica e con diversi limiti, specialmente in Italia. Sicuramente diversa è la situazione anglo-sassone, dove il marketing all'interno delle imprese di performing arts è ormai da tempo una realtà ben organizzata e collaudata, a partire dal punto di vista professionale. I tagli delle risorse finanziarie hanno così spinto le organizzazioni a riesaminare le pratiche di marketing come strategia per attrarre ed

---

14 G. BRUNETTI, P. FERRARESE, Lineamenti di Governance e Management delle aziende di spettacolo, Milano, Libreria Editrice Cafoscarina, 2007, pp. 15-16

incrementare le proprie entrate. Inoltre, il marketing è diventato sempre più importante nelle imprese teatrali anche a causa del loro sforzo nel rispondere ai cambiamenti sempre in atto delle prerogative ed attitudini dei consumatori, che si evolvono nel tempo.

Per quanto riguarda l'applicazione e l'efficacia del marketing per le imprese teatrali, si nota che due aree in particolare del marketing hanno generato un interesse considerevole nel mondo accademico (Lai e Poon 2009): A. l'audience development, incluso il tema del target marketing e della sua influenza nell'accrescere la diversità dell'audience in termini di età e di varietà etnica; B. il marketing relazionale a supporto dell'audience retention. Si tratta di due aspetti che corrispondono sicuramente a due importanti strategie. L'emergere della prospettiva del relationship marketing negli anni '90 ha del resto offerto un nuovo e rilevante modello su cui fondare il pensiero del marketing per le arti.

Anzi che limitarsi ad attività operative di vendita o promozionali per aumentare o mantenere il livello d'acquisto da parte dei consumatori, il marketing per l'arte ha ormai compreso la necessità di indirizzare i propri strumenti alla formazione del pubblico, con la volontà di instaurare e nutrire rapporti a lungo termine con i fruitori, resi possibili dalla loro educazione, oltre che da una profonda comprensione delle loro aspettative. Da ciò, non può che trarne beneficio l'intero settore teatrale (Hill, O'Sullivan, O'Sullivan 1995). Questa relazione di positiva aderenza e continuità con il pubblico non è essenziale soltanto per la sicurezza finanziaria dell'organizzazione teatrale, ma anche per la sua mission. Se le arti sono essenzialmente un incontro personale, similmente questo aspetto è condiviso anche dal marketing: un incontro dove ha luogo uno scambio tra un

acquirente ed un offerente. Con queste tendenze in corso, nel tentativo di adattarsi alla nuova situazione finanziaria, le imprese teatrali non profit stanno iniziando a confidare sempre meno sui finanziamenti pubblici, e persino su quelli privati, alla luce della profonda crisi che sta investendo in questi anni il mondo produttivo ed economico.

La ricerca di sponsorizzazioni nel privato è diventata chiaramente molto più complicata. Ci si focalizza quindi maggiormente su un supporto locale, nella forma di risorse provenienti direttamente dalle vendite del botteghino e dallo sviluppo di dotazioni interne (come le attività generalmente esternalizzate, quali caffetteria e bookshop). Se ancora all'inizio del XXI secolo i finanziamenti pubblici alle realtà teatrali non profit rappresentavano la fonte principale di entrate, "as competition intensified among nonprofits for diminishing government funds, organization marketing activities and business-like management practices have gained importance" (Burger e Veldheer 2001, 223). La sopravvivenza delle imprese teatrali dipende quindi in una certa misura dalle loro abilità nel ricercare e stabilire legami, dando vita ad una dimensione di network, basata su intrecci con realtà di business for profit e con altre organizzazioni non profit.

Wymer e Samu (2003) mostrano che le relazioni di network che interessano le aziende non profit si sviluppano in virtù della motivazione che spinge un'impresa a raggiungere un più ampio bacino di mercato attraverso l'aumento della propria notorietà all'esterno, mentre gli aspetti legati al business, ossia le attività, possono essere motivati dalla responsabilità sociale dell'impresa. Gli autori considerano come gli accordi di licensing tra un'impresa non profit e un partner for profit e le sponsorizzazioni rafforzino l'immagine dell'impresa for profit grazie all'associazione con quella non profit che possieda un'immagine fortemente positiva.



Queste connessioni proficue per entrambe le parti trovano generalmente un terreno favorevole, dal momento che sia le imprese for profit che quelle non profit sono regolarmente alla ricerca del partner idoneo a creare alleanze vantaggiose per ciascuna controparte, rispettivamente in termini di immagine e di fonte di finanziamento. I legami di network tra le organizzazioni non profit di carattere artistico-culturale sono divenute più importanti in concomitanza del fatto che i decisori delle organizzazioni artistiche hanno riscontrato un incremento nella loro capacità di attrarre contributi finanziari attraverso le relazioni di network instaurate dai membri del management all'interno della comunità (King e Whitt 1997).

L'abilità del management delle imprese teatrali non profit rimane l'elemento che gioca un ruolo essenziale per l'efficace sviluppo di una strategia di marketing. La presenza di attività di marketing è dovuta principalmente all'esigenza di gestire questioni finanziarie e di ampliamento del pubblico, ed è stato sviluppato a diversi livelli (Evrard 1992, Diggle 1994). In questo, senso uno studio pioneristico eseguito nel 1987 da Mayaux sull'adozione delle tecniche di marketing in ambito culturale registrò che questo processo era debole per quanto riguardava le performing arts e sviluppato ad un medio livello per i musei.

Da allora, nonostante l'adozione del marketing nelle imprese teatrali abbia fatto molti passi in avanti, grazie al supporto della ricerca accademica e dell'azione concreta di molti practitioners all'interno delle realtà teatrali più articolate, la situazione conferma un certo arretramento ed un una notevole differenza rispetto al marketing museale, assai più diffuso e progredito. In Italia, tali evidenze si fanno più gravi (Mayaux 1987, Permut 1980, Evrard 1992). La scarsità di conoscenze circa la disciplina del marketing dimostrata

dalle imprese teatrali, e più in generale culturali, e dal loro management è sembrata rappresentare la principale barriera opposta all'utilizzo del marketing in ambito artistico, prima ancora che alla carenza di risorse economiche.

Va inoltre ricordato che all'inesperienza si aggiunge la tradizionale scarsa fiducia e i pregiudizi che accompagnano il marketing in molti ambienti artistici. Questa situazione ha pertanto dato vita ad un impulso didattico alla base di un'ampia letteratura focalizzata nel raccomandare la prassi del marketing all'interno delle organizzazioni artistico-culturali, con l'obiettivo di fornire un valido strumento per raggiungere una serie di risultati pur operando in una situazione delicata come quella delle non profit.

L'utilizzo del marketing planning per le imprese teatrali ha così ricevuto un'attenzione particolare ed una trattazione approfondita. La ricerca empirica condotta da Cuadrado, Gil e Mollà (2000) riguarda l'adozione del marketing nelle performing arts, confrontando le attitudini dei manager delle imprese teatrali non profit verso le attività di marketing ed il grado di estensione con cui queste figure ne applicano i principi e le tecniche. Nello studio è emerso che nei loro processi gestionali, le imprese teatrali stanno adottando gli strumenti di marketing, ma con diversi livelli di implicazione. Le strutture sono state così suddivise in diverse tipologie relativamente al grado di sviluppo del marketing, tenuto conto anche dell'importanza attribuitagli dal management. Riguardo agli obiettivi della pianificazione di marketing, la promozione della cultura risulta la principale dichiarazione afferente alla mission delle organizzazioni di performing arts nella maggioranza dei casi, a cui fanno seguito per importanza le necessità culturali dell'audience. Circa la strategia, la programmazione è indubbiamente la più importante, mentre le attività di comunicazione sono considerate come quelle successivamente più rilevanti.

D'altro canto, il coordinamento delle attività è scarsamente sviluppato all'interno di questo contesto, nonostante la sua considerazione venga in terzo ordine per importanza. Si riporta di seguito una tabella in cui appaiono in ordine di interesse le pratiche legate al marketing alle quali i manager dichiarano di dedicare maggiore attenzione e che sono

Variables	Importance/ dedication
Programming	4.51
Communication	4.30
Coordination of activities	4.29
Prestige of the venue	4.20
Keeping audience needs	4.12
Professionalism of staff	3.87
Information about the sector	3.80
Quality of facilities	3.79
Analysis of results	3.71
Information about the audience	3.47
Awareness of marketing environment	3.46
Defining target population	3.45
Location and accessibilità	3.41
Box-office	3.35
Audience research	3.17
Relational activities	2.95
Range of prices	2.93
Price determination	2.80
Peripheral services	2.30
Establishing objectives	2.07

*Grado di importanza attribuita alle pratiche di marketing per un'impresa teatrale<sup>15</sup>*  
 Figura 3.1

quindi valutate come le più critiche<sup>15</sup>:

Dietro alle informazioni atte a prendere decisioni, vi sono manager artistici spesso

---

15 Gli autori hanno condotto l'indagine presso 55 organizzazioni di performing arts (dedite a teatro di prosa, danza e musica) situate nella regione spagnola di Valencia, sottoponendo un questionario al management diviso in quattro parti, corrispondenti agli oggetti d'analisi: caratteristiche istituzionali, profilo del manager preposto al marketing, principi della pianificazione di marketing, importanza percepita e utilizzo della strategia di marketing da parte degli arts managers.

fermamente convinti di conoscere il proprio pubblico (è risultato nell'87,27% dei casi), in virtù dell'osservazione diretta (95,83%), a cui si aggiungerebbe la loro esperienza in questo settore. Le attività di ricerca di mercato sono avviate e utilizzate solo occasionalmente (37,50%) in quanto ritenute non necessarie<sup>16</sup>. In relazione ai concorrenti i manager, consapevoli delle molteplici attività di intrattenimento per il tempo libero 35 I numeri della figura esprimono il giudizio di importanza in una scala da 1 a 5 attribuito alle pratiche di marketing da parte dei manager delle imprese di performing arts. 144 esistenti oltre alle istituzioni di performing arts, non hanno conoscenze sulle modalità con cui gli vengono gestite le altre organizzazioni (64,15%)<sup>17</sup>.

Una suddivisione in tre tipologie di imprese di spettacolo dal vivo sulla base dell'intensità di adozione delle pratiche di marketing ha così tratteggiato questi soggetti, dando forma a profili descrittivi. La prima categoria è stata etichettata come neutrale, a causa della limitata importanza attribuita alle attività di marketing e al loro utilizzo contenuto, con

---

16 I numeri della figura esprimono il giudizio di importanza in una scala da 1 a 5 attribuito alle pratiche di marketing da parte dei manager delle imprese di performing arts

17 L'utile ricerca di Cuadrado, Gil e Mollà (2000) ha inoltre prodotto informazioni utili sulle variabili del marketing mix, dove "performing arts organisations programming comprises a wide range of artistic activities not exclusively performance-based" (18). Il programma di prosa, musica classica e jazz, danza, musical, ecc. è risultato basarsi principalmente sul suo verosimile appeal per l'audience (88.68%). Accanto alle rappresentazioni, alcuni servizi periferici sono presenti come parte dell'offerta delle organizzazioni, dove i servizi più comuni sono costituiti dalla prenotazione dei biglietti e dalla caffetteria. Le decisioni sul prezzo dei biglietti sono generalmente determinate dalla considerazione di diversi fattori come i costi (40.54%), la percezione dell'audience (37.84%) e decisioni di carattere politico dell'azienda (35.13%). Le strategie di prezzo si orientano poi in diverse direzioni, con fasce di prezzo dedicate a sostenere il pubblico di: giovani (83.87%), anziani (77.42%), studenti (58.06%), gruppi di prenotazioni (51.61%) e abbonamenti (25.81%). La comunicazione vede come suo strumento principale l'advertising, mezzo per promuovere la programmazione verso l'audience (86.27%), affiancato da volantini (41.18%), direct mail (31.37%), annunci a mezzo stampa (27.45%), tutti metodi più comuni usati alternativamente in questo senso

una programmazione e una promozione scarsamente messi in evidenza, mentre poca importanza viene inoltre attribuita a fattori come il prestigio e la qualità della struttura. L'offerta di questi soggetti è data da un ampio programma performancebased (dove quindi il pubblico non è visto come uno degli aspetti principali) rivolto ad un'audience generica, ma spesso viene pagato a caro prezzo l'obiettivo di perseguire l'aumento dell'audience in assenza di una selezione e scelta del pubblico a cui riferirsi e di una precisa direttiva artistica impressa alla programmazione.

La seconda categoria consiste nei coinvolti (involved) nel marketing management, in virtù della loro dedizione alle funzioni di marketing, orientati alla considerazione e all'impiego delle informazioni raccolte dal pubblico, dalla concorrenza e dall'ambiente esterno come base su cui prendere decisioni. La programmazione di queste organizzazioni è piuttosto differenziata, includendo non solo attività performancebased, e si rivolge a diverse tipologie di pubblico. Diversamente dal primo gruppo, la maggior parte di queste appartiene ad enti pubblici locali, da cui è gestita. Infine, il terzo gruppo è formato dai cosiddetti image conscious, i quali conferiscono un'importanza assai alta all'offerta e alla sua qualità, rispetto ad altre funzioni.

Queste imprese si possono descrivere come altamente orientate alla società a causa della rilevanza che assegnano alla propria immagine e all'incremento di fruitori. Il programma che offrono si presenta come omogeneo per il grande pubblico, con una linea artistica ben definita. Generalmente, si tratta di soggetti la cui gestione è sia pubblica che privata.

Dalla ricerca, si evince che le imprese di spettacolo, nel loro ricorso al marketing,

operano “at different levels and exclusively using selected marketing techniques without any accurate coordination. The effective use of marketing in this context needs more professionalism to be shown by arts managers, focusing on a knowledge of the marketing discipline and a wider predisposition to apply it”.

Le difficoltà esistenti, per il settore teatrale, nello sviluppare piani di marketing si possono dunque ricondurre alla mancanza di esperienza in primo luogo, di risorse economiche secondariamente. I responsabili di marketing all'interno dei teatri si trovano spesso a ricoprire diversi incarichi senza essere coadiuvati da altre figure professionali e spesso in sovrapposizione con altre funzioni, cosa che genera confusione e conflitti con altri membri interni, specialmente con lo staff amministrativo e artistico. Va considerato anche il problema per cui la posizione del prodotto al centro delle strategie comporta troppo spesso la rinuncia ad avviare ricerche e politiche di marketing, nella considerazione che il prodotto verrà comunque accolto dal pubblico quindi venduto. Ma la semplice vendita non può essere lo scopo principale, se si desidera stabilire un rapporto proficuo con il pubblico. Il vero obiettivo è l'ottimizzazione dell'esperienza di fruizione, dell'incontro tra opera d'arte e individuo.

Assodato che nessuna organizzazione può sopravvivere senza una pianificazione strategica, l'utilizzo del marketing diviene una condizione di fondamentale importanza per conquistare e mantenere salda la propria posizione nel mercato in cui si opera. Questa realtà risulta valida per qualsiasi organizzazione teatrale a prescindere dalla tipologia e dalle dimensioni, anche se le risorse disponibili rappresentano un ostacolo usuale per i

piccoli teatri. Un progetto che abbia una dimensione artistica ed una organizzativa e che venga esteso al punto di avere un lungo respiro è in grado di permettere ai processi di marketing di diventare parte integrante della configurazione organizzativa, nel management e nell'amministrazione (Argano 1997, Acquarone 2009, Bollo 2000).

I fattori critici di successo legati allo sviluppo del marketing culturale nella dinamica gestionale dell'impresa teatrale si possono individuare nei seguenti punti, fermo restando che possono a buon diritto non essere i soli:

1. Conoscenza del pubblico e audience development: l'espansione dell'offerta nel tempo è andata di pari passo ad una crescita delle esigenze del pubblico. Il marketing al servizio del teatro ha introdotto (nei casi più fortunati) lo studio della concorrenza, l'analisi della customer satisfaction e lo sviluppo dell'audience development (un rafforzamento dello studio del comportamento e delle motivazioni d'acquisto dei consumatori). L'orientamento al mercato implica l'orientamento al cliente, che presuppone la cura del processo di erogazione dei servizi core e dei servizi collaterali, sotto molteplici aspetti: l'accessibilità, la qualità, la competenza e la cortesia del personale di contatto, i momenti dell'interazione col cliente, ecc.

2. Comprensione della natura del prodotto spettacolo dal vivo: al fine di poter offrire il prodotto spettacolo al pubblico più adatto e nel modo più corretto, la comprensione delle sue caratteristiche è fondamentale, sebbene si tratti di un bene non modificabile. Al lavoro di selezione che sta dietro alla scelta di quali spettacoli offrire al pubblico, si presentano scelte inerenti al giusto periodo di rappresentazione, alle modalità e tempistiche con cui pubblicizzare gli spettacoli, con un'attenzione ad identificare gli spettacoli che

appartengono al genere del teatro ospitante. La differenziazione dell'offerta nel cartellone è una prassi sempre possibile, ma va evitato il facile rischio di spettacoli che non rientrano nella linea artistica del teatro, provocando un insuccesso e un danno d'immagine. Alla selezione, che di solito è appannaggio del direttore artistico, potrebbe apportare alcuni vantaggi la partecipazione del responsabile del marketing, con il suo insieme di conoscenze legate al pubblico (Ropo e Eriksson 1997). L'organizzazione dell'offerta ha bisogno costantemente di ricevere una veste innovativa, che segua i cambiamenti nella società e nelle forme della comunicazione, sempre in un gioco di interazione tra loro, per poter trasmettere al fruitore gli strumenti per una raccolta efficace delle informazioni di carattere estetico, simbolico, critico.

3. Posizionamento strategico dell'offerta teatro: attraverso questo aspetto della pianificazione di marketing, viene definita la posizione dell'offerta teatro, vale a dire del teatro stesso, nell'ambiente di riferimento, con una chiara esplicitazione degli elementi che lo contraddistinguono. La finalità è quella di rendere l'impresa vincente e di metterne in luce i punti di forza di fronte al pubblico, rispetto a competitors diretti che propongono la stessa forma di spettacolo, e rispetto agli artisti, nell'attrarre i quali la reputazione del teatro è molto importante.

4. Promozione del prodotto come formazione del pubblico: le iniziative di pubblicità e di promozione relative alle attività del teatro e le iniziative organizzate per offrire al pubblico occasioni di formazione, come ad esempio gli spettacoli per le scuole, le prove aperte o le lezioni concerto, sono tradizionalmente due ambiti separati tra loro. Tuttavia, si potrebbe auspicare una strategia di marketing che, sviluppandosi in modo appropriato alle caratteristiche del teatro a cui si riferisce, abbia l'obiettivo di unificare in qualche



modo questi due ambiti, o di creare un punto di incontro dove la comunicazione sia delineata in modo da trasmettere contenuti calibrati per le peculiarità del pubblico di riferimento. Il pubblico varia del resto da un teatro all'altro, cosa che richiede modalità di approccio differenziate.

5. Sviluppo della cultura del marketing all'interno dell'impresa: questa esigenza implica un'attenzione particolare nei confronti delle relazioni all'interno dell'organizzazione, tra le varie funzioni. Lo sviluppo della funzione marketing presuppone la creazione di strategie coordinate con i vertici del teatro e implica la necessità che le competenze di marketing costituiscano il patrimonio comune a tutto il management. Attraverso lo sviluppo di una cultura condivisa all'interno dell'impresa sarà possibile garantire coesione tra lo staff artistico e quello amministrativo, in un clima di collaborazione che può rappresentare indirettamente un valore aggiunto per lo spettacolo.

6. Gestione strategica dell'immagine: per rendere appetibile un bene che possiede le qualità di un servizio, come l'intangibilità, è necessario il potenziamento delle strategie di comunicazione e l'offerta di servizi integrati. Lo sviluppo del marketing teatrale concerne l'abilità di integrare lo spettacolo con una serie di operazioni commerciali che possono contribuire all'entrata di ulteriori risorse, che vanno dal merchandising, all'informatizzazione dei servizi, al rafforzamento dei canali di vendita on-line, all'attuazione di progetti legati al turismo o all'apertura di sinergie con la città. La costruzione dell'immagine passa anche attraverso tutti quei progetti volti a trasformare gli spazi teatrali in luoghi vivi e non soltanto adibiti alla performance, come ad esempio con attività quali incontri, mostre, l'istituzione di un bookshop, di una videoteca, di una caffetteria, di un archivio on-line.

7. Fundraising: la ricerca di finanziamenti rappresenta un campo che è rimasto a lungo inedito per il teatro, mentre ha cominciato a svilupparsi in seguito al nuovo assetto legislativo degli enti lirici. Il consenso dei partner privati è possibile sulla base di obiettivi specifici e di politiche culturali nei quali essi possano individuare elementi utili al ritorno d'immagine, benefici economici o di altro genere, sempre che esista una coerenza con le proposte del teatro ed il suo posizionamento. Tale consenso si fonda principalmente sulle capacità del teatro di mettersi in comunicazione con il territorio, dando quindi allo sponsor la possibilità trarre vantaggio da questo canale comunicativo

#### **4. La dimensione economico-finanziaria nelle aziende di spettacolo**

L'aspetto economico-finanziario rappresenta uno dei passaggi più delicati ed importanti tra quelli affrontati durante la fase della pianificazione di uno spettacolo, poiché si occupa di prevedere e definire il fabbisogno di denaro che serve per l'esecuzione del progetto e che deve permettere di fronteggiare tutti i diversi impegni economici che si presentano nel suo corso. Il piano economico utilizza come strumento il budget, ovvero il documento che stima i costi ed i ricavi connessi allo spettacolo, prevedendo quindi dettagliatamente tutte le risorse necessarie per la realizzazione. Il piano finanziario invece, gestito attraverso il cosiddetto piano di tesoreria, descrive tutti i flussi monetari di cassa sia in entrata che in uscita (dinamiche di cash flow) coordinandone anche le modalità e le tempistiche; per una sua puntuale stesura è necessario avere un programma con tutta la pianificazione delle attività operative, delle tempistiche e delle risorse necessarie oltre al budget e possibilmente a tutta la documentazione amministrativa ad esso legata, che

contiene le informazioni su preventivi e corrispondenze, termini di pagamenti ed incassi. All'attività economico-finanziaria è strettamente collegato il fund raising, con il quale viene indicata e dettagliata l'architettura delle forme e delle fonti di finanziamento previste e la loro ripartizione in percentuale oltre alle varie attività, modalità ed ai costi di gestione ipotizzati per ottenerle; un buon piano di fund raising può evidenziare altre opzioni percorribili, legate alle potenzialità del progetto che si intende eseguire.

E' necessario dunque che il piano economico-finanziario nella sua totalità venga stabilito ed attuato attraverso alcuni particolari principi<sup>18</sup> che ora elencheremo, i quali garantiscano la sua puntuale definizione e gestione al fine di scongiurare problematiche ed ostacoli durante l'effettiva realizzazione del progetto:

- principio della chiarezza: il budget deve essere redatto in maniera chiara, leggibile, condivisibile e soprattutto comprensibile non solo per il team di progetto ma anche per qualsiasi interlocutore esterno;
- principio dell'oculatezza: le stime dei costi devono essere realistiche, riportate dunque secondo dati e fatti il più possibile certi e dopo aver identificato con sicurezza le fonti di forniture e prestazioni; è chiaro inoltre che sulla base di questo principio le scelte in merito a contratti ed impegni economici vengano fatte secondo il budget redatto;
- principio della prudenza: il budget deve senza dubbio fare delle stime che siano prudenti, soprattutto per quei costi e quei ricavi che non sono certi e che dipendono dunque da alcune variabili operative che possono essere riscontrate durante le fasi del

---

18 P. CUOCO, M. GALLINA, Il budget di produzione di uno spettacolo, in M. GALLINA, Organizzare teatro, ...cit., pp. 210-211, L. ARGANO, La gestione dei progetti di spettacolo, ...cit., pp. 83-84, L. ARGANO, Progettazione e programmazione degli eventi culturali, ...cit., in L. ARGANO, A. BOLLO, P. DALLA SEGA, C. VIVALDA, Gli eventi culturali, ...cit., p. 139-140

progetto; con il principio della prudenza si cerca inoltre di provare a considerare già dal principio i vari imprevisti che possono accadere, come un'eventuale crescita dei costi piuttosto che alcuni ritardi, incidenti o la sovrastima di costi o ricavi ecc.;

- principio dell'operatività: nella redazione del budget bisogna permettere dei margini operativi ed in generale una certa flessibilità, in modo da poter garantire un facile monitoraggio e la possibilità di apportare aggiustamenti qua e là in qualsiasi fase del progetto in corso;

- principio del collegamento finanziario: in tutte le tipologie di progetti il piano economico deve essere in stretta relazione ed interdipendenza con il piano di tesoreria e viceversa, dal momento che entrambi possono avere informazioni utili all'altro;

- principio della responsabilità: chiunque sia responsabile della gestione del piano in ogni sua parte ha delle responsabilità per quanto riguarda le proprie decisioni e previsioni. All'interno del budget i costi ed i ricavi possono essere distinti tra diretti ed indiretti: i primi ci si riferisce a quelli originati solamente come conseguenza dello spettacolo realizzato, mentre con i secondi a quelli derivanti invece dalle attività e dal funzionamento generale della struttura che si occupa di organizzare il progetto di spettacolo in questione e che quindi non dipendono direttamente dalla sua creazione ma da tutto ciò che si svolge all'interno dell'organizzazione.

A loro volta i costi ed i ricavi diretti ed indiretti sono suddivisi in fissi e variabili: i costi/ricavi fissi rappresentano quei valori che rimangono invariati e stabili indipendentemente dall'entità delle attività o spettacoli svolti mentre i costi/ricavi

variabili variano, come dice il termine<sup>19</sup> stesso, proporzionalmente rispetto alle attività legate allo spettacolo. In questa trattazione non di natura economico-finanziaria e non finalizzata ad importanti approfondimenti in tale ambito, ci limitiamo a riportare un esempio di uno schema delle voci di budget principali che di solito vengono elencate per la produzione di un'opera lirica.

## **5. Il reporting: la lettura dei report economico finanziari delle aziende di spettacolo**

Il sistema di reporting costituisce il modello, o lo strumento, più idoneo e specializzato per esercitare gli indispensabili controlli periodici delle produzioni ed è stato adottato anche da coloro che si occupano di spettacolo, confermando in tal modo la progressiva “aziendalizzazione” del settore. Il sistema di reporting si propone di condurre una sintesi ragionata e completa delle performance dell'azienda attraverso la stesura di una serie di report, documenti che pongono a confronto dati sulla misurazione del raggiungimento degli obiettivi preposti e processi di valutazione che evidenziano eventuali scostamenti e mettono le basi per le conseguenti azioni correttive sia sulle dinamiche di gestione sia sui comportamenti dei singoli operatori coinvolti.

Il reporting può vantare una doppia natura:

- intrinseca, che si riferisce alle caratteristiche proprie del progetto; nella sua connotazione “informativo-valutativa” prevede una serie di azioni diverse: la raccolta di dati inerenti ad obiettivi, risultati ed eventuali scostamenti; un continuo e costante aggiornamento dei preventivi iniziali; vari suggerimenti di valutazioni in merito alle

---

19 Y. EVRARD, *Le management des entreprises artistiques et culturelles*, Parigi, Economica, 1993

tendenze perseguite; l'enunciazione di possibili azioni correttive che permettano di conseguire gli obiettivi preposti o aprire nuove strade di intervento.

- estrinseca, che riguarda le ricadute sull'organizzazione ed i rapporti dell'azienda con l'esterno, il clima aziendale ed i processi di motivazione e ricompensa; si può definire all'interno di questa natura del reporting un processo di tipo "dinamico-organizzativo": in relazione alla natura ed alle specificità dei singoli report viene coinvolta tutta la gerarchia della struttura organizzativa; vengono attivate modalità che conferiscono premi o sanzioni conseguenti ai processi di valutazione; si innescano scambi di informazioni e cooperazioni tra tutti i membri dell'organizzazione in merito soprattutto ad obiettivi e risultati; viene costituita una base di dati sui fatti aziendali in grado di creare un eventuale processo di comunicazione verso gli stakeholders già presenti o potenziali<sup>20</sup>.

Il sistema di reporting nelle aziende di spettacolo deve tener conto di alcuni aspetti particolari che caratterizzano proprio le organizzazioni di tipo culturale, in particolare il settore delle performing arts:

1. I dati da tenere sotto controllo nel reporting sono diversi e soprattutto hanno origini differenti: sono variabili quantitative "non monetarie", ovvero indicatori direttamente richiesti da normative del settore che rendono più oggettiva l'erogazione dei vari contributi (ad esempio ricordiamo gli indici scelti in sede di ripartizione dei fondi del

---

20 G. BRUNETTI, P. FERRARESE, Il reporting direzionale delle aziende di spettacolo, in M. RISPOLI, G. BRUNETTI, Economia e management delle aziende di produzione culturale, Bologna, il Mulino, 2009, p.393

FUS per le fondazioni lirico-sinfoniche); a volte sono anche valutazioni di carattere informativo-qualitativo ricavate dalle risposte del pubblico, degli operatori del settore o addirittura da commissioni specializzate a questionari specifici sulle varie produzioni; sono infine anche dati macroeconomici legati all'economia del Paese, del settore specifico, dei vari orientamenti normativi e non per ultima della concorrenza.

Nei report vengono dunque organizzate e soprattutto monitorate tutte queste tipologie di dati, i quali possono condizionare le valutazioni dei vari stakeholders sia in termini di risorse e contributi acquisiti, sia in merito alla crescita dell'azienda nella formazione e nel coinvolgimento del pubblico.

2. Il valore della performance, dello spettacolo messo in scena, spesso e volentieri non trova un meritato riscontro nel prezzo di mercato, ovvero il prezzo che gli spettatori pagano per assistere alla rappresentazione; questo comporta il fatto che spesso i ricavi non siano rappresentativi del valore della produzione prodotta ed erogata e che la gestione tipica debba essere affiancata da una accessoria "continuativa e usuale", in grado di apportare risorse aggiuntive all'azienda (attività collaterali, eventi, merchandising, ristorazione, affitti di spazi, ecc.).

3. Il reporting è un sistema di controllo direzionale interno ma che si evolve presentando anche una valenza esterna, utilizzata per rispondere alle esigenze dei soggetti istituzionali, il che presuppone una grande attenzione dei soggetti politici nei processi d'uso delle

risorse economicofinanziarie e per monitorare la realizzazione dei progetti ed i risultati raggiunti.

4. Il reporting ha un impatto sui comportamenti dei singoli operatori che varia a seconda del loro coinvolgimento, della loro partecipazione e condivisione dello stile direzionale e delle logiche di management, per finalizzare le loro azioni agli scopi aziendali. Il reporting è insieme sia “sistema” che crea i report, sia conseguentemente “processo” descrittivo e possiede delle caratteristiche per entrambe queste sue connotazioni; per quanto riguarda il suo essere “sistema” esso deve possedere dei requisiti di contenuto e di forma che devono garantire l’attendibilità e la chiarezza delle informazioni fornite e del loro processo di produzione.

Per ottenere questi due requisiti è necessario provare a coniugare tre elementi:

- l’estensione sia orizzontale (cioè dell’azienda nella sua totalità ed in ogni parte che la compone) che verticale (ovvero la profondità dell’informazione contabile che descrive la variabile elementare, origine dei fenomeni);
- la pertinenza dei report rispetto alle attività svolte dagli operatori, ovvero coerenza e precisione nelle informazioni che riguardano le azioni che ognuno deve intraprendere;
- la selettività delle informazioni fornite in termini di capacità di scegliere i fattori effettivamente critici per la gestione.



Per quanto riguarda invece la connotazione del reporting come “processo”, esso deve semplicemente essere caratterizzato nel suo svolgimento dalla caratteristica della tempestività, sia dalla fase produttiva a quella valutativa, sia nell’applicazione delle varie azioni correttive. Un report fruibile ed efficace risulta essere dunque quello redatto in base queste tre principali caratteristiche, attendibilità, chiarezza e tempestività, ma soprattutto alla loro interazione l’una con l’altra, così da ottenere un prodotto completo e funzionale all’attività svolta.

E’ possibile distinguere tre principali categorie di report:

- report di area e di azienda: l’oggetto di attenzione in questo caso è un particolare comparto aziendale e l’azienda nel suo complesso;
- report di singola produzione: l’oggetto di attenzione qui si sposta sui dati relativi ad una singola produzione dell’azienda di spettacolo;
- report di indicatori segnaletici dell’economicità della gestione aziendale, confrontati con altre realtà simili ed alcuni indici medi del settore dello spettacolo in questo caso.

I dati riportati all’interno dei report riguardano prima di tutto l’articolazione e la descrizione delle variabili economico-finanziarie relative all’azienda di spettacolo che a tutte le sedi e le parti altre che la compongono, ed inoltre potranno assumere una forma più sintetica quando saranno riferiti ad una singola produzione e/o le sua attività accessorie.

La scheda di report più semplice, quindi quella riferita ad una singola produzione avrà solamente tre categorie di dati da mettere a confronto:

- dato preventivo, derivante dal documento di budget, e le sue eventuali revisioni successive dovute all'indeterminatezza iniziale o ad altri mutamenti in corso di svolgimento;
- dato consuntivo, con informazioni provenienti sia dal sistema di misurazione contabile sia da quello extra-contabile dando quindi rilevanza ai risultati ottenuti in termini economici, quantitativi e qualitativi;
- lo scostamento tra preventivo e consuntivo, che evidenzia le distanze tra gli obiettivi prestabiliti e ed i risultati effettivamente raggiunti. Questo divario deve sempre essere uno spunto per delle riflessioni sulla performance effettuata, sia esso negativo o positivo in quanto risulta così possibile ricavare da queste riflessioni alcune azioni o meccanismi correttivi.

Per quanto riguarda invece la struttura di report più articolati come quello di area o di azienda, possiamo notare che ai dati descritti precedentemente se ne aggiungono altri più specifici, arrivando in questo modo ad avere che fare con cinque categorie di informazioni:

- i dati elaborati in sede di budget originario;
- le misurazioni a consuntivo affiancate dal totale annuo previsto;

- gli scostamenti senza interventi correttivi fra il consuntivo e la proiezione sull'anno;
- i nuovi parametri del budget rivisto, che in realtà sono dati nuovi, inseriti nel report successivamente e di conseguenza alla lettura del passaggio precedente;
- gli scostamenti dopo i correttivi, ovvero la distanza tra i parametri del budget rivisto e quelli previsti nel budget originario.

## **6. Il finanziamento dello spettacolo**

Sebbene siano molto note le varie polemiche e difficoltà presenti nel settore dello spettacolo dal vivo per ciò che attiene ai finanziamenti, alla sua gestione ed alle scelte in generale del Governo, risulta possibile affermare che i decreti legislativi emanati alla metà degli anni Novanta, i quali hanno obbligatoriamente trasformato gli enti lirici in fondazioni, abbiano così facendo apportato a queste organizzazioni culturali un'importante svolta istituzionale e gestionale. La Legge Corona, n.800 del 1967, aveva fino a quel momento regolato gli enti lirici affermando che "l'attività lirica e concertistica era considerata di rilevante interesse nazionale" e che lo Stato si impegnava ad "intervenire con idonee provvidenze"; allo stesso tempo però questa legge non conteneva nessuna riforma utile ed interessante per questo genere di istituzioni e soprattutto non proponeva alcun modello da seguire perché queste istituzioni potessero assicurarsi nel

tempo una disponibilità economico-finanziaria in grado di mantenere vive e costanti le proprie attività. Con la legge n. 163 dell'aprile 1985 viene istituito il FUS, ovvero il Fondo Unico per lo Spettacolo, nel quale vengono fatte confluire tutte le risorse economico-finanziarie volte alla realizzazione di attività artistiche e culturali in tutto il Paese, assicurando in questo modo la tempestività nell'assegnazione dei vari fondi e riducendo dunque la dipendenza degli istituti di spettacolo dai finanziamenti bancari.

Dopo una serie di ostacoli si è giunti poi finalmente, con il decreto legislativo n. 367 del 1996 ed il n. 134 del 1998, ad una vera e propria legge di riforma organica per queste istituzioni: da questo momento infatti la trasformazione degli enti lirici in fondazioni viene collegata all'ingresso dei privati, nel senso che viene predisposto in questo modo un nuovo modello di finanziamento che metta insieme l'indispensabile intervento pubblico dello Stato, delle Regioni e dei Comuni e quello dei privati.

Purtroppo però bisogna tener conto del fatto che per quanto positivi possano essere stati questi decreti, i finanziamenti per questo genere di attività continuano tuttora a provenire quasi totalmente dallo Stato e dagli altri Enti pubblici, fatto che di sicuro non aiuta il prosieguo e la crescita di queste realtà. Tuttavia le normative in questione hanno comunque apportato dei processi di cambiamento non indifferenti: la creazione di fondazioni private con dei propri consigli di amministrazione riduce la dipendenza dagli Enti pubblici e dalle loro lunghe tempistiche; la predisposizione di un piano economico-finanziario triennale (previsto dal FUS) permette di gestire e collegare più facilmente le

disponibilità finanziarie con la scelta dei progetti artistici da produrre; la contabilità patrimoniale, analitica ed il sistema di indicatori consentono di monitorare più facilmente con operazioni di misurazione e controllo tutte le attività ed i progetti eseguiti; l'adozione di uno schema di bilancio civilistico di nuova gestione ed applicabilità consente di rendere molto più trasparente e comprensibile la lettura dei report ed in generale dei risultati economico-finanziari dell'organizzazione da parte di qualsiasi interlocutore sociale esterno ad essa; infine, ma non ultima, la possibilità di applicare la certificazione di questi bilanci si rivela un ulteriore stimolo alla chiarezza e soprattutto alla correttezza della contabilità. Tutti questi elementi pongono le fondazioni liriche sulla strada della cosiddetta "aziendalizzazione", connotazione necessaria per queste istituzioni nel momento in cui anch'esse come qualsiasi altro tipo di impresa industriale e tecnologica si trovano a dover gestire con consapevolezza le proprie risorse, secondo i criteri di efficienza ed efficacia propri dell'economicità delle aziende, ottenendo i migliori risultati e tentando di riscuotere il maggior successo possibile sulla collettività e soprattutto sulla sua crescita culturale<sup>21</sup>.

E' infine giusto ricordare che qualsiasi progetto, evento o attività culturale, in particolare lo spettacolo dal vivo nel nostro caso, oltre ad avere come primaria finalità la crescita culturale e la qualità della vita per la comunità per la quale viene realizzato, ha anche un importante indotto nell'economia generale del luogo: tralasciando esempi emblematici come le città di Bayreuth, Salisburgo o Verona per le quali risulta evidente che un

---

21 G. BRUNETTI, I teatri lirici verso l'aziendalizzazione, in G. BRUNETTI, I teatri lirici - Da enti autonomi a fondazioni private, Milano, EtasLibri, 2000, pp. 7-11

eventuale mancanza dei rispettivi Festival musicali provocherebbe un probabile crollo dell'economia locale, vediamo che qualsiasi attività simile, anche di minore portata ed in qualsivoglia luogo, crea indotti economici per quanto riguarda il personale impiegato, i fornitori, i tecnici, gli alberghi, i ristoranti, ecc.

Gli enti pubblici o privati che si occupano di finanziare le attività culturali e di spettacolo purtroppo non tengono mai abbastanza conto di questa opportunità, che in qualche modo può essere considerata una forma di legittimazione di queste proposte e un incentivo per la loro promozione e valorizzazione.

Insomma: la cultura e lo spettacolo devono essere visti come preziosi investimenti per la società, non di certo come voci di costo.

**IL TEATRO NELL'ERA COVID**

## **1. Il costo dell'emergenza secondo la Siae**

La crisi pandemica ha messo a dura prova l'intero settore dello spettacolo nell'anno che ci siamo lasciati alle spalle. I primi dati dell'Osservatorio dello Spettacolo SIAE relativi a tutto il 2020 confermano sostanzialmente le tendenze emerse dalle cifre relative al periodo da gennaio a giugno dell'anno scorso, che erano state pubblicate nel mese di novembre: complessivamente gli eventi sono diminuiti del 69,29%, gli ingressi hanno segnato un calo del 72,90%, la spesa al botteghino è scesa del 77,58% mentre la spesa del pubblico ha avuto una riduzione dell'82,24%.

Eppure nei primi due mesi del 2020, quando ancora non era scattata l'emergenza sanitaria, non solo gli eventi spettacolistici erano cresciuti rispetto all'anno precedente del 3,38%, ma si era registrato un aumento degli ingressi del 15,49% grazie ad una grande partecipazione del pubblico, disposto a spendere più di quanto avesse fatto nello stesso periodo dell'anno precedente (+17,23%). Nel periodo dal 1° gennaio al 22 febbraio 2020 hanno riportato il più alto incremento in termini di eventi le mostre (+ 9,51%) ed il cinema (+6,75%), grazie anche all'uscita in sala del film "Tolo Tolo". I concerti, invece, hanno registrato una timida crescita in termini di offerta (+ 1,21%) ma un forte incremento della spesa al botteghino (+26,54%).

A seguito dell'emergenza coronavirus, da marzo 2020 sono stati chiusi al pubblico tutti i luoghi della cultura e sono stati annullati gli spettacoli di qualsiasi natura, inclusi quelli teatrali e cinematografici. Solo a partire dal mese di maggio sono stati riaperti, a

determinate condizioni, i musei e gli altri luoghi della cultura e da giugno 2020 è stato possibile lo svolgimento di spettacoli in sale teatrali, sale da concerto, cinema e in altri spazi, sebbene con una diminuzione della capienza massima. Tuttavia a ottobre 2020, in considerazione dell'andamento dell'epidemia e dell'incremento dei casi sul territorio nazionale, sono state nuovamente introdotte, progressivamente, le stesse limitazioni disposte nei primi mesi dell'anno. Tutto ciò ha determinato gravi perdite per il settore dello spettacolo con pesanti ricadute anche sui livelli occupazionali.

Il 2020, dunque, in termini spettacolistici è un anno impropriamente detto poiché, rispetto al 2019, le giornate sono diminuite del 67%. Durante la ripresa estiva (dal 15 giugno al 25 ottobre), il numero di giornate è pari al 51,9% dello stesso periodo dello scorso anno, segnale che non tutte le attività hanno comunque riaperto le porte dopo il lockdown: nel 2020 sono stati solo 46.724 i locali che hanno organizzato almeno un evento a fronte dei 94.687 del 2019. Nonostante ciò, le riaperture del periodo estivo hanno fatto registrare una repentina risposta in termini di offerta spettacolistica, con un picco massimo degli ingressi nel mese di agosto (6.837.576). Tuttavia agli inizi del mese di settembre alla resistenza dei gestori, che ha fatto mantenere il dato degli eventi in crescita, non ha fatto seguito la stessa reazione da parte del pubblico, con una flessione degli ingressi.

Analizzando i singoli comparti, l'attività cinematografica ha registrato una diminuzione del 70,86% degli ingressi e, parallelamente, un calo della spesa al botteghino del 71,55%. Da sottolineare che nel primo bimestre del 2020 l'attività cinematografica era in crescita rispetto all'anno precedente grazie soprattutto al successo del film di Checco Zalone "Tolo tolo", che con più di 7.000.000 di spettatori aveva mantenuto alti gli incassi in sala. Il periodo estivo, inoltre, ha segnato una ripresa dell'attività cinematografica che,



seguendo il trend generale, è diminuita solo dal mese di ottobre.

Andamento analogo per le cifre dell'attività teatrale che ha perso il 70,71% degli ingressi rispetto al 2019 e ha riportato una riduzione del 78,45% della spesa al botteghino. Insieme al teatro, la musica è la forma artistica che forse più di ogni altra trova la sua ragion d'essere nella presenza. Ancora più consistenti sono infatti le perdite per il settore dei concerti, con una contrazione dell'83,19% degli ingressi a cui corrisponde un crollo dell'89,32% della spesa al botteghino.

La crisi provocata dalla pandemia ha travolto anche lo sport che, a partire da marzo 2020, ha visto la sospensione di eventi e competizioni di ogni ordine e disciplina e successivamente una ripresa graduale delle attività, anche se quasi sempre senza la presenza del pubblico. Di conseguenza, gli ingressi si sono ridotti del 77,50% mentre la spesa al botteghino è diminuita dell'83,96% rispetto al 2019.

Crisi profonda anche per le attività di ballo e concertini a causa dell'emergenza coronavirus che ha cambiato molto gli stili di vita e le abitudini. Nel 2020 gli ingressi si sono ridotti del 78,53% con la spesa al botteghino che è diminuita del 78,03%.

Gli effetti negativi conseguenti all'adozione delle misure di contenimento del Covid-19 si sono fatti sentire anche nel settore delle attrazioni dello spettacolo viaggiante, sebbene in misura più contenuta: -58,75% per gli ingressi e -60,74% per la spesa al botteghino.

Un anno da dimenticare per mostre ed esposizioni, una delle filiere più colpite dalla pandemia, con una riduzione del 77,90% degli ingressi e del 76,70% della spesa al botteghino. Stessa sorte per le attività con pluralità di generi, con gli ingressi a - 66,85% e la spesa al botteghino ridotta del 77,07% rispetto all'anno precedente.

“La crisi epocale determinata dall'emergenza sanitaria e dalle conseguenti misure per contrastarla sta facendo pagare un prezzo altissimo al settore dello spettacolo, di cui fanno parte quei creatori di felicità per la nostra collettività che sono i compositori e gli artisti della musica, del cinema, del teatro e della letteratura nonché i lavoratori che ne supportano l'attività – ha dichiarato il Presidente SIAE Giulio Rapetti Mogol – La diffusione della cultura è essenziale non solo per l'economia italiana ma per la stessa qualità della vita e per questo rappresenta qualcosa di più di uno dei tanti settori da salvare nell'attuale situazione”.

“In un periodo in cui stiamo combattendo una battaglia durissima contro un nemico invisibile i nostri dati somigliano ad un vero e proprio bollettino di guerra. È importante capire anche quali conseguenze lascerà questa lunga e difficile fase sulle abitudini delle persone quando sarà possibile tornare alla normalità. Come Società Italiana degli Autori ed Editori è nostro preciso dovere assicurare che venga fatto tutto il possibile affinché il patrimonio artistico e culturale, che contribuisce sensibilmente alla crescita economica del nostro Paese, riceva la giusta attenzione in termini di strategie, programmazione e sostegno finanziario, per poter ripartire e riprendere il suo sentiero di crescita” ha commentato il Direttore Generale SIAE Gaetano Blandini.

## **2. Ripensare al teatro al tempo del Covid**

Sarà perché è la più sacra e antica forma di “assembramento” ma il teatro sembra una

delle vittime sacrificali del coronavirus. Anche nella “fase 2”, la ripresa delle attività in questo settore è stata l’ultima, e sarà sottoposta a complicate condizioni: ingressi scaglionati, prenotazioni on-line, posti preassegnati... È strano, perché i teatri sono luoghi della meditazione civile: sarebbe molto utile tenerli aperti in tempi come questi<sup>22</sup>.

Del resto, i palchetti degli antichi teatri all’italiana sono un esempio perfetto di “distanziamento sanitario” che evita la “distanziamento sociale”. Comunque sia, l’epidemia costringe a rifuggire la prossimità e il contatto fisico, privando il teatro di due componenti fondanti la sua stessa natura. Ma il problema non è se Romeo potrà tornare a baciare Giulietta o se una lastra di plexiglas dovrà proteggere Creonte dalle maledizioni di Antigone. Il pur indispensabile distanziamento sanitario sembra minare il cuore stesso del rito teatrale: l’interazione tra gli attori e tra gli attori e gli spettatori, ma anche tra spettatore e spettatore. Ha ragione quindi Marco De Marinis quando scrive che, nell’emergenza sanitaria, “il teatro dovrà accettare per un periodo di non essere interamente sé stesso: cioè dall’incontro reale ravvicinato di attori e spettatori”.

Si spera, ovviamente, che queste norme sanitarie durino il meno possibile, ma proprio questo blackout, questo temporaneo annullamento di sé, potrebbe indurre il mondo del teatro a fare di necessità virtù. Chissà che non sia l’occasione buona per ripensarsi, per ridefinire la propria specificità di teatro. Da più parti si sente dire che la “fase 2” potrebbe essere il momento per far tesoro delle consapevolezza acquisite allo scoppiare della crisi, e caricarsi di proposte originali per una nuova “normalità”. Proviamo a capire quali sono queste proposte originali, da quali forze sono sostenute e da quali ostacolate.

---

22 <https://www.listituto.it/diario/ripensare-al-teatro-al-tempo-del-covid-19>

Partiamo dall'aspetto che la pandemia ha evidenziato in maniera più drammatica: la fragilità economica del settore teatrale. Il lavoro culturale nel suo complesso è spesso precario. E se nei ruoli gestionali, amministrativi e tecnici "la società" pare ancora riconoscere delle professionalità, con grande difficoltà dietro l'artista viene riconosciuta la figura di un lavoratore, in primis dagli organi di potere. Nel corso delle fasi 1 e 2, attori, registi e artisti in genere hanno manifestato nelle piazze, scritto proclami e lettere aperte a governo, direttori dei teatri e delle grandi fondazioni. Rivendicavano voce in capitolo sulle politiche economiche dell'emergenza.

Tuttavia, pur essendo il più duramente colpito dal lock-down, il settore dello spettacolo è stato "l'ultimo a essere considerato nel pacchetto di aiuti". Il Decreto Rilancio del 19 maggio ha stanziato 5 miliardi di euro per il Mibact, 4 per il turismo e uno per cultura e spettacolo (a fronte di una perdita calcolata di un miliardo e mezzo). Se, nella fase 1, il mondo del teatro è stato paralizzato dall'incertezza sul futuro (si parlava di una riapertura nel gennaio 2021), la fase 2 non ha portato sollievo. Mentre ripartivano diversi settori produttivi, l'assenza di indicazioni e di prospettive ha confermato la scarsa (se non nulla) considerazione di cui le istituzioni teatrali godono quando si parli di economia, sebbene forniscano lavoro a più di centomila persone, garantendo anche un indotto tutt'altro che trascurabile, dai ristoranti agli alberghi e al supporto al turismo in generale.

A tutto ciò andrebbe poi aggiunto il variegato ausilio offerto alla formazione e al “terzo settore”: sono sempre di più gli artisti che lavorano nelle scuole, negli ospedali, nelle periferie degradate con interventi di tipo sociale e di cura della persona. Per ora limitiamoci a considerare come l’intervento tardivo della politica nei confronti dei “lavoratori dello spettacolo” abbia confermato la scarsa considerazione rispetto ad altre attività produttive, anche a fronte di dichiarazioni spesso altisonanti del tipo: la cultura è la spina dorsale del nostro paese! Oppure: il Ministero della Cultura è il più importante ministero economico del governo! Ma queste considerazioni riguardano l’atteggiamento del mondo esterno nei confronti del “settore” e viceversa. Adesso vediamo quello che la pandemia ha prodotto all’interno del settore. Fin dai primi giorni di isolamento si è sviluppato un dibattito che non si vedeva da anni. Zoom e le altre piattaforme digitali sono state teatro di confronti che hanno fatto emergere soprattutto la sperequazione economica interna all’ambiente teatrale. Mali antichi che forse sono corresponsabili anche della scarsa considerazione esterna di cui gode il settore.

E qui cominciamo a restringere la nostra analisi al teatro e alle sue strutture. Nel corso della chiusura è come se una generazione di giovani artisti avesse preso coscienza di due fatti. Primo: i funzionari amministrativi ed organizzativi delle istituzioni sono garantiti da contratti a tempo indeterminato e gli artisti no. Secondo: la sproporzione tra le paghe di artisti che lavorano spesso fianco a fianco è grande e ingiustificata di fronte al “mercato”. Contraddizioni evidenti da tempo, ma che solo in questo periodo si sono affacciate alla consapevolezza di attori, scrittori, registi... Perché? Per spiegarlo ci vogliono i poeti. Mariangela Gualtieri, che è anche un’attrice, l’ha detto appena partito il lockdown: Questo ti voglio dire / ci dovevamo fermare. / Lo sapevamo. Lo sentivamo tutti / ch’era

troppo furioso / il nostro fare. Stare dentro le cose. / Tutti fuori di noi. / Agitare ogni ora –  
farla fruttare. / Ci dovevamo fermare / e non ci riuscivamo. / Andava fatto insieme. /  
Rallentare la corsa...

Quella che è venuta fuori è una frattura tutta interna al teatro tra “manager” che negli ultimi decenni hanno conquistato posizioni di potere incontrastato e artisti sempre più alla loro mercé. Quando ci si rende conto delle differenze di trattamento economico tra artisti che lavorano fianco a fianco non giustificate dal mercato, prima di tutto bisogna dire che il mercato, nel teatro, quasi non esiste. È quasi tutto pubblico. Certo, ci sono artisti che “chiamano” e hanno tutto il diritto a farsi pagare in proporzione a quello che incassano. Spesso sono comici che fanno sano intrattenimento. E questi sarebbero, e spesso sono, perfettamente in grado di reggersi in un sistema di economia privata. Poi c’è tutto un mondo che, non reggendosi con gli incassi, è sorretto dal denaro pubblico. Ma c’è una grande confusione tra le ragioni che fondano il teatro privato e, soprattutto, quello pubblico. Da qui nascono le inspiegabili sperequazioni tra le retribuzioni nel teatro sovvenzionato. Il problema è che le ragioni del teatro pubblico, fondate dal sodalizio tra Paolo Grassi e Giorgio Strehler, sembrano ormai dimenticate. Anche perché non sono più nutrite da studiosi come Mario Apollonio, Gerardo Guerrieri, Gianrenzo Morteo. Naturalmente, oggi come allora, ci sono cervelli che elaborano analisi e idee straordinarie, che tuttavia giacciono inascoltate ed isolate nei rispettivi ambienti. Il problema, cioè, è la frattura tra arte, organizzazione e pensiero.

Frattura operata in nome di un efficientismo, più che “manageriale”, algoritmico, ch’era troppo furioso, come dice la Gualtieri. Chi è in grado di dire, oggi, perché si finanziano “teatri nazionali” che si vantano di essere “spettacolifici”? Perché i soldi dei contribuenti pagano l’intrattenimento degli spettatori di certi teatri (quelli pubblici) e di altri no (quelli privati)? Se al tempo di Grassi e Strehler erano chiare le differenze tra teatro pubblico e teatro privato, oggi quali sono? Queste sono le domande che pone il “reparto economia” del settore, dopo lunghe discussioni su Zoom nel tempo della pandemia. Domande semplificate nella presa d’atto dei due fatti: apparati garantiti artisti no e sperequazione tra gli artisti. Se si vuole davvero rispondere a queste domande, però, bisogna svincolarsi dal reparto economia. Bisogna entrare in altri territori, molto più complessi. Poi rispondere alle questioni economiche sarà più facile.

I teatri sono stati tra i primi luoghi pubblici a chiudere: il 24 febbraio nel Nord Italia, i primi di marzo nel resto della penisola. Non è la prima volta che il mondo del teatro si ferma causa epidemia. Già Shakespeare si era ritrovato a scrivere alcuni dei suoi capolavori in quarantena, come conseguenza della peste che colpì Londra tra XVI e XVII secolo. All’epoca dev’essere stato davvero difficile comunicare, chiusi in casa. Invece adesso abbiamo Zoom, Skype, Google Meet e tutti gli altri. Veramente queste piattaforme erano disponibili da anni. Adesso siamo stati costretti ad imparare ad usarle. Il mondo del teatro, come tutti gli altri mondi, chiuso in casa, ha dovuto per forza fare i conti con i traguardi raggiunti dalle tecnologie della comunicazione. Così abbiamo capito cosa significasse davvero quello smart working che sembrava una favola avveniristica. I settori che hanno a che fare con il riciclo, con la moda, con l’economia circolare, il privato in genere, magari lo sapevano già, ma anche lì si usava poco.

Quelli però che hanno più a che fare con il corpo e con la concretezza del mangiare o del dormire non lo usavano proprio lo smart working. Invece, nel lockdown, perfino la scuola ha dovuto farci i conti. È strano, perché i soggetti della scuola, gli studenti, sono nativi digitali. Loro cos'era Zoom, ma soprattutto TikTok o Instagram, lo sapevano benissimo: li usano da quando sono nati. E qui sta il nodo che vogliamo affrontare. Osserviamo quello che ha tutta l'aria di un paradosso: i sindacati degli insegnanti, nella Fase 3, rivendicano la scuola "in presenza". Chi andava alle elementari negli anni Sessanta o Settanta ricorda certamente che la maestra faceva l'appello tutte le mattine. E gli alunni dovevano rispondere: presente! Non era un'azione formale. La maestra o il maestro avevano la competenza e la sensibilità per capire se i ragazzi che avevano di fronte erano veramente presenti o se avevano la testa chissà dove.

Chi fa teatro sa che essere presenti a sé stessi, agli altri, al tempo e allo spazio è, forse, la cosa più importante che la scuola dovrebbe insegnare. Ce lo hanno insegnato i maestri del teatro del Novecento, che hanno lavorato principalmente su questo: essere presenti in scena. I dervisci rotanti, prima di cominciare le loro danze, si augurano reciprocamente: sii presente a te stesso. Il teatro è sempre stato ed è sempre più vicino al rapporto pedagogico che allo spettacolo. Se è questo che rivendicano i sindacati degli insegnanti bisognerebbe associarsi senza riserve. Forse, però, allora, bisognerebbe istituire corsi appositi di "Presenza". E forse attori e registi sarebbero i più titolati a tenere questi corsi. E, forse, chissà, col tempo, la smetterebbero di augurarsi la volgarità che si augurano adesso entrando in scena e comincerebbero ad augurarsi anche loro: sii presente a te stesso. Allora, forse, il mondo politico ed economico prenderebbe a guardarli con più attenzione.



Se l'uso abituale delle piattaforme digitali ha ricordato l'importanza della "presenza" nella scuola, nel mondo del teatro ha prodotto un altro effetto: ha chiarito come, oggi, la riproduzione sia sempre più vicina alla presenza. Il teatro avviene in tempo reale. Chi parla e chi ascolta sono presenti nello stesso tempo e nello stesso spazio. La presenza è importante perché chi parla può ascoltare chi lo ascolta. Chi agisce può vedere chi lo guarda. Il teatro è contemporaneamente guardare ed essere guardati, e questo vale sia per l'attore che per lo spettatore: nei teatri all'italiana anche gli spettatori stanno nei palchetti. Per questo abbiamo detto che il teatro assomiglia sempre più al rapporto pedagogico. A scuola il maestro vede gli allievi che lo guardano, può ascoltarli mentre lo ascoltano. Quello che dirà e come lo dirà, quello che farà e come lo farà sarà fortemente influenzato dallo sguardo e dall'ascolto degli allievi. Gli allievi non gli sono indifferenti.

Al contrario: determinano la sua azione. Come a teatro. La scuola e il teatro possono praticare la comunicazione diretta, senza mediazioni né scarti. In qualunque forma di comunicazione mediata da strumenti tecnologici una tale unità percettiva non è possibile. Gli attori che guardo sullo schermo di una sala cinematografica o sul mio iPad su Netflix non mi vedono, nel momento in cui io li vedo e li ascolto chissà dove sono. Se guardo *Ombre rosse* sono già tutti morti. Non tengono conto di me spettatore, non possono. Gli sono indifferente. Per questo l'esperienza del teatro è completamente diversa dall'esperienza del cinema. Estremizziamo: dice il vocabolario che l'esperienza è una conoscenza acquisita mediante il contatto con un determinato settore della realtà. Il cinema non è reale, nel cinema non c'è "contatto", quindi non è un'esperienza. Il teatro sì. D'accordo, è un ragionamento un po' stiracchiato. Ma serve a dire che nell'epoca del cinema questa differenza era sufficiente a giustificare l'esistenza stessa del teatro. Ed è

una differenza che non potrà mai essere colmata. Neanche quando avremo strumenti che ci permetteranno di toccare e guidare gli attori che guarderemo su qualunque “supporto” digitale o ologramma.

Perché l'essenza del teatro è lo sguardo ricambiato tra persone reali, che si influenzano a vicenda. È il riconoscersi nel volto concreto dell'altro. E la reazione dell'altro non è mai prevedibile. Il teatro è reciprocità, riconoscimento dell'alterità nell'uguaglianza. Non è lo sguardo di Narciso verso sé stesso, è lo sguardo aperto sull'inconosciuto. È presenza per la relazione, ed è dalla relazione che nasce la comprensione dell'altro, e dalla comprensione le comunità. È un territorio in cui etica ed estetica possono incontrarsi più facilmente che altrove.

Tuttavia, dicevamo che la pandemia ci ha insegnato ad usare mezzi che avvicinano la riproduzione alla presenza. Attenzione: avvicinano, non equiparano. Cioè: pur non sostituendo la presenza Skype o Zoom attivano un livello di dissociazione decisamente minore rispetto a quella del cinema. Insomma, le possibilità offerte dalle dirette Instagram o dalle call di Google Meet rimettono in discussione l'esperienza teatrale. Se i maestri del Novecento, da Stanislavskij a Copeau, da Brook a Grotowski al Living Theatre, ci hanno insegnato perché valeva la pena continuare a fare teatro nel tempo del cinema, è ora di cominciare a chiederci seriamente perché vale la pena di continuare a fare teatro nel tempo di Netflix, di Zoom e di tutti gli altri.

La fase 1 del lockdown è stata tutta un fiorire di spettacoli offerti in rete, di dirette streaming, letture in video. Esperimenti che hanno inevitabilmente acceso un dibattito sulla liceità di chiamare teatro una tale produzione di forme. Era un dibattito ingenuo, ma,

insomma, non se ne parlava da tanto, quindi: meno male che c'è stato, è il contributo che l'emergenza sanitaria potrebbe aver consegnato alla riflessione sulle sorti del teatro. Sono infatti bastate poche settimane di lockdown e distanza sociale, perché si confermasse l'idea che il teatro ha senso solo nel momento in cui è un'esperienza innanzitutto fisica. Non stupiscono quindi le reazioni critiche sorte alla boutade del ministro che proponeva la creazione di un "Netflix della cultura".

Chissà a cosa pensava. Ad una RAI5 in rete a 11,90 euro al mese? Tuttavia, l'associazione tra piattaforma di streaming e teatro, può essere uno spunto interessante proprio per capire perché vale la pena continuare a fare teatro nel tempo di Netflix. Viviamo in un tempo di proliferazione ipertrofica di forme, e in una realtà in cui le possibilità di "riproduzione" della realtà stessa sono tante e dinamiche. Netflix, Sky, Amazon offrono un accesso illimitato a forme drammaturgiche sempre più sofisticate; contemporaneamente, YouTube e Pinterest producono a getto continuo forme tout court. Tale processo è stato incrementato dalla quarantena, e ha coinvolto un numero sempre maggiore di persone nel consumo ma anche nella creazione di contenuti. Ma attenzione a come usiamo questa parola: contenuti. Un tempo voleva dire senso, significato pesante di un'azione. La forma era opposta al contenuto. Oppure il contenuto era forma e la forma contenuto. Oggi i contenuti sono semplicemente quello che sta dentro ad una piattaforma web. A causa del coronavirus, il teatro per necessità ha dovuto confrontarsi con tale mondo, una soluzione accettata e accettabile solo in quanto temporanea, e in quanto accompagnata dalla speranza di un'imminente ripresa delle attività. Ma questo desiderio di ritorno alla propria dimensione sembra sia sintomatico della presa di coscienza che, nel mondo delle nuove tecnologie, il teatro non può reggere il confronto

con la produzione sempre più spinta di forme. Nel tempo del cinema era sufficiente la presenza viva di attori in una scena che rappresentava la realtà, oggi non sembra più sufficiente, se non in termini di “documento” di un’altra epoca.

Dobbiamo evidenziare come due o più attori che dialogano protetti dalla “quarta parete” assomigliano molto a due o più attori che si muovono in uno schermo. Anche perché l’accessibilità di questi schermi è aumentata e continua ad aumentare esponenzialmente. I programmi di montaggio come Final Cut o Premiere, fino a quelli che usano i ragazzini per Tik-Tok, offrono una confidenza con il cinema che costringe il teatro a evidenziare ulteriormente i propri caratteri. Per tutto il Novecento i maestri del teatro hanno lavorato all’abbattimento della quarta parete. Oggi diventa ancora più necessario portare in luce l’aspetto esperienziale del teatro.

Ormai, se l’attore che mi parla dal palcoscenico di un teatro non ascolta lo spettatore, se la platea è avvolta nel buio e il pubblico non può essere guardato dall’attore, è inutile andare a teatro: funziona meglio Netflix. Due personaggi che dialogano alla luce mentre io che ascolto sto al buio – cioè in un altro spazio – è molto più comodo guardarli e ascoltarli su un iPad che in un teatro. Questo perché un teatro di forme è meno efficace di una piattaforma streaming o di YouTube, che documentano forme di realtà a getto continuo. Ed è proprio per questo che il teatro continua ad essere necessario.

È proprio per questo che, nonostante tutti i proclami funebri di tanti attori e registi e scrittori, il teatro non muore. Non morirà mai perché è reale. Perché, come racconta Cormac McCarthy nel suo romanzo *La strada*, dopo la catastrofe, quando non esisteranno più macchine per comunicare, due o tre esseri umani si incontreranno, si guarderanno e si

riconosceranno l'uno nello sguardo dell'altro. E quello è il teatro. Riconoscersi nello sguardo dell'altro. Quindi è necessario proprio nella mutazione continua che stiamo vivendo, in quanto esso è l'unico mezzo di comunicazione non mediato, e che perciò riesce a comprendere la molteplicità delle azioni di guardare ed essere guardati, di ascoltare ed essere ascoltati. Per questo un teatro di attori che non ascoltano chi li ascolta e non vedono chi li guarda troverà sempre meno ragioni di fronte alle tecnologie. Al contrario, l'evento teatrale si arricchirà di senso con attori che rimodulino le proprie competenze al servizio dell'ascolto. Ci sono molte resistenze a questo riguardo. Molti attori, registi, scrittori si sentono minacciati dalle tecnologie. Temono di dover rinunciare alle proprie competenze, alla propria sapienza. Niente di più sbagliato.

Ci chiedevamo all'inizio chi coltiva le idee esplose con evidenza nel lockdown e chi mette i bastoni tra le ruote. Ecco, la paura della mutazione ostacola l'innovazione. E le grandi istituzioni spesso si rinchiudono nella difesa ad oltranza delle forme teatrali. Ma se c'è qualcosa che ha chiarito inconfutabilmente questo lockdown è la necessità del contatto tra le persone. Avremo sempre più bisogno di teatro, cioè di specialisti della relazione, dell'interazione. Certo si tratterà di imparare, oltre che a preparare spettacoli, a prepararsi allo scambio, all'incontro con le persone, che saranno sempre meno spettatori e sempre più "testimoni" di esperienze reali, o addirittura "attuanti", come diceva Grotowski. Avremo sempre più bisogno di attori a cui il pubblico non sia indifferente, e che siano sempre più disposti a farsi condizionare dalla relazione.

A proposito di Grotowski che parlava di "arte come veicolo": veicolo verso l'altro, prima di tutto. E poi veicolo verso dimensioni spirituali, che Carmelo Bene sintetizzava con la battuta "Io non parlo, io sono parlato". Chiaro che non si riferivano alla creazione di

forme, ma di interazione. Perché l'arte, la bellezza, il teatro sono stati per troppo tempo ostaggio delle forme, e ora devono liberarsi dalle catene formali attraverso la relazione. C'è più bellezza negli occhi di due persone che vedono quello che guardano, c'è più bellezza nelle orecchie di due persone che ascoltano quello che sentono che in mille forme prodotte da Pinterest.

Insomma, constatata la scarsa considerazione di cui gode il teatro nella società contemporanea, si possono, per innalzarla, giocare carte che valgono, e valgono parecchio: essere presenti a sé stessi, agli altri, al tempo e allo spazio, per esempio, quanto sarebbe necessario per comprendere quando sei vicino e quando devi "distanziarti" dall'altro? Yuval Noah Harari dice che dopo la pandemia abbiamo due strade.

La prima è consolidare autoritariamente le limitazioni della libertà che abbiamo scelto nella necessità sanitaria. La seconda è la consapevolezza di ripristinare e possibilmente ampliare le libertà e i diritti di movimento. Sono atteggiamenti che riguardano la vita collettiva, la grande scommessa del futuro che è la convivenza, la democrazia e le sue nuove espressioni. Il teatro non può tirarsi indietro, deve dare il contributo che ha maturato in secoli, millenni di conoscenza. Da quando il teatro di Epidauro era un reparto del tempio di Asclepio, il più grande ospedale dell'antichità. Da quando San Francesco, come dice Antonio Attisani, praticava una teatralità estranea alla produzione di forme, ma che si manifestava come "un'attività filosofica e cognitiva, come gioco e insegnamento, dove non contavano le forme intese come prodotto e modello, come "immagine", ma un'azione strutturata, un processo destinato a trasformare il corpo-mente di attori e spettatori". Il fatto che il primo ministro abbia parlato degli artisti come persone che

fanno divertire e appassionare non è certo sintomo di una volontaria sferzata al mondo dello spettacolo; piuttosto, come ha scritto Franco Perrelli in un post su Facebook: “la sua espressione dimostra quanto remoto e vago il mondo dell'arte resti per le torreggianti burocrazie, gli apparati di governo, le “cose che contano”, quanto sia percepito come effimero e lieve. Se chiunque avesse qualsiasi responsabilità di governo invertisse questo punto di vista, immediatamente, coglierebbe un miglioramento qualitativo della sua azione e della sua comunicazione”.

Forse bisognerebbe smetterla di offendersi invocando rispetto e attenzione per cominciare a mettere sul piatto quei carichi pesanti di contenuto culturale, sociale e anche politico che abbiamo cominciato ad elencare. Quando fu istituzionalizzato, nel Secondo dopoguerra, il teatro pubblico era considerato alla stregua della metropolitana e dell'acqua corrente, in altre parole, un servizio pubblico inclusivo. Ciò che, come allora, ancora oggi giustifica il fatto che si paghino le tasse anche per il teatro, è che lì accade la contemporaneità, lì posso ascoltare chi mi ascolta, e guardare chi mi guarda. E questo è servizio sociale.

Per concludere, quindi, useremo le parole del direttore della maggiore istituzione teatrale italiana: “riscoprendo la sua componente relazionale, il teatro può – dice Sergio Escobar, direttore del Piccolo Teatro di Milano – diventare lo strumento per riconquistare la vicinanza persa a causa della pandemia”. Speriamo voglia dire che la pratica teatrale dovrà, anche e soprattutto nelle grandi istituzioni, affiancare la produzione di forme con creazione di momenti di integrazione sociale e interculturale. Essa, infatti, resta una delle

sempre più rare occasioni di comunicazione diretta, in un mondo in cui la comunicazione mediata ci subissa continuamente di forme. Dal momento che, come ribadito più volte, in teatro chi parla può ascoltare chi ascolta, è questo ciò per cui si deve lavorare, al fine di formare un attore – per usare un termine di Grotowski – aware e autore della propria presenza in scena. E per quanto, giustamente, tutto questo sembri non avere a che fare con i personaggi, la psicologia o la messinscena, tuttavia “allo stesso tempo può essere una tecnica utile per ogni idea di teatro”. Perché qui si vuole rifuggire ogni contrapposizione tra la realizzazione di forme e la creazione di relazioni: non è una questione di alternative. Il teatro, per così dire, tradizionale può e deve continuare a vivere, ma accettando la sua funzione museale.

Prima abbiamo chiamato questo teatro “documento” di epoche. Onde evitare ogni fraintendimento, è importante grattare via dalla parola museo tutte quelle incrostazioni semantiche afferenti al campo lessicale dell’inutilità, decrepitezza, noia. Andare al museo è bello, i musei hanno tanto da insegnare e tanto possono emozionare. In quest’ottica, un teatro museo svolge un ruolo decisivo, ad esempio, nella costruzione dell’identità. Ma non è l’unica realtà possibile. Ci sono altri modi di fare teatro, modi in cui conta il processo della pratica teatrale, più che lo spettacolo finale.

E c’è bisogno che le grandi istituzioni teatrali si scrollino di dosso la paura di questi discorsi e di tali prospettive. Così da comprendere la molteplicità di ruoli che il teatro deve tornare ad avere: dal “museo” all’inclusione. Per dirlo con Wendy Steiner: “anche se il destino della bellezza è stato legato a lungo alla forma, la chiave del suo futuro sarà l’interazione”. La pandemia ci ha violentemente riportato con i piedi per terra dopo un



lungo periodo di sospensione della realtà. Ci ha fatto vedere, in trasparenza, in negativo, per paradosso, come potrebbe essere migliore il mondo. Ha sbiadito definitivamente concetti come forma e contenuto. Ricomposto etica ed estetica. Non perdiamo l'occasione.

## **CONCLUSIONI**

Il successo dello spettacolo dal vivo è una tra le varie problematiche di questo settore che a mio parere raccoglie al suo interno molti elementi comuni per tutti e quattro i generi di spettacolo analizzati; il primo requisito fondamentale perché uno spettacolo di qualsiasi tipologia abbia successo in termini di riscontro qualitativo e monetario per la critica, il pubblico ed i finanziatori, è che sia di elevata qualità artistica: nel concerto l'esecuzione deve essere perfetta e la musica da sola deve essere in grado di coinvolgere lo spettatore e trasmettere emozioni; nel melodramma sono fondamentali la bravura e la preparazione

degli interpreti che allo stesso tempo devono essere in grado di intonare correttamente e recitare con grande maestria la arie previste dal testo; lo stesso concetto si pone anche per gli attori del teatro di prosa, i quali spesso e volentieri non sono accompagnati che da se stessi, dovendosi quindi destreggiare tra le righe di testi e storie più o meno semplici ed immedesimandosi al meglio nei personaggi, fermando la frenetica vita dello spettatore per provare a coinvolgerlo in un mondo nuovo.

Anche per la danza infine è la qualità dell'esecuzione che determina il più delle volte il successo di uno spettacolo: spesso accade che risulti molto difficile per lo spettatore capire la trama, la storia raccontate in una rappresentazione di questo tipo, ma la tecnica elevata e la bellezza dei corpi in movimento possono sopprimere qualsiasi altro dubbio inerente ai contenuti.

Il secondo requisito fondamentale per il successo di uno spettacolo che è comune ai quattro generi analizzati può essere definito come un problema di marketing e comunicazione: sembra risultare molto più semplice infatti distribuire e "vendere" spettacoli con "titoli famosi" poiché in grado di attirare più facilmente un elevato numero di spettatori, con una preparazione più o meno alta del settore e con margini di età molto più flessibili.

Un terzo requisito di fondamentale importanza è il luogo in cui gli spettacoli vengono eseguiti: la strutturazione architettonica dei teatri o comunque degli spazi destinati alle rappresentazioni è componente essenziale del successo; un teatro bello, ben tenuto e accogliente crea già nello spettatore una grande suggestione al solo suo ingresso, predisponendolo così ad una visione ancora più partecipata, coinvolta e suggestiva

appunto della rappresentazione. Tra lo spettatore, il luogo e lo spettacolo deve crearsi una sorta di alchimia, fondata inizialmente «dagli interpreti, da chi ha diretto quel lavoro, chi lo ha scritto e chi lo ha anche “confezionato”, cioè gli ha messo una certa scenografia, un certo tipo di vestiario e di costumi ed anche un certo tipo di illuminazione; la confezione di una performance, parliamo ovviamente di spettacoli per i grandi teatri, è il blocco sul quale si forma questa alchimia.

Il quarto ed ultimo requisito per il successo comune tra questi generi, forse un po' meno rilevante per il concerto, è il fatto che ogni rappresentazione di danza, di prosa o un melodramma debba essere in grado di affascinare il proprio pubblico, di trasmettere emozioni, morali e sentimenti di facile comprensione, dai quali il pubblico possa lasciarsi coinvolgere e forse, travolgere.

Uno spettacolo deve ESSERE spettacolo, deve avere il SENSO dello spettacolo; deve avere la capacità di affascinare il pubblico e portare sulla scena qualcosa che faccia spettacolo, che siano sentimenti, che siano tragedie, che sia qualsiasi storia, qualsiasi sentimento negativo o positivo, non ha importanza purchè sulla scena diventi spettacolo puro, abbia la capacità di rappresentare ed affascinare il pubblico e di comunicare esattamente con lo spettatore; per comunicare con il pubblico bisogna essere sapienti, capaci di trasformare quello che si vuole dire con uno spettacolo in qualcosa che affascini, che arrivi immediatamente alla testa ed al cuore...

Il pubblico vuole essere emozionato, vuole capire cosa c'è sulla scena, vuole vedere in alcuni casi anche gioia, dolore e sofferenza ma che siano comprensibili e di facile lettura: i grandi registi o i grandi coreografi sono grandi proprio perché hanno la capacità,

attraverso le loro opere, di essere molto semplici e diretti, senza fare troppi giri di parole o troppi giri filosofici e mentali sanno arrivare al cuore del pubblico. La capacità di uno spettacolo è quindi di FARE spettacolo, e di rappresentare sostanzialmente tutto ciò che si vuole dire.

Dalle interviste svolte è semplice capire come nelle dinamiche di creazione di un progetto di spettacolo il budget o comunque i vincoli di tipo economico-finanziario siano gli elementi che più impegnano e condizionano la realizzazione degli spettacoli. In particolare per quanto riguarda la distribuzione di attività di tipo concertistico, nel momento in cui si va a predisporre un cartellone bisogna tener conto, oltre al budget a disposizione, anche del tipo di idea che si vuole proporre: se ad esempio l'evento si svolge per l'anniversario di un musicista o un altro anniversario storico verrà scelto un certo tipo di repertorio o programma, con determinati requisiti oppure lo stesso programma verrà deciso in base alla tipologia di pubblico che si stima di avere in quel teatro, in quella città o in quella occasione.

Anche per la realizzazione del melodramma l'aspetto più vincolante sembra essere quello del budget, seguito però da aspetti tecnici inerenti agli spazi ed alla gestione del prodotto, in quanto l'opera abbisogna di teatri in grado di ospitare importanti scenografie, strutture e molti operatori artistici e tecnici i quali devono essere magistralmente organizzati e gestiti in base alla complessità dell'allestimento da realizzare. Accanto all'importante vincolo del budget, tutte le produzioni di spettacolo necessitano alla base di un attento rigore amministrativo e finanziario che si esprime in particolar modo nella stesura di un articolato e preciso piano di fattibilità, che aiuti a rispettare il budget appunto e ad utilizzare correttamente le risorse destinate alla realizzazione dello spettacolo.

I pessimi amministratori partono da un'idea e magari poi non riescono a gestire bene le bizzarrie dello scenografo, degli attori, o del regista che vuole attori costosi e via dicendo, e se perdono il controllo di queste cose il rischio di sfiorare il budget diventa molto alto e possiamo affermare che in qualche modo, anche nella sua imprevedibilità, è prevedibile. Nell'ambito della danza invece subentra un altro aspetto vincolante ma molto interessante: è obbligatorio infatti per le compagnie di danza produrre uno spettacolo diverso ogni anno e questo crea non pochi ostacoli per i coreografi soprattutto, che si trovano obbligati ad inventare nuovi spettacoli per continuare la propria carriera anche in momenti in cui magari non sono ispirati e creativi al punto giusto.

Questo obbligo impone loro in qualche modo anche il dover adattare la propria fantasia e la propria creatività a quelle che si stimano essere le tendenze previste per l'anno successivo in termini di contenuti o morali da toccare e storie prescelte da rappresentare, minando in questo modo una buona parte della loro libertà di espressione.

Molte volte noi come operatori siamo il punto di partenza: spesso i produttori e le compagnie sono costretti a chiamarci per capire secondo noi che cosa sarebbe meglio produrre per l'anno dopo, cosa sarebbe meglio che andasse sul mercato perché vengano distribuite le loro compagnie. La produzione, se si tratta di una compagnia che ha sovvenzioni regionali, ministeriali e locali, di solito deve entro la fine dell'anno dire per l'anno successivo quale sarà il titolo dello spettacolo che farà e che metterà in scena, dato che ogni anno deve esserne creato uno diverso; questo è un problema del decreto ministeriale, perché non dovrebbe essere obbligatorio tutti gli anni cambiare la produzione, soprattutto perché la creatività non è a gettone, a comando voglio dire: un coreografo per esempio un anno c'è e magari produce tante cose, l'anno dopo non ha idee

perché ha bisogno di ricrearsi e rigenerarsi.

Gli esperti dei rispettivi settori hanno infine tutti confermato le condizioni utili per capire come arrivare a determinare il costo a recita per lo spettacolo dal vivo, giungendo a conclusioni unanimesi: il costo a recita dipende sostanzialmente da quante date si ipotizza di poter programmare per lo stesso spettacolo e dall'entità del personale necessario per la sua realizzazione.

Il costo a recita deve essere sommato ai costi di produzione e di distribuzione degli spettacoli ed è proprio per questo motivo che è utile ai fini di un efficiente piano economico-finanziario e di un controllato piano di fattibilità, cercare di creare una programmazione a lungo termine, che già preveda tutti gli spostamenti ed i costi aggiuntivi necessari, i cosiddetti costi vivi.

## **Bibliografia**

Argano L., Bacchella U., Bollo A., Curti I., Cartografia di un progetto culturale,  
Fondazione Fitzcarraldo, Torino, 2003

Boutet E., in Programma di sala del Giulio Cesare, Roma, Edizioni La Stabile Romana, 1905, documento conservato presso il Centro Studi del Teatro di Roma.

Brunetti G., Ferrarese P., Lineamenti di Governance e Management delle aziende di spettacolo, Milano, Libreria Editrice Cafoscarina, 2007, pp. 15-16

Brunetti G., Ferrarese P., Il reporting direzionale delle aziende di spettacolo, in M.

Rispoli, G. Brunetti, Economia e management delle aziende di produzione culturale, Bologna, il Mulino, 2009, p.393

Brunetti G., I teatri lirici verso l'aziendalizzazione, in G. Brunetti, I teatri lirici - Da enti autonomi a fondazioni private, Milano, EtasLibri, 2000, pp. 7-11

Cass. civ. Sez. I Sent., 06-11-2008, n. 26626. Rigetta, App. Roma, 30 giugno 2003, in Mass. Giur. It., 2008 CED Cassazione, 2008 Contratti, 2009, 3, 290

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

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

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

Evrard Y., Le management des entreprises artistiques et culturelles, Parigi, Economica, 1993

Grande dizionario della lingua italiana 1964 (vol. 3), p. 1045

Hirschman E., "Aesthetics, Ideologies and the limits of Marketing Concept", in Journal of Marketing , 1983.

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

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

Pizzo G, *Le professioni tecniche*, in M. Gallina, *Organizzare teatro*

Re Rebaudengo A. (Presidente della Fondazione Teatro Stabile di Torino), in Andrea Porcheddu, *Le opinioni si confrontano e il dibattito prosegue*, in «Giornale dello Spettacolo», n. 31, 22 ottobre 1999, p. 2.

Sciarelli F., Tortorella W., *Il pubblico del teatro in Italia – Il quadro attuale e gli scenari futuri*, Napoli, Electa, 2004, p. 39

Tessari R., *Teatro italiano del Novecento. Fenomenologie e strutture 1906-1976*, Firenze, Le Lettere, 1996, p. 88

Trezzini L., Bignami P., *Politica e pratica dello spettacolo*, Bologna, Bononia University Press, 2007, pp. 31-32.

Valdani E., Botti S., *Il marketing nelle istituzioni artistiche: alcune riflessioni concettuali e metodologiche sul caso dei musei d'arte*, in *Finanza Marketing e Produzione*, n. 1, 1999, pp. 144-146

Zeno-Zencovich, *Manuale di diritto dell'informazione e della comunicazione*, CEDAM, 2012.

### *Giurisprudenza*

App. Milano, 05/12/1995, in *Dir. Autore*, 1996, 239.



15 Cass. civ. Sez. I, 23/06/1998, n. 6239, Giust. Civ., 1999, I, 171 nota di SAMMARCO

Trib. Milano, 06/02/1995, Dir. Autore, 1996, 329.

*Web*

Mirra V., Contratto di edizione: inadempimenti dell'editore e possibili conseguenze,  
22/01/2006, [www.overlex.com](http://www.overlex.com)

<https://www.siae.it/it/iniziativa-e-news/dati-siae-2020-ecco-il-prezzo-che-ha-pagato-lo-spettacolo-all%E2%80%99emergenza>

<https://www.listituto.it/diario/ripensare-al-teatro-al-tempo-del-covid-19>

<https://www.triestepima.it/cronaca/bilancio-rossetti-2020.html>