

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO – BICOCCA

ISTEI - Dipartimento di Economia, Metodi Quantitativi e Strategie di Impresa

Dottorato in Marketing e Gestione delle Imprese

Ciclo XXIV



IL MARKETING MANAGEMENT
NELLE IMPRESE DI PERFORMING ARTS

Tutor : Chiar.mo Prof. Silvio M. BRONDONI

Co-Tutor : Prof.ssa Margherita CORNIANI

Tesi di Dottorato di:

Elena BASTIA

Matricola 724929

Anno Accademico 2011 – 2012

INDICE

Introduzione	3
---------------------------	----------

Capitolo primo. Il rapporto tra il marketing e la cultura

1.1	Lo scenario attuale: la situazione della cultura e la necessità del marketing	11
1.1.1	Il marketing nelle imprese culturali. Quadro teorico di riferimento	17
1.1.2	Il valore del marketing per le imprese culturali	23
1.2	Il modello di marketing applicato alle imprese culturali e le sue specificità	27
1.3	Fisionomia delle imprese culturali	31
1.3.1	Il settore delle imprese culturali	37
1.3.2	La natura non profit delle imprese culturali	40
1.4	Interdipendenze tra settore pubblico, privato e non profit	45
1.5	La natura del prodotto artistico-culturale: tra bene e servizio.....	47

Capitolo secondo. Il mercato delle *performing arts*

2.1	Le <i>performing arts</i> e l'economia dei settori creativi.....	55
2.2	L'offerta: specificità del prodotto culturale	59
2.2.1	Il prodotto spettacolo.....	67
2.2.2	La produzione artistica dello spettacolo: il processo di realizzazione e la messa in scena	71
2.2.3	Il ciclo di vita del prodotto spettacolo	74
2.3	La domanda di spettacolo e i suoi modelli teorici.....	86
2.4	Gli attori del mercato delle <i>performing arts</i>	100
2.4.1	Le imprese di <i>performing arts</i> e il Market-Driven Management.....	102
2.4.2	Un <i>excursus</i> : dall'introduzione del Market-Driven Management alla sua applicazione in ambito culturale.....	106
2.5	La concorrenza nel settore teatrale.....	122

Capitolo terzo. L'impresa di *performing arts*. Il suo funzionamento, la gestione strategica e le strategie di marketing

3.1	I fattori critici di successo del marketing per le imprese di <i>performing arts</i>	131
3.2	L'impresa di <i>performing arts</i> e la sua <i>mission</i>	140
3.3	La filiera teatrale e le diverse forme di imprese di <i>performing arts</i>	143
3.4	Gli operatori della filiera: aspetti di <i>corporate governance</i> nel panorama delle imprese teatrali	150
3.5	La pianificazione strategica dell'impresa teatrale.....	160
3.5.1	Il marketing planning	163
3.6	Il processo di <i>marketing audit</i> : l'analisi strategica	165
3.6.1	L'analisi interna.....	166
3.6.2	L'analisi esterna	168
3.6.3	Il <i>benchmarking</i>	172
3.7	Le ricerche di marketing per il teatro	174
3.8	Le scelte strategiche dell'impresa teatrale	183
3.8.1	Le strategie di sviluppo	184
3.8.2	La politica degli accordi quale strategia privilegiata nel campo teatrale	188
3.8.3	La strategie di risanamento, mantenimento e l'approccio combinato delle strategie	190
3.9	La struttura del pubblico delle <i>performing arts</i>	192
3.9.1	La definizione del comportamento d'acquisto	196
3.9.2	Il processo di decisione d'acquisto.....	199
3.10	La segmentazione del pubblico	202
3.11	La selezione del pubblico target.....	208
3.12	La programmazione e le strategie di posizionamento	210
3.13	La questione dell'ampliamento del pubblico	217
3.14	La fidelizzazione del pubblico	227
3.15	La qualità e la sua valutazione	231

Capitolo quarto. Il marketing operativo per le *performing arts*

4.1	Il problema della produttività, i costi e la "legge di Baumol"	251
4.2	Le politiche di prezzo nell'impresa teatrale	262
4.2.1	I metodi di determinazione del prezzo nell'impresa teatrale	269
4.2.2	L'utilizzo della discriminazione di prezzo e lo <i>yield management</i>	272

1	Le politiche di distribuzione degli spettacoli	280
	4.3.1 I canali distributivi del prodotto spettacolo	283
4.4	Le politiche di comunicazione e promozione per le <i>performing arts</i>	286
	4.1.1 La pubblicità.....	289
	4.1.2 La promozione delle vendite	293
	4.1.3 Le relazioni esterne	297
	4.1.4 L'ufficio stampa	301
	Conclusioni	305
	Bibliografia	309

INDICE DELLE FIGURE

Capitolo primo. Il rapporto tra il marketing e la cultura

1.1 I tre segmenti del mercato di Hirschmann.....	22
1.2 Il modello di marketing tradizionale	28
1.3 Il modello di marketing per le imprese culturali	29
1.4 Le funzioni delle imprese culturali.....	34
1.5 Criteri guida per la distinzione delle imprese artistico-culturali	35
1.6 Insieme intersezione delle imprese definibili come culturali	39
1.7 L'interdipendenza settoriale tra i tre settori.....	46

Capitolo secondo. Il mercato delle *performing arts*

2.1 Il prodotto come paniere di attributi.....	63
2.2 La quattro dimensioni del prodotto nell'esperienza artistica.....	64
2.3 Il processo di produzione dello spettacolo teatrale.....	71
2.4 Il ciclo di vita del prodotto industriale	75
2.5 Curva teorica del ciclo di vita del prodotto di spettacolo	83
2.6 La domanda di una forma di spettacolo/intrattenimento	88
2.7 La curva di indifferenza che delinea la scelta di spettacoli e mostre dato il vincolo di bilancio e tempo	91
2.8 La domanda e l'influenza delle interazioni sociali	92
2.9 La domanda e l'effetto traino	94
2.10 Gli attori chiave del mercato	101
2.11 Il sistema dell'orientamento al mercato.....	110
2.12 La cornice per l'orientamento al mercato delle organizzazioni di <i>performing arts</i>	112
2.13 <i>Market orientation</i> e performance aziendale.....	120
2.14 Le cinque forze competitive secondo Porter	124
2.15 I fattori fondamentali della concorrenza per l'impresa teatrale.....	126
2.16 I sette fattori rilevanti nell'analisi competitiva dell'impresa teatrale	127

Capitolo terzo. L'impresa di *performing arts*. Il suo funzionamento, la gestione strategica e le strategie di marketing

3.1 Grado di importanza attribuita alle pratiche di marketing per un'impresa teatrale	135
3.2 L'impresa teatrale, la <i>mission</i> , la <i>vision</i>	143
3.3 La filiera del settore teatrale in Italia.....	144
3.4 L'impresa come sistema	151
3.5 Le parti dell'organizzazione di un'impresa teatrale	155
3.6 La struttura organizzativa funzionale del teatro La Fenice di Venezia	156
3.7 La struttura organizzativa divisionale.....	157
3.8 La struttura organizzativa per progetto.....	158
3.9 La struttura organizzativa a matrice	159
3.10 Il processo di pianificazione di marketing.....	164
3.11 Il modello RAND di sviluppo del pubblico.....	221
3.12 Gli strumenti dell' <i>audience development</i>	223
3.13 Dall'attenzione alla transazione all'attenzione alle relazioni con i consumatori	230

Capitolo quarto. Il marketing operativo per le *performing arts*

4.1 Fattori influenzanti la decisione strategica di prezzo	264
4.2 Il <i>break-even point</i>	271
4.3 La discriminazione del prezzo di uno spettacolo.....	273
4.4 I canali di distribuzione dello spettacolo	283
4.5 Sfere di competenza di Marketing e Pubbliche relazioni	298

INTRODUZIONE

INTRODUZIONE

Questo lavoro si occupa del Marketing applicato alla gestione delle imprese che operano nell'ambito dello spettacolo dal vivo - le cosiddette *performing arts* - con riferimento ai teatri di tradizione, ai teatri di ricerca e sperimentali, ai teatri lirico-sinfonici e alle diverse organizzazioni che, sotto varie forme giuridiche ed istituzionali, compongono il variegato mondo delle rappresentazioni e delle espressioni artistiche avanti ad un pubblico di spettatori, variamente astanti e coinvolti.

Questo ambito di ricerca è certamente meno esplorato rispetto a quelli convenzionali di cui si sono occupati il Marketing ed in generale gli Studi aziendali, ancorché le organizzazioni di *performing arts* abbiano una lunga tradizione storica e una vasta e capillare presenza nel territorio, sia a livello domestico che internazionale, mirando a soddisfare bisogni estremamente importanti della collettività, che nell'area dell'economia occidentale trovano la loro dimensione nella fruizione del "tempo libero": una dimensione sempre più rilevante e percepita nella sua relativa importanza quanto più il contesto socio economico si presenti evoluto, complesso, dinamico e caratterizzato da un relativo benessere.

L'attuale situazione di prolungata recessione ha certamente inciso sia sulla domanda che sull'offerta di spettacoli e di manifestazioni artistiche, ma al di là di un giudizio che deve essere storicizzato, occorre fin da subito rivelare che il profilo di maggiore criticità appare certamente quello della contrazione di risorse destinate a queste aziende, specialmente da parte del settore pubblico, rendendo strategico l'apporto sempre più ampio di finanziamenti e di supporti da parte delle imprese private.

In questo quadro evolutivo di massima, sembra uscire quindi rafforzata la necessità delle imprese di *performing arts* di valorizzare il proprio orientamento strategico anche con il concorso di competenze e di modalità di gestione propri dell'aziendalismo, ed in particolare del Marketing, per il suo straordinario potenziale metodologico a supporto di un impegno strategico sempre più sfidante per le imprese in questione.

Infatti, la grande capacità del marketing di declinarsi in numerosissimi contesti, rendendo disponibile la varietà dei suoi strumenti al perseguimento del valore per l'impresa e per il cliente, è alla base del suo utilizzo in ogni settore dell'economia, non da ultimo il settore della cultura.

L'arte e la cultura rappresentano una parte considerevole dell'economia dei paesi occidentali, motivo per cui recentemente hanno attratto sempre più l'attenzione e lo studio delle scienze economiche.

Le imprese culturali, eterogenee quanto le diverse declinazioni delle arti, si trovano in una situazione di strutturale fabbisogno sia di risorse che di capacità manageriali in grado di sfruttare in maniera ottimale le poche risorse disponibili, esigenza imprescindibile. La scienza del marketing ha la facoltà di poter essere applicata a numerose e differenti attività, ed è ormai da molti anni appannaggio delle imprese che creano, conservano, diffondono e comunicano il patrimonio culturale.

Nel panorama delle imprese artistico-culturali, le imprese di *performing arts* rappresentano un ambito multiforme e dal perimetro di non facile determinazione, entro il quale sono comprese una serie di attività artistiche svolte davanti al pubblico in cui l'arte si esplica mediante un'azione. Le *performing arts*, forme di espressione artistica, sono dal punto di vista economico un servizio complesso, esperienziale, essenzialmente intangibile ed emotivamente carico.

Oggetto del presente studio è la gestione, colta essenzialmente nei profili rilevanti per il *marketing*, del teatro in tutte le sue forme: la danza, l'opera, la musica classica e in genere lo spettacolo dal vivo, che trovano il loro spazio vitale all'interno delle imprese dedite alle *performing arts*, ovvero le imprese teatrali, che ne rappresentano le realtà più strutturate.

Durante gli ultimi anni le imprese di *performing arts* hanno visto una serie di cambiamenti in atto nelle politiche culturali, nella struttura della società e nelle tradizionali forme di finanziamento, che le hanno rese particolarmente vulnerabili. La fase che stiamo vivendo è infatti caratterizzata da dei processi di discontinuità a livello globale e locale molto forti rispetto a un passato recente, dove i fattori scatenanti più evidenti riguardano le grandi trasformazioni sociali, le dinamiche migratorie, i cambiamenti sul fronte dei consumi, della partecipazione e delle pratiche di interazione, ed ancora le dinamiche dell'offerta e della distribuzione di prodotti, servizi ed esperienze artistico-culturali.

L'ingente aumento e la diversificazione delle alternative di consumo nel mercato del tempo libero mettono oggi in competizione prodotti apparentemente molto distanti tra loro, come uno spettacolo teatrale, una mostra d'arte e la navigazione su *internet*.

Il contesto competitivo è dunque sempre più intensamente interessato da prodotti, servizi ed esperienze che si contendono, dentro e fuori le mura domestiche, frammenti e

interstizi di un tempo vincolato e cadenzato dai ritmi e dalla gestione frenetica del nostro quotidiano.

Accanto a queste tendenze, la crisi economica mondiale e il ridimensionamento della finanza pubblica di settore hanno ulteriormente velocizzato un processo che sta mettendo in discussione le modalità canoniche con cui si è prodotta e sostenuta, perlomeno negli ultimi due secoli, la cultura. La tendenza costante di riduzione dei finanziamenti di natura pubblica alle istituzioni culturali si può considerare come uno dei principali motivi dello spostamento di interesse verso il mercato quale fonte alternativa di sostegno alle attività ordinarie e straordinarie delle imprese culturali.

Il marketing può giocare un ruolo sicuramente importante in questa fase di passaggio, contribuendo a rimuovere molti dei blocchi che sembrano immobilizzare il sistema culturale attuale e condannarlo a una situazione di stallo e di inerzia, dove la sfida principale è quella di trovare un equilibrio tra visione artistica, sostenibilità sociale ed efficacia economica.

Gli ultimi vent'anni hanno visto accendersi un considerevole dibattito intorno alle problematiche gestionali delle *performing arts*, con un'attenzione per la parte che esse occupano nell'economia e per le pressioni verso nuovi cambiamenti, considerazioni che hanno spinto ad una nuova analisi del ruolo del marketing nelle imprese di *performing arts* quale oggetto di ricerca proprio in virtù delle difficoltà implicate.

I prodotti che contengono una componente estetica si inseriscono infatti tra le più interessanti e utili classi di fenomeni da investigare per la scienza del marketing, dove la loro natura astratta, unica, soggettiva, incentrata sul produttore, li rende beni esponenzialmente preziosi.

Attività come le ricerche di marketing, le strategie e le pianificazioni di marketing divengono sempre più parte della comune gestione delle attività, ma la questione saliente diviene quella di saper operare in un contesto maggiormente *market-oriented*, come impongono le circostanze attuali.

Alla radice di una spinta verso un'ottica più ampia che tenga conto delle dinamiche di tutti gli attori del mercato, vi è appunto l'aumentata concorrenza che fa da contraltare al declino dei sussidi pubblici per le arti. La conseguenza è che il finanziamento privato tende a divenire una risorsa imprescindibile per la sopravvivenza delle imprese. Questa ricerca obbligata di risorse private conduce necessariamente alla situazione per cui le imprese devono cercare di alzare l'interesse del pubblico, se vogliono essere attrattive agli occhi di sponsor e di istituzioni finanziatrici.

Le imprese di *performing arts* stanno gradualmente adottando le pratiche di marketing, come emerge dalla letteratura internazionale; tuttavia vi è una grande carenza di studi che descrivano questo processo.

Scopo principale di questo lavoro è quello di esaminare come le imprese di *performing arts* applichino i principi di marketing nei loro processi gestionali.

Il principale *quadro teorico di riferimento* di questo studio è rappresentato dalla letteratura internazionale di marketing, con particolare riguardo al *market-driven management*.

Ulteriori approfondimenti di ricerca, applicata al settore delle imprese di *performing arts*, hanno implicato la consultazione di lavori concernenti l'economia e la gestione di detto ordine di aziende, per indagare sull'applicabilità del marketing a queste realtà, naturalmente adeguandone caratteristiche e strumenti.

Questo percorso di studio ha attinto ai lavori, oggi sempre più numerosi e completi come spettro di analisi, del marketing applicato all'ambito culturale, che vanta anche contributi italiani, oltre ai numerosi stranieri, specie statunitensi, riconducibili a lavori pionieristici degli anni Sessanta, ma soprattutto a quelli, più maturi e completi, degli anni Ottanta.

L'attuale stile di vita molto sensibile alla fruizione del tempo libero, lo sviluppo di tecnologie audiovisive, il maggior grado di scolarizzazione del pubblico, costituiscono fattori di successo rinvenibili da uno scenario fondamentalmente favorevole, per stimolare una domanda di *performing arts*, che recentemente è stata condizionata fortemente dalla prolungata recessione economica e dalla caduta generale dei consumi, specialmente di quelli non primari, il tutto nell'ambito di una pressione competitiva che sempre più assume i caratteri della globalizzazione.

La dimensione creativa è da tempo ampiamente riconosciuta nella letteratura strategica ed organizzativa come una componente fondamentale, alla base di condizioni di eccellenza delle imprese: si tratta di un potenziale che le imprese di *performing arts* possiedono specificatamente e che sono in grado di riversare non solo nell'ambito della loro attività caratteristica, ma anche nelle modalità di gestione strategica, se ed in quanto opportunamente sostenuto da approcci metodologici coerenti, come quello del marketing declinato a questa fattispecie di imprese.

Si pensi, per un accostamento solo in parte correlato, ma comunque rappresentativo del significato che si vuole rappresentare, al settore della moda, a cui il marketing è ampiamente e approfonditamente radicato, nel quale la componente di *creatività* è non

solo fondamentale e caratterizzante, ma anche sapientemente valorizzata per l'affermazione di condizioni di dominanza competitiva e di affermazione di marchi e di prodotti nei mercati, domestico ed internazionale.

Non mancano peraltro già oggi esperienze di successo, per quanto concerne il marketing applicato al segmento delle imprese dello spettacolo, a cui poter fare riferimento come *benchmark* di confronto: ci si riferisce in particolare alle esperienze del mondo anglosassone, con la duplice attenzione ai rapporti con il pubblico, sia come fruitore delle rappresentazioni teatrali, sia come cliente nell'ambito del *merchandising*, specialmente per le istituzioni teatrali di maggiore prestigio e visibilità.

L'Italia, che vanta molti teatri di tradizione e una numerosità di teatri e di imprese dello spettacolo radicate nel territorio, può mutuare dalle esperienze virtuose diversi stimoli, adattandoli alle specificità locali, ma in un'ottica attenta alla dimensione globale, specialmente per le organizzazioni in grado, per prestigio e competenze detenute, di competere e di operare anche su scala globale.

Questo lavoro vuole esprimere in definitiva un inquadramento sistematico degli studi e delle esperienze maturate nell'ambito del marketing delle imprese teatrali e dello spettacolo, con l'interesse specifico di sviluppare un approccio di *market-driven management*, ritenendolo coerente sia con le caratteristiche intrinseche del sistema delle imprese di *performing art* - in ragione dell'intensità delle relazioni con il pubblico e della forte componente di creatività della loro gestione - sia con le esigenze impellenti di acquisire metodi collaudati di gestione strategica in una fase di cambiamento strutturale del proprio mercato di riferimento.

CAPITOLO PRIMO

IL RAPPORTO TRA IL MARKETING E LA CULTURA

Capitolo Primo

IL RAPPORTO TRA IL MARKETING E LA CULTURA

1.1 Lo scenario attuale: la situazione della cultura e la necessità del marketing

L'offerta culturale, ed in particolar modo quella relativa alle *performing arts*, si trova a doversi confrontare con una grandissima instabilità ed una rapida evoluzione dell'ambiente, unitamente all'inscindibile e proverbiale fragilità del sistema di cui fa parte.

Davanti a fenomeni che investono quotidianamente da più fronti la vita e l'attività quotidiana dei teatri e delle organizzazioni che sono palco e cassa di risonanza per arti quali la prosa, la danza, l'opera e la musica, non si può prescindere dalla necessità di prendere atto dei cambiamenti in corso e di comprenderli a fondo, di cercare le strade più adatte a creare e ricreare le condizioni migliori per garantire non solo la vita ma anche la vitalità di queste forme artistiche.

Le organizzazioni culturali hanno potuto vivere un periodo di grande crescita, iniziato negli anni Cinquanta e protrattosi fino agli anni Ottanta, il quale rispecchiava una domanda di cultura che andava facendosi sempre più intensa proporzionalmente all'aumento e alla diffusione del benessere economico, oltre che ad un più ampio accesso all'istruzione.

Gli ultimi anni hanno visto quest'ambito investito dalla necessità di dover far fronte a problemi quali la crescita esponenziale delle spese, grossi deficit, diminuzione dei contributi pubblici e crescita stagnante dei livelli di pubblico, fenomeni presenti non solo in Italia ma anche nel resto dell'Europa e del Nord America.

Un ambiente sempre più difficile richiama con urgenza l'attenzione sul problema di una gestione in grado di essere all'altezza dei cambiamenti e di rispondere alle tendenze in atto, tendenze sia di carattere sociale, che istituzionale ed economico. Il ruolo del marketing per le organizzazioni culturali dedite alle *performing arts* diviene centrale, oggi più che mai, nella consapevolezza ormai assodata che esso racchiuda strumenti preziosi per il benessere e la sopravvivenza di tali soggetti.

Nel tracciare le linee più evidenti di fenomeni che ci restituiscono uno scenario della situazione attuale, le caratteristiche della società sono quelle che appaiono più evidenti.

In una società moderna e democratica un dato al centro di ogni dibattito è il “diritto alla cultura”, per cui risulta chiaro che debba essere accessibile a tutti e non un privilegio per pochi. Il benessere di una società è intimamente dipendente dalla sua capacità di generare cultura e di migliorare i cittadini attraverso essa (Foglio 2005). Il favorevole riscontro della cultura all'interno della società di oggi è sostenuto da diversi fattori quali il miglioramento della qualità della vita, la maggiore disponibilità di reddito e tempo e libero, il continuo processo di democratizzazione che permette sempre a più persone di accedere a quest'offerta, l'aumento della scolarizzazione, il supporto dei mezzi di comunicazione odierni.

Indubbiamente l'offerta di cultura è condizionata dalle trasformazioni della società: fenomeni come il rallentamento della crescita demografica, l'invecchiamento della popolazione, l'immigrazione sempre più presente a rendere la società globalizzata multiculturale, i tassi di disoccupazione, ma anche la maggiore presenza femminile nel mondo del lavoro e in ruoli di responsabilità, la crescita dei single, non possono non provocare degli effetti.

Il quadro sociale presenta cambiamenti, inoltre, nello stile di vita delle persone. Famiglie dove entrambi i membri adulti lavorano e famiglie composte invece da un singolo genitore hanno ovviamente minor tempo libero a disposizione da dedicare all'intrattenimento genericamente considerato; la situazione di crisi che ha diminuito il potere d'acquisto su larga scala ha avuto purtroppo un peso considerevole sulle scelte; un grande numero di persone, inoltre, oggi non risiede più all'interno di un perimetro urbano, spesso enormemente esteso, ma in zone periferiche della città, dove i costi della vita sono più affrontabili; i cambiamenti del tessuto della popolazione cittadina, rispetto ai quali le organizzazioni dovrebbero tenere conto anche delle forme di immigrazione, prendendo in considerazione il coinvolgimento delle diverse minoranze.

A fronte di una scolarizzazione più estesa e prolungata nel tempo rispetto al passato, si registra la debolezza e talvolta la mancanza di un'appropriata educazione scolastica all'arte e allo spettacolo.

Il tradizionale sistema che legava uno spettatore ad un teatro e alle sue offerte attraverso l'abbonamento non può più essere considerato come un obiettivo a cui tendere, dal momento che sono profondamente cambiate le abitudini degli spettatori verso forme di consumo più spontanee che riflettono la generale instabilità del consumatore, il quale si trova di fronte ad un numero sempre più vasto di offerte.

Conseguentemente, è assai forte la competizione fra organizzazioni culturali che si contendono nella stessa fascia quotidiana il tempo libero dei potenziali spettatori, alla quale si aggiunge la concorrenza di forme di intrattenimento diverse e più a basso costo. Gli operatori culturali hanno pertanto dovuto ricercare soluzioni diverse rispetto all'abbonamento, come offerte multiple o pacchetti più piccoli per attirare nuovi spettatori, senza però trascurare la base degli abbonati.

Il terreno in cui si gioca la competizione dell'offerta culturale, difatti, non è limitato a quello del medesimo settore o della medesima forma d'arte d'interesse, come quello delle *performing arts* e dei teatri presenti sul territorio di riferimento, a cui si rivolge il nostro interesse, bensì è quello assai più vasto del tempo libero.

La nostra società si caratterizza per la crescente, costante e sempre variegata domanda di tempo libero, che sta assumendo un'importanza sempre maggiore non solo nella vita del singolo ma anche della famiglia. La rilevanza non è solo sociale ma anche economica, che risulta evidente da come diversi settori siano chiamati a soddisfare questa domanda (cultura, arte, spettacolo, sport, viaggi, ecc.). Al tempo libero è affidato un ruolo considerevole nella nostra società, in virtù del fatto che esso concorre, accanto al lavoro, alla ricerca della qualità della vita. Se si desidera trascorrere il tempo libero divertendosi, si desidera altrettanto crescere umanamente e spiritualmente, per cui la progettualità nell'offerta di tempo libero non deve riferirsi solamente al tempo libero d'intrattenimento ma ad un intrattenimento educativo, di contenuti e di esperienze in grado di dare benefici reali e durevoli a chi vi partecipa. La cultura, l'arte e lo spettacolo sono sicuramente in grado di rispondere egregiamente a queste esigenze, ammesso che la domanda possa ricevere un riscontro da parte dell'offerta.

Lo sviluppo di una richiesta di cultura può essere letta come parte di una più generale richiesta di servizi, in un panorama che vede l'estendersi del terziario e il progressivo trasferimento al settore dei servizi di occupati dell'industria, nel solco di una società postindustriale sempre più complessa.

In questo contesto, la comunicazione diviene un fattore caratterizzante della società, che chiamiamo anche "società dell'informazione", in cui le tecnologie dell'informazione e della comunicazione occupano un posto centrale e aprono la strada a nuovi processi culturali.

Le nuove tecnologie dell'audiovisivo e dell'informatica, dando la possibilità di immagazzinare e diffondere un numero enorme di informazioni in tempo reale e in ogni luogo, possono offrire nuovi orizzonti per l'offerta culturale. Al tempo stesso, esse si

pongono come validi strumenti per conoscere le esigenze di numerosi fruitori di cultura, le loro aspettative, i loro comportamenti in maniera sempre più rapida ed economica. L'innovazione tecnologica indubbiamente cambia il modo di pensare e di organizzare lo stesso lavoro rivitalizzando al contempo l'offerta culturale, creando una nuova sensibilità al quale bisogna parlare, rivolgersi, con un linguaggio adeguato. Basti pensare alle nuove professionalità che emergono a fronte dell'uso della tecnologia che stanno ampiamente sperimentando gli artisti. In fondo, la tecnologia incarna quella grande dinamicità che è anche caratteristica essenziale della cultura.

La maggior conoscenza del settore in cui si opera e dei propri interlocutori si pone inoltre a servizio della progettualità delle organizzazioni, in un'ottica dove l'informazione, attraverso il marketing, rappresenta un mezzo strategico per perfezionare l'offerta, incontrare la domanda e raggiungere il consenso.

I mezzi di comunicazione giocano un ruolo importantissimo nel supporto dell'offerta culturale, ma ancora di dimensioni limitate se si considera la posizione che in futuro potrà essere assicurata loro dall'evoluzione tecnologica e informatica. L'interesse e la volontà della domanda di essere bene informata e coinvolta su prodotti, programmi e attività delle organizzazioni culturali è più forte, rispetto al passato, poiché la domanda stessa si è abituata ad un *surplus* di informazioni ipertrofico, dove tuttavia solo la comunicazione che persegue la qualità può avere delle chance e raggiungere i suoi obiettivi all'interno di una moltitudine di notizie.

Lo sviluppo della comunicazione, che diventa in tempo reale, interattiva, su vasta scala e multimediale, ha comportato una rivoluzione di tale portata da imporre all'offerta culturale dei cambiamenti di rotta, divenuto inevitabile il confronto con tutte le possibilità dei mezzi a disposizione e delle loro numerosissime articolazioni.

Il fronte della tecnologia e della multimedialità è però anche il territorio su cui si gioca una concorrenza molto forte, dove la posta in gioco è il riscontro della domanda. Le imprese che offrono prodotti culturali si trovano a dover fronteggiare un confronto competitivo estremamente eterogeneo che si estende a diversi settori dal proprio, per cui un programma televisivo può ad esempio essere in concorrenza con uno spettacolo teatrale o un concerto.

La concorrenza, inoltre, acquisisce una caratterizzazione sempre più globale, cosa che spinge un'offerta a compararsi non soltanto con quanto è presente a livello locale, ma anche con quanto la globalizzazione ha da offrire, all'interno di un panorama che vede una fitta circuitazione di prodotti culturali ed una domanda che vive la dimensione

attuale con l'apertura e la curiosità di chi è ben consapevole di poter attingere a molto di più.

La volontà di incontrare una domanda globale è ormai imprescindibile, data la necessità di integrazione tra le tante culture presenti all'interno di un medesimo contesto, in interdipendenza e a stretto contatto tra loro, che delineano il mondo come un grande "villaggio globale". La globalizzazione fornisce del resto gli strumenti per realizzare questo salto verso una dimensione più ampia, il che significa che l'offerta artistico-culturale dovrebbe cogliere le opportunità che ha da dare questa tendenza, che comunque è inarrestabile e opporvisi significherebbe non capire il tempo in cui viviamo. Se le culture locali e nazionali, ma anche il portato della tradizione, che non viene affatto messo in discussione, possono avere una diffusione su larga scala, allo stesso tempo possono circolarvi tutti quei linguaggi e contenuti che possono essere accolti da un pubblico globale. Se questo avviene per la musica, la danza e l'opera, può avvenire anche per molte altre forme teatrali, per cui sono nate forme nuove per mettere in contatto artisti e produttori su versanti internazionali, come le coproduzioni, le residenze artistiche, i bandi internazionali.

Il compito di difendere e sostenere la cultura e tutte le sue espressioni appartiene allo stato, come è sancito dalla Costituzione, in virtù di una rilevanza educativa, sociale ed economica della cultura stessa.

Se ritenuti meritevoli di sostegno, i beni e i servizi culturali rientrano nella politica di welfare attivata dallo stato accanto alla salute e all'assistenza sociale, per essere rivolti e resi ben fruibili a tutti i cittadini. Una parte di questi non prevedono la ricerca del profitto, in quanto la risposta dello stato è incardinata su valori e percorsi diversi che non coincidono del tutto con quelli economici. In questo contesto è indispensabile l'intervento dello stato per poter garantire alle imprese che producono e distribuiscono beni e servizi culturali di esistere e di svolgere in maniera stabile la loro missione. Essendo doveroso da parte dello stato sostenere l'offerta culturale sia pubblica che privata per la sua funzione sociale verso la collettività, ne deriva che la vita culturale della popolazione dipende dalle politiche dello stato, degli enti locali e dei vari organi preposti al governo. L'oggetto dell'offerta, le dinamiche del sostegno e della promozione, le tariffe sono scelte che ricadono molto spesso sotto il diretto controllo dello stato, che possiede pertanto un ruolo fondamentale.

Questo sistema rappresenta un vantaggio, ma può rappresentare anche un limite, nella misura in cui il filtro attivato dalle politiche culturali viene a scontrarsi con la libera

espressione artistica. Inoltre, non si può purtroppo prescindere da una certa dose di burocrazia, che genera ostacoli, rallentamenti, sovrapposizioni di competenze.

Il sistema dei finanziamenti pubblici, che in ogni caso non ha mai avuto né la possibilità né l'obiettivo di sovvenzionare la grande moltitudine di iniziative culturali esistenti e potenziali, lasciando ovviamente scoperta una vastissima parte di queste, ormai da molti anni segue un percorso di progressiva decurtazione, per cui non è ormai nemmeno più logico farvi riferimento come una reale forma di sostegno. Le organizzazioni culturali non possono continuare a fare un sostanziale affidamento al finanziamento pubblico come hanno sempre fatto e come purtroppo, in Italia, si continua a fare, alla luce di una generale riduzione di fondi disponibili che, già in atto negli ultimi anni, è aumentata in maniera forte nella situazione di crisi che stiamo attraversando.

Ciò non significa che lo stato stia progressivamente rinunciando all'attività di politica culturale e al suo dovere di garantire a tutti la fruizione di cultura, ma va sottolineato che le risorse che mette a disposizione sono decisamente troppo poche.

E' visibile a tutti come la politica e l'economia abbiano il potere di condizionare in maniera positiva o negativa il raggio d'azione della domanda e dell'offerta di cultura. Dove esiste una politica attenta ed un'economia sviluppata, ci sono tutti i presupposti per una crescita del settore culturale. Il sistema di leggi, regolamenti, misure fiscali e interventi di sostegno sono mezzi con cui la politica può realmente condizionare l'offerta culturale, orientando la sua diffusione da un ambito locale ad uno nazionale ed anche internazionale.

Allo stesso tempo, la politica e l'economia dovrebbero dare allo scenario una risposta che contenga credibilità e ascolto delle esigenze formative e culturali del cittadino. D'altronde, alla politica continua a spettare una grande responsabilità ed un ruolo insostituibile, ma all'altezza soltanto nella misura in cui essa proponga in maniera seria e concreta il conseguimento del benessere dei cittadini.

La situazione economica, l'altro cardine che rimane fuori dal controllo dell'organizzazione culturale, influenza collateralmente il mercato della cultura. Elementi come la disponibilità di reddito, il livello di inflazione, la disoccupazione, la recessione condizionano continuamente il contesto in cui ha luogo l'offerta culturale e la domanda. Un momento di crisi risulta immediatamente leggibile nella diminuzione della domanda e nella relativa difficoltà da parte dell'offerta a coprire i costi da affrontare.

La cultura avrà sempre bisogno di risorse finanziarie per la sua realizzazione e diffusione, motivo per cui sarà sempre più importante che essa possa fare riferimento ad un mercato in grado di assicurare queste risorse nella maggior quantità possibile, un mercato dove domanda e offerta possano trovare soddisfazione ed equilibrio.

Il marketing rappresenta per questo scenario lo strumento necessario per contrastare la vulnerabilità dell'impresa culturale, affetta da problemi di sostentamento, organizzativi e manageriali, ed anche le mancanze delle istituzioni pubbliche, fattori che troppo spesso impongono scelte di risultati immediati e tattiche a breve termine che non consentono di raggiungere risultati profondi e duraturi né di rapportarsi al mercato con la dovuta attenzione. La libertà e l'autonomia dallo stato e dalla politica che finalmente si potrebbe raggiungere, rappresenterebbe un grandissimo risultato, veramente impagabile, per l'arte e la cultura (Sollima 2002, Kotler e Sheff 1997, Hill, O'Sullivan, O'Sullivan 1995).

1.1.1 Il marketing nelle imprese culturali. Quadro teorico di riferimento

Il marketing è una scienza che, vista nella sua attuazione quotidiana, rappresenta sia una concezione che una funzione. Ad un livello concettuale, il marketing impersona una filosofia di gestione che pone il consumatore al centro di ogni attività eseguita dall'organizzazione. Ad un livello funzionale, il marketing si occupa di raccogliere informazioni utili a sviluppare una strategia e di attuare quindi un percorso che prevede il disegno di un prodotto o di un servizio, la decisione di un prezzo per esso, la sua distribuzione ed infine la sua promozione presso il consumatore.

Il marketing è un processo mediante il quale l'impresa concepisce e promuove, in modo redditizio, soluzioni di valore superiore ai problemi dei clienti (individui ed organizzazioni). Il termine "concepire" rinvia al marketing strategico, mentre il termine "promuovere" al marketing operativo; per "soluzione di valore superiore" s'intendono prodotti o servizi che soddisfino i bisogni (articolati o non articolati) dei clienti in modo migliore rispetto all'offerta dei concorrenti diretti (Lambin 2000).

Il marketing è la scienza che individua, crea e fornisce valore per soddisfare le esigenze di un mercato di riferimento, realizzando profitto. Il marketing individua bisogni e desideri insoddisfatti e definisce, misura e quantifica le dimensioni del mercato individuato e il potenziale di redditività, definisce i segmenti nei quali l'azienda è in grado di servire il miglior servizio e studia e promuove i prodotti e i servizi appropriati (...) (Kotler 2004).

Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large (American Marketing Association 2008).

Come si evince dalle diverse definizioni che ne sono state date, il marketing ambisce in primo luogo all'identificazione e alla soddisfazione dei bisogni di quelli che sono i consumatori dei servizi e dei beni di un'impresa. Affinché queste prassi siano possibili in maniera efficace, è auspicabile che tutto ciò che concerne le attività di marketing non rimanga un compito relegato esclusivamente alla sola funzione marketing all'interno di un'organizzazione, ma che venga abbracciato come filosofia di management e coinvolga tutti i dipartimenti e tutti i livelli dell'organizzazione stessa.

Inoltre, un'altra implicazione del marketing risiede nel fatto che esso è un processo e come tale non contempla una "fine" delle sue operazioni, ma necessita costantemente che siano trovate nuove strade di crescita, nuove aree in cui l'organizzazione possa sviluppare il suo approccio verso il consumatore in vista di benefici reciproci che siano a lungo termine.

Per anni, è sempre rimasto acceso il dibattito a proposito della validità e della legittimità dell'applicazione del marketing al di fuori dall'azienda, a vantaggio di organizzazioni culturali nel nostro caso. Dibattito che non risulta di certo sopito nemmeno oggi, se si considera un diffuso atteggiamento di diffidenza verso il marketing nel campo artistico in generale, dove resiste la tendenza ad identificare il marketing con la pura vendita.

Se il marketing è un valido strumento a disposizione delle organizzazioni per fronteggiare le sfide, comprendere il mercato ed il comportamento dei consumatori ed offrire maggiore visibilità ad un prodotto artistico, ciò è naturalmente possibile da mettere in pratica senza per questo sacrificare la missione culturale dell'organizzazione stessa ed il ruolo dell'artista. Non potrà sicuramente supplire alla mancanza di talento e non dovrà nemmeno interferire in maniera invasiva con il processo creativo dell'artista, che rimane responsabile del tipo di rapporto che vorrà instaurare col mercato. Purtroppo, tuttavia, l'entrata in campo del marketing in questo settore ha dovuto incontrare, e talvolta anche oggi continua a farlo, una certa misura di scetticismo.

Alla fine degli anni '60 Kotler e Levy (1969) hanno aperto questo dibattito sulla rilevanza del marketing per le organizzazioni non profit, e di riflesso sulla sua applicazione nel campo culturale.

Secondo la loro visione, il marketing aveva la capacità di crescere al di là del semplice ruolo di potenziamento delle vendite, che risultava ristretto, e di acquisire un significato più ampio. La definizione che ne veniva da loro data nel 1969, “sensitively serving and satisfying human needs”, era più larga di quella precedentemente introdotta e forniva la sostanza di quello che doveva essere il marketing genuino; inoltre, aveva il merito di smorzare l’enfasi sul profitto della definizione data invece dal Chartered Institute of Marketing¹, delineando su un processo di scambio tra l’organizzazione e il suo pubblico, dando per assunto che ogni organizzazione ha di fronte una propria clientela, sia che scelga di riferirsi ad essi in questi termini oppure no².

Una serie di benefici quali:

- il miglioramento dei livelli di soddisfazione dei consumatori;
- una maggiore capacità di attrazione delle risorse finanziarie da parte di sponsor ed enti finanziatori, e conseguentemente maggiori possibilità di soddisfare quella che è la mission dell’organizzazione;
- l’adozione del marketing come filosofia di management può aiutare un’organizzazione ad individuare i propri punti forti e le proprie competenze distintive, oltre che ad identificare aree in cui abbia la possibilità di creare valore aggiunto;
- una cornice entro la quale condurre il lavoro, nella quale rientra un approccio sistematico ad attività quali la ricerca dei bisogni, lo stanziamento degli obiettivi, la pianificazione strategica delle prassi per raggiungere gli obiettivi e il controllo dei risultati raggiunti, in modo da evitare sprechi delle risorse per il marketing;

sintetizzano quanto il marketing possa offrire anche alle organizzazioni no profit, quali quelle dedite all’arte e allo spettacolo.

Quello che è risultato chiaro da subito, nel momento in cui era stato aperto il dibattito sull’utilità del marketing a sostegno del sistema dell’arte e della cultura, è che ci si trovasse di fronte ad un vero e proprio mercato con problemi del tutto specifici nel quale, alla volontà di produrre realmente cultura, fa riscontro il bisogno urgente di

¹ “Marketing is the management process responsible for identifying, anticipating and satisfying customer requirements profitably”.

² Nel caso di un’organizzazione culturale, il pubblico di riferimento sarà costituito da visitatori e audience, ma anche dagli sponsor e dagli organi che si occupano di finanziare la cultura.

seguire delle regole e degli strumenti gestionali e imprenditoriali delle scienze aziendali, adatti alla realtà e identità propria del contesto istituzionale in cui si opera.

In seguito alla riflessione di Kotler (1967), che affronta per la prima volta il problema della produzione di servizi da parte delle organizzazioni culturali, ponendo in evidenza come queste siano chiamate a rendersi conto della necessità di competere sia per ottenere l'attenzione del consumatore sia per ottenere la loro quota di finanziamenti statali, le ricerche intraprese in questo senso da parte del mondo accademico hanno mosso i primi passi sul finire degli anni Sessanta, ma hanno iniziato a svilupparsi solo a partire dagli anni Ottanta.

I motivi di tale ritardo sono da ricercarsi in due cause, la prima di origine storica, la seconda come conseguenza della diffidenza del settore culturale verso il marketing.

Proprio questa diffidenza ha fatto in modo che ancora durante gli anni Settanta fosse impossibile estendere tale disciplina al settore culturale, a cui si aggiunge che fino agli anni Ottanta non era sentita la necessità di questo strumento dato che la cultura era ancora maggiormente sostenuta dallo stato, situazione non solo esistente nel nostro paese.

Si devono attendere quindi gli anni Ottanta per le pubblicazioni specializzate nel marketing culturale, pietre basilari che vanno a fondare quella che diventerà una declinazione assai ricca e dalla netta fisionomia della disciplina madre nata in ambito aziendale. Allo stesso tempo, questi studi hanno avuto la funzione ed il merito di creare, mediante un impianto teorico solido, un terreno favorevole, accogliente, che ha permesso al marketing di incontrare il settore culturale venendo percepito finalmente quale sostegno. Questo è andato accadendo di pari passo a macroscopici cambiamenti che hanno investito la cultura e l'arte negli ultimi decenni.

Le opere di Mokwa, Dawson e Prieve (1980), Melillo (1983), Diggle (1986) e Reiss (1974) si focalizzano sulle modalità di gestione della cultura e delle arti, offrendo delle definizioni di marketing che differiscono da quelle tradizionali per raggiungere una maggiore aderenza al loro oggetto d'analisi.

Secondo Diggle (1986):

lo scopo principale del marketing delle arti è quello 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 inequivocabile l'artista in una posizione di primo piano nell'ambito di qualunque strategia di marketing. Viene posto l'accento sul contatto tra l'opera dell'artista e il consumatore, un incontro che mira ad avvicinare il maggior numero di persone senza dipendere dal limite di soddisfare qualsiasi bisogno del consumatore bensì incoraggiandolo a conoscere ed apprezzare l'opera. Secondo Diggle, pertanto, il marketing culturale e artistico vuole distribuire e diffondere un'opera generando risultati economici al contempo, dove tuttavia l'obiettivo finale è di tipo artistico più che finanziario.

Questa visione va a delineare nettamente la differenza tra il marketing puro dell'ambito commerciale, in cui si crea un prodotto sulla base dei bisogni del consumatore, e il marketing culturale, dove il prodotto si crea a priori, e con logiche interne ad esso, ed in un secondo momento si cercano di individuare i clienti adatti.

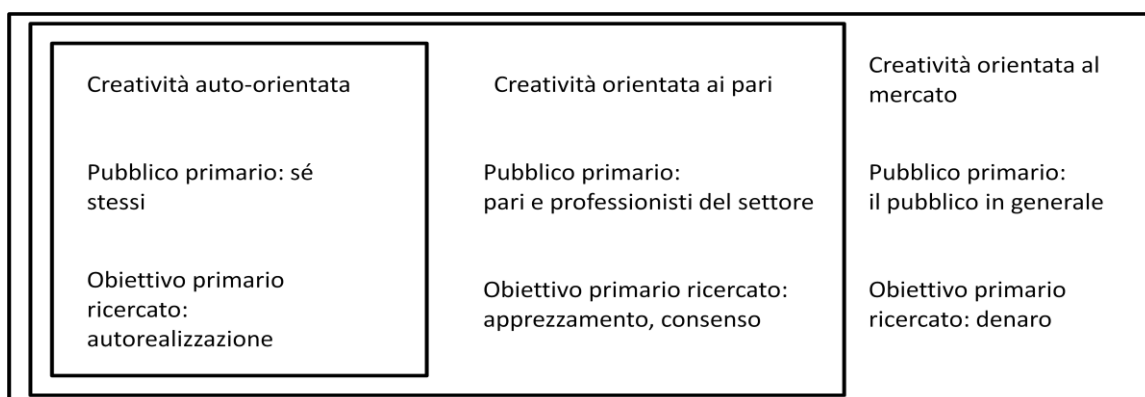
Secondo Mokwa (1980),

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.

Relativamente alle *performing arts*, Melillo radicalizza questo pensiero affermando 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”.

Si evince che il marketing culturale, declinazione e parte integrante del marketing aziendale, trova la sua ragione d'essere partendo dalla constatazione delle differenze esistenti tra il processo di produzione classico e quello artistico, e conseguentemente del ruolo centrale del prodotto stesso. La letteratura di riferimento concorda sul fatto che il marketing debba adattarsi al prodotto e alle necessità delle organizzazioni artistiche, dando per assodato che il prodotto conduce al pubblico e non il contrario.

Hirschmann (1983) offre il proprio contributo mediante l'elaborazione di una teoria che suddivide il mercato in tre segmenti. Secondo lo studioso, il concetto tradizionale di marketing non è applicabile al prodotto artistico per via dell'essenza stessa dell'arte. Sostenendo che i prodotti artistici racchiudono in sé la propria ragione d'essere, poiché non soddisfano nessun altro bisogno se non l'autorealizzazione dell'artista, individua tre segmenti di mercato, definiti sulla base dell'orientamento creativo dell'artista e dei suoi obiettivi:



I tre segmenti del mercato di Hirschmann

Figura 1.1

Il primo segmento di mercato coincide con l'artista o il creatore del prodotto culturale. In questo caso la creatività viene definita come auto-orientata e l'aspirazione dell'artista è semplicemente soddisfare l'esigenza individuale di espressione. Quella descritta rappresenta ovviamente una situazione limite, il cui ruolo è quello di fornire quello che potremmo chiamare il "grado 0" della ricerca del contatto più proficuo con il pubblico.

Il secondo segmento è formato dai soggetti che rientrano nel medesimo *entourage* dell'artista, formato da altri artisti, critici e professionisti di discipline attigue, gli interlocutori di riferimento. La creatività dell'artista, in questo caso, è rivolta a questi soggetti, che Hirschmann definisce "pari", esclusivamente dei quali l'artista ricerca l'approvazione, secondo un'ottica in qualche modo elitaria.

Il terzo segmento, infine, comprende il pubblico generalmente considerato, che a sua volta sarà suddiviso in tanti sotto-segmenti. In questo caso è presente la volontà dell'artista di orientarsi al mercato e di ricercare un profitto economico, che diviene un obiettivo tenuto attivamente in considerazione.

Gli artisti possono scegliere di creare nella speranza di raggiungere uno oppure tutti e tre questi segmenti, trovando in ogni caso, qualunque sia il loro orientamento nei confronti del mercato, personale soddisfazione nel proprio lavoro. Questo poiché il prodotto rimane a capo di ogni azione e considerazione successiva, ne viene salvaguardato il valore di unicità e pregio artistico.

Ogni volta che il prodotto deriva da una scelta dell'artista auto-orientata, il processo di marketing è orientato al prodotto e si distingue quindi dal processo tradizionale basato sulla considerazione primaria del mercato e del bacino dei consumatori. Sarà compito

dell'organizzazione trovare le modalità per rendere tale prodotto in grado di essere apprezzato, compreso e fruibile al maggior numero possibile di consumatori, e nella maniera più efficiente possibile dal punto di vista economico.

Forniamo infine la definizione di Colbert (2000), matura e comprensiva delle riflessioni che sono state fatte in questo campo:

il marketing culturale è l'arte di raggiungere quei segmenti di mercato che possono potenzialmente essere interessati al prodotto, adattandone le variabili commerciali (prezzo, distribuzione e promozione) per metterlo in contatto con un sufficiente numero di consumatori e per raggiungere gli obiettivi coerenti con la missione dell'impresa culturale.

La definizione di Colbert chiarisce la reale possibilità di applicare la scienza del marketing al prodotto culturale, superando le rigidità di studiosi come Hirschmann ad esempio, o come molti addetti al settore.

Dalla letteratura del settore, che si è notevolmente arricchita di studi e di veri e propri percorsi di studi, risulta evidente come una semplice trasposizione del marketing puro al sistema culturale non sarebbe utile, dal momento che seguendo questa strada non verrebbero generati benefici né risultati efficaci ed efficienti, ma si assisterebbe ad un duplice insuccesso: da un lato, una sorta di standardizzazione della fruizione culturale, situazione incompatibile con le effettive finalità delle organizzazioni culturali; dall'altro, la non piena comprensione, se non indifferenza, verso la specificità economica del bene culturale. Il marketing nasce appunto in un contesto differente da quello oggetto d'analisi, motivo per cui è necessario un adattamento alle prerogative del prodotto culturale, del suo mercato e del suo pubblico, fino poi ad arrivare a elaborare un modello italiano, capace di prendere in considerazione la nostra peculiare realtà. Indubbiamente, il marketing possiede la versatilità per portare enormi contributi in ogni settore, fino ad essere imprescindibile per qualsiasi forma di organizzazione.

1.1.2 Il valore del marketing per le imprese 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 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;
4. 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 pubblico-privato);
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 fatti³, 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.

³ Come si vedrà più avanti nel corso di questo lavoro.

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 artistico-culturale 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 Klein⁴ 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:

⁴ 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.

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

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

1.4 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.

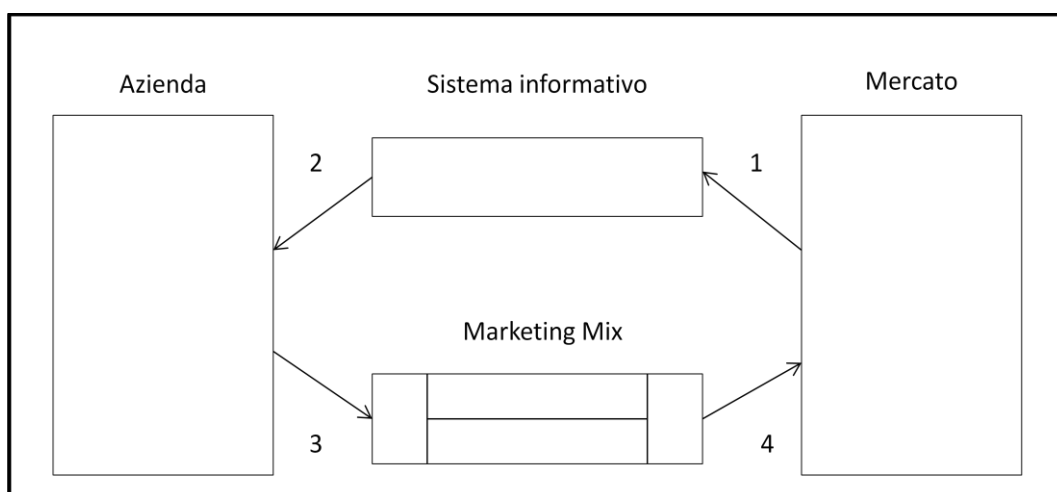
Nella sua applicazione, è da tenere inoltre presente che il marketing va a supportare sia il soggetto che corrisponde all'impresa culturale sia uno specifico prodotto culturale consistente nell'offerta; questo fa sì che ci si trovi davanti a due ambiti complementari tra loro ma al tempo stesso distinti (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.



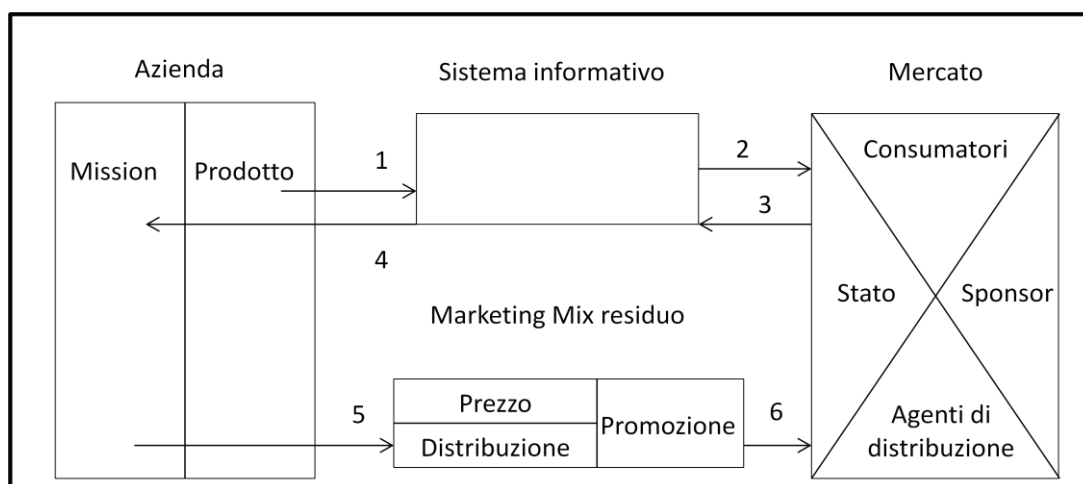
Il modello di marketing tradizionale

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 prodotto⁵. Partendo dal prodotto, un bene-servizio di natura esclusivamente artistica, l'impresa si preoccupa di capire quale parte del mercato possa

⁵ 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.

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 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.

1.3 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

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.

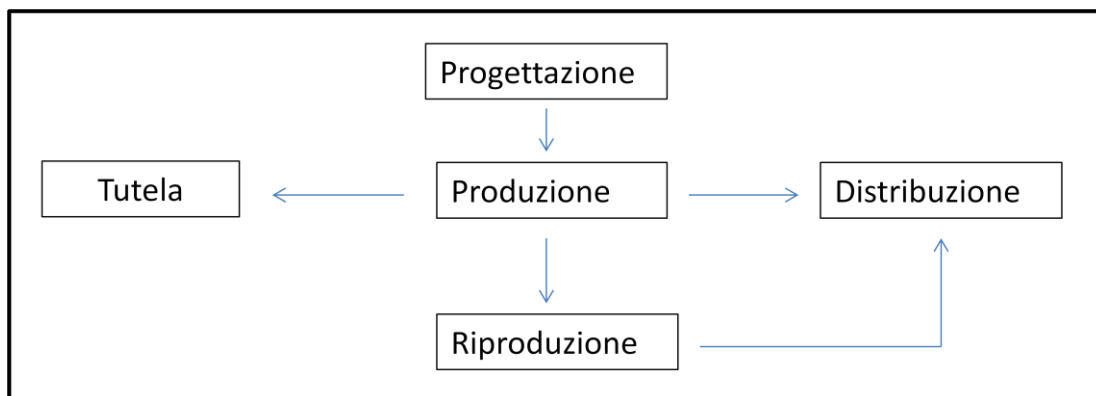
Il mondo delle organizzazioni culturali è notevolmente vario, motivo per cui risulta necessario individuare i criteri che permettono di analizzare la natura e le finalità delle imprese che rientrano in questo campo, in modo da poter restringere l'analisi dalle imprese culturali a quelle che operano nelle *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 diverse⁶.

⁶ 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

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.

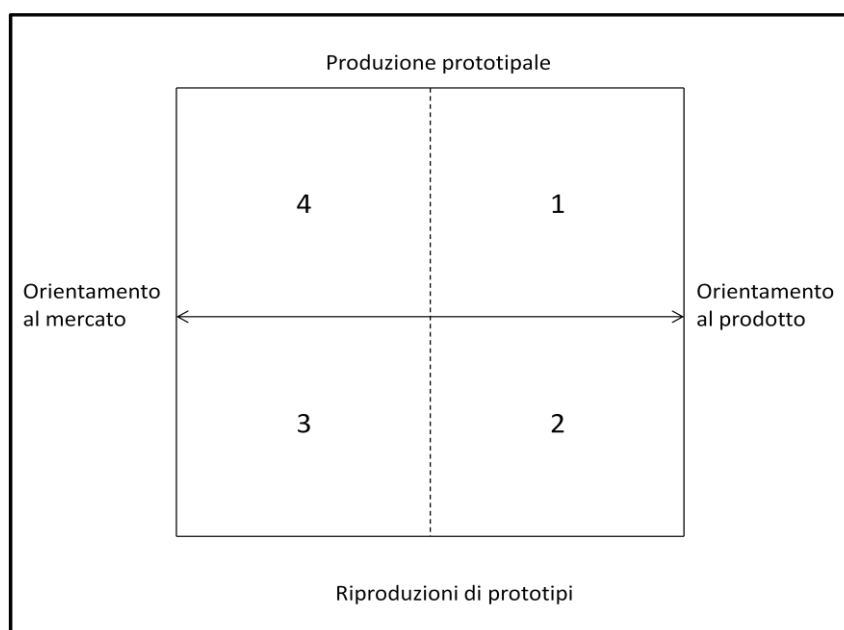
Il secondo criterio si riferisce alle modalità con cui avviene la produzione in ambito artistico. Se si parla di prodotto artistico si parla di un'opera d'arte, con ciò che ne comporta in termini di unicità, espressività, imprevedibilità del risultato e della sua ricezione da parte del pubblico, come 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 consumatore⁷.

1.3.1 Il settore delle imprese culturali

Procedendo in quest'analisi, ci si affaccia su ulteriori problematiche, dal momento che i criteri presenti in letteratura per delineare le caratteristiche dell'organizzazione culturale e le sue peculiarità sono molteplici.

L'analisi di Besana (2002) contribuisce partendo dal concetto economico per cui l'omogeneità delle caratteristiche tra determinate imprese e l'intensità dei rapporti che queste intraprendono tra di loro delineano un'interdipendenza che indica la loro appartenenza al medesimo settore. Di seguito, i fattori comuni delle imprese che possono essere racchiuse in un'intersezione rappresentativa del settore culturale.

a. Le imprese culturali soddisfano tutte lo stesso bisogno. Il bisogno che le imprese incontrano nei consumatori è quello di cultura, che si declina sia nel desiderio di acquisire nuove conoscenze sia in quello di trarre soddisfazione dal consumo di uno spettacolo, di una mostra e di altre forme artistiche. Le imprese culturali *strictu sensu* come teatri, musei, pinacoteche o biblioteche, ad esempio, sono quelle dedite a questi obiettivi. Vi sono, inoltre, consumatori di cultura che assumono il ruolo di sponsor, esprimendo il bisogno di pubblicità ed entrando pertanto nel piano di finanziamento di uno spettacolo o di un teatro, oppure consumatori che hanno la necessità di rispondere ad uno statuto che impone l'erogazione di denaro per cause meritorie, come le fondazioni; o ancora chi ha la necessità di farsi intermediario nello scambio sul mercato culturale in qualità di agente teatrale, mecenate, finanziatore o casa d'asta. Tra i consumatori si annoverano inoltre lo Stato, nella persona degli uffici del Ministero per i Beni e le Attività Culturali e gli assessorati regionali, provinciali e comunali, accanto ad imprese private.

⁷ Graficamente, queste imprese si situano sulla linea tratteggiata all'interno della matrice di Colbert.

Le imprese culturali in senso stretto sopradescritte, poste accanto agli altri consumatori e acquirenti di cultura, sono inscrivibili nell'insieme delle imprese culturali in senso allargato (C1).

b. Le imprese hanno la stessa forma istituzionale. In Italia il sistema legislativo ha emanato diverse norme volte a riconfigurare la forma giuridica di un teatro o un museo o altre tipologie di imprese culturali. Per citare quelle più importanti:

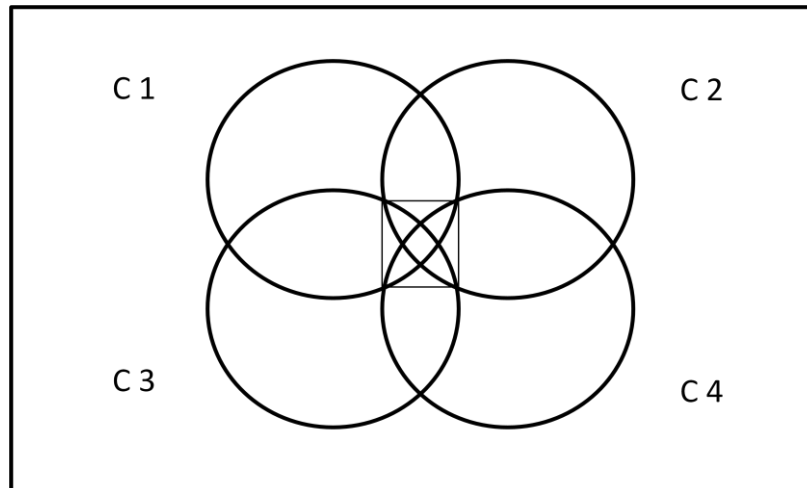
- la norma 460/'97 ridisegna il settore del non profit italiano, relativamente ad agevolazioni fiscali di cui possono beneficiare le imprese che si occupano di *tutela, valorizzazione, promozione delle cose d'interesse artistico e storico e promozione della cultura e dell'arte*;
- la norma 367/'96 ha comportato la trasformazione degli enti lirici e delle istituzioni concertistiche orchestrali, un passo alla base del processo di privatizzazione delle imprese culturali con l'ingresso quindi di privati nella gestione della cultura;
- la norma 218/'90, rivolta alle fondazioni bancarie, separa l'attività creditizia da quella di promozione delle attività culturali, imponendo quindi che queste devolvano una parte del reddito netto ai fini statutarî;
- l'art. 38 della Legge finanziaria del 21/11/2000 incentiva la produzione culturale, consentendo alle imprese di dedurre interamente dal reddito d'impresa le erogazioni liberali, dando così un incentivo al mecenatismo privato (C2).

c. Le imprese che sono alla ricerca di finanziamenti per massimizzare qualità e quantità del prodotto artistico godono di canali privilegiati. L'obiettivo fondamentale dell'impresa culturale è la massimizzazione della loro offerta e della qualità di essa, per cui portano avanti una continua ricerca di sostegno monetario, che può provenire da un canale privato o pubblico. Un esempio di finanziamento pubblico sistematico è dato dal FUS, Fondo Unico per lo Spettacolo, istituito nel 1985, dal quale possono attingere gli enti che ne fanno richiesta e che rispondano ad una serie di criteri prefissati per realizzare una stagione di spettacoli, concerti e altre forme di spettacolo (C3).

d. La funzione produzione delle imprese culturali vedono il ruolo fondamentale del fattore umano e della team production. Il fattore umano è determinante nella produzione di offerta culturale (sia uno spettacolo di prosa, un concerto, una mostra – dalla produzione dell'opera alla realizzazione logistica della mostra-) e questa sua prevalenza incide sull'esito del prodotto come unico e non replicabile, la cui qualità è

verificabile solo al momento del consumo (C4). Questo è valido soprattutto per lo spettacolo dal vivo.

La figura 1.1 mostra l'insieme intersezione delle quattro caratteristiche esposte, C1, C2, C3 e C4.



Insieme intersezione delle imprese definibili come culturali

Figura 1.6

Se l'omogeneità è un fattore che indica l'appartenenza ad uno stesso settore, i rapporti che le imprese intrattengono tra loro, a prescindere dall'intensità, dalla durata e dalla specificità del bene/servizio scambiato, rappresenta un ulteriore criterio per individuare le imprese che rientrano nel settore culturale.

Per quanto riguarda la natura giuridica delle imprese culturali, constatiamo che queste si dividono in tre tipologie:

- Imprese private: comprendono tutte le imprese che si gestiscono secondo criteri di redditività (imprese profit)
- Imprese private sovvenzionate: sono imprese non profit che sopravvivono grazie alle sovvenzioni pubbliche e private
- Imprese pubbliche: si comportano come le imprese pubbliche, rientrando nella categoria del non profit

A differenza degli altri mercati, le imprese culturali sono, anche se non esclusivamente, imprese non profit, caratterizzate dal non avere come obiettivo il profitto bensì la

massimizzazione della qualità e della quantità dell'offerta culturale, puntando al raggiungimento di obiettivi umanitari, sociali e culturali. Tuttavia anche un'impresa non profit deve perseguire l'economicità, l'efficienza e l'efficacia nella gestione, ottimizzando le risorse a disposizione e ricorrendo a mezzi capaci di garantire la sua attività assicurando il mantenimento di un bilancio in pareggio. Lo scopo non di lucro non significa che la non profit non possa perseguire un profitto o adottare quelle strategie che vengono tipicamente adottate da un'impresa profit in modo da raggiungere traguardi ottimali di efficienza ed efficacia.

1.3.2 La natura non profit delle imprese culturali

Al fine di chiarire al meglio le specificità delle organizzazioni culturali è opportuno inquadrarle nella loro famiglia di appartenenza, quella del settore non profit.

Negli ultimi 40 anni, da quando Kotler e Levy (1969) per primi hanno individuato la capacità degli strumenti e delle tecniche del marketing di poter offrire un valido sostegno anche ad altre tipologie di organizzazioni come quelle non profit, secondo quelle che erano le aspettative era auspicabile che si sviluppasse un interesse crescente in questo senso supportato da numerosi studi, ma in realtà solo pochi studiosi e manager hanno dedicato a questo soggetto una seria considerazione.

Oggi esistono numerosi corsi universitari che approfondiscono questa applicazione del marketing, ma la letteratura e gli studi a riguardo rimangono ad uno stadio non ancora maturo (Sargeant 2009).

Gli strumenti del marketing comunemente utilizzati nelle aziende sono sicuramente applicabili anche negli ambiti del non profit, tuttavia può essere radicalmente diverso il pensiero che guida la loro applicazione. La filosofia di marketing che dovrebbe guidare l'approccio al mercato da parte di un'organizzazione può essere concettualizzata e applicata in maniera differente nel momento in cui ci si muove nel terreno del non profit.

Nella letteratura è sempre stato attuale l'interrogativo se sia sufficiente adattare le teorie esistenti o svilupparne di altre propriamente formulate per meglio aderire al comportamento e alle caratteristiche del mercato non profit, ed in considerazione di come le risorse possano essere impiegate al meglio per ottenere il massimo valore possibile per l'organizzazione e per i gruppi di riferimento ai quali si rivolge (Sargeant 2009).

Molte decisioni nell'ambito di organizzazioni non profit vengono abitualmente prese dai manager direttamente applicando strumenti e concetti di marketing che, per quanto fondamentali e utili, sono in ogni caso originati in ambienti differenti. Pertanto è spesso auspicabile lo sforzo di un adattamento a contesti diversi. Resta indubbio che l'estensione e l'adattamento di modelli teorici esistenti è alla base del successo del marketing quale scienza in grado di apportare grandissimi vantaggi ad ampio raggio, trasversalmente applicabile in numerosissimi settori.

Nuove teorie sorte anche alla luce della prassi in seno alle organizzazioni non profit di carattere culturale non possono che contribuire ad un arricchimento del quadro di questa disciplina.

Nel corso degli anni è stata sviluppata una vasta e variegata terminologia ed una serie di etichette quali terzo settore, settore indipendente, no-profit, non-profit, non-for-profit, charitable sector e voluntary sector, che sono frequentemente utilizzati in diversi paesi anche in maniera intercambiabile. Questa complessità deriva dalle numerose tipologie di organizzazioni incluse in questa categoria.

All'interno della società si distinguono tre settori, ognuno dei quali gioca un proprio ruolo nel concorrere alla soddisfazione dei bisogni umani: settore pubblico, settore privato e terzo settore.

Il settore privato, o mercato, provvede alla maggior parte delle necessità della società, nel mondo sviluppato, collegando la domanda dei consumatori all'offerta dei produttori di beni e servizi. Al settore pubblico si riconducono tutte le istituzioni che la società considera indispensabili per il suo funzionamento e per il benessere di tutti i suoi membri, che sono operative mediante l'utilizzo di denaro pubblico.

L'obiettivo ideale del governo è quello di incontrare tutti i bisogni basilari della società, ma realisticamente esistono sfere che rimangono difficilmente soddisfatte. E' in questo spazio di mancanze, dove né il pubblico né il privato hanno la volontà o la possibilità di agire, che si colloca il cosiddetto terzo settore con il proprio ruolo critico da giocare.

Le organizzazioni culturali in Italia rientrano quasi interamente nella sfera del non profit, pur assumendo connotazioni che le pongono trasversalmente ai tre settori, motivo per cui sono necessarie alcune precisazioni. Ritengo infatti opportuno avvicinarsi all'analisi di un'organizzazione di stampo artistico culturale partendo dalla sua contestualizzazione all'interno del settore non profit in quanto esiste di conseguenza una condivisione di peculiarità e problematiche specifiche.

L'essenza dell'attività del terzo settore o non profit è tale per cui essa non è direttamente controllata dallo stato o dal privato e allo stesso tempo gode di finanziamenti sia pubblici che privati. In quest'ultimo caso essa incarna il senso di responsabilità del privato cittadino nei confronti del benessere degli altri individui che vi partecipano, rappresentando un punto di incontro tra impresa privata e bisogno pubblico. Nello stesso tempo, tuttavia, esiste un rapporto dicotomico tra imprese culturali e collettività nel suo complesso, la quale, seppure destinataria primaria delle attività artistiche e culturali poste in essere da queste organizzazioni, si rivela contraddittoriamente incapace, attraverso i soggetti che la rappresentano a livello statale o locale, di garantirne la persistenza nel tempo (Sollima 2004).

Se nella terminologia questo tipo di organizzazioni dovrebbero essere libere da un diretto controllo, in termini finanziari esse sono spesso ben lontane dall'essere indipendenti, necessarie di supporti da parte di diversi dipartimenti statali e/o business privati.

Questo stato problematico del settore non profit, che esiste per garantire servizi che rimarrebbero altrimenti facilmente trascurati, è divenuto più acuto negli ultimi 30 anni, quando si è visto lo stato delegare progressivamente una serie di attività, lasciando la copertura di molti aspetti della vita sociale e culturale sulle spalle del settore non profit.

Un'organizzazione che si propone di offrire cultura come può essere un teatro si inserisce in questo settore, prevedendo la vendita di un servizio e quindi comprendendo un'attività commerciale ma senza che questa sia il suo focus principale, che rimane incentrato sul perseguimento di finalità artistiche ed educative.

Accanto agli ovvi benefici che il marketing ha la possibilità di offrire alle organizzazioni culturali, sono da considerare alcune importanti differenze di applicazione del marketing rispetto al contesto for profit. Tra gli obiettivi di un'organizzazione non profit, quelli finanziari non sono i principali, in virtù del fatto che per definizione non hanno primariamente a che vedere con il profitto. Come nota Drucker (1990), la natura intangibile della maggior parte dei servizi prodotti (dato che la forma del non profit si accorda spesso con il settore dei servizi) fa sì che esistano maggiori difficoltà nello stabilire obiettivi che risultino poi misurabili ai fini del monitoraggio delle performance, considerato che i risultati dell'andamento di una società non profit risiedono spesso al di fuori di essa.

Lo scopo non di lucro non significa, del resto, che la non profit non possa perseguire un profitto o adottare quelle strategie che vengono tipicamente adottate da un'impresa

profit in modo da raggiungere traguardi ottimali di efficienza ed efficacia, contenere il deficit che la gestione di tali istituzioni produce per definizione e, in ogni caso, rispettare il principio della razionalità economica. La logica del profitto rappresenta quindi lo strumento per realizzare le attività istituzionali, laddove rispetto ad un'impresa for profit non cambia il ragionamento di fondo quanto il risultato ricercato. Il profitto eventualmente accumulato e risultante dal conto economico deve, inoltre, essere obbligatoriamente reinvestito nell'attività primaria della non profit, nel suo *core business*.

In Italia l'impresa culturale non è inevitabilmente non profit, ma sulla base di una serie di innovazioni normative risulta evidente come la forma non profit sia diventata quella elettiva per poter beneficiare di una serie di vantaggi fiscali e sovvenzioni (Besana 2002). Lo *status* di non profit comporta una serie di caratteristiche distintive rispetto ad altre forme istituzionali⁸:

- *meritorietà sociale*: se con *merit good* si indicano quei beni che vanno incentivati per il loro portato di valori positivi per la società, la cultura rientra tra questi beni meritori di essere sostenuti dallo stato e dal privato;
- *scopo di non lucro*: ci si trova in assenza di profitto e quindi di utili, elemento che esalta il ruolo sociale della non profit; gli avanzi di gestione eventualmente ricavati dall'attività non possono essere distribuiti, ma devono essere reinvestiti. Pertanto, un'attività teatrale che ottiene un avanzo positivo deve obbligatoriamente utilizzare tale avanzo per la realizzazione della stagione successiva;
- *democraticità delle strutture organizzative*: le decisioni vengono prese in maniera assembleare dal momento che il potere è comunitario. In tale contesto, tutte le categorie che lavorano nell'assetto della non profit, anche i volontari, devono essere rappresentate;
- *volontarietà del rapporto di lavoro*: molto spesso l'attività della non profit viene sostenuta anche da personale volontario, che può essere soltanto rimborsato del costo opportunità del tempo dedicato al lavoro;
- *riconoscimento della non profit mediante procedure peculiari*: la normativa che regola le non profit prevede l'iscrizione di questa tipologia d'impresa presso

⁸ Le caratteristiche che seguono descrivono le imprese non profit di utilità culturale.

registri, ai fini di poter accedere alle gare per l'affidamento della gestione di servizi pubblici e per l'ottenimento di finanziamenti privati, previa verifica della presenza di determinati criteri;

- *trasparenza amministrativa contabile*: la vita contabile della non profit ed il suo organigramma devono risultare in un documento, atto a registrare le varie operazioni in modo chiaramente interpretabile da ogni stakeholder;
- *vincolo del trasferimento del patrimonio ad altra non profit, in caso di scioglimento della non profit*: esiste un obbligo di continuità che riguarda l'attività meritoria dell'impresa, che non può rimanere irrealizzato o disilluso alla morte di una non profit. Le risorse saranno quindi affidate ad una nuova non profit in grado di portare a termine l'obiettivo;
- *scarsità di risorse*: nella gestione delle non profit si pone in maniera importante il problema del reperimento di fonti d'approvvigionamento, poiché le risorse a disposizione sono spesso scarse e insufficienti per il conseguimento degli obiettivi desiderati.

L'equilibrio economico finanziario viene raggiunto nel momento in cui l'impresa riesce a far fronte ai vari impegni con le proprie risorse, altrimenti diventa impossibile la stessa attività;

- *diversa acquisizione delle risorse finanziarie*: queste risorse sono collegate in maniera marginale alla cessione di beni e servizi, ma in maniera più sostanziale alle varie fonti di finanziamento, quali donazioni, sponsorizzazioni, finanziamenti pubblici;
- *prezzi non commisurati ai costi e prezzi di mercato*: i prezzi dei servizi a pagamento si adeguano ad una logica sociale, non economica, e pertanto non devono commisurarsi ai costi e prezzi di mercato;
- *trattamento fiscale agevolato*: per poter beneficiare di incentivi e minori oneri fiscali, spesso è alla base della scelta di questa forma. Questi incentivi si dividono in interni ed esterni.

Gli incentivi interni riguardano direttamente l'impresa culturale e consistono in:

- *detassazione*: la detassazione riguarda la possibilità che l'attività svolta sia del tutto esonerata da imposte dirette o indirette relative a trasferimenti a titolo gratuito (donazioni o eredità);

- decommercializzazione: l'esenzione da IVA, per ogni scambio a titolo oneroso.

Gli incentivi esterni riguardano l'impresa culturale in quanto beneficiaria di sovvenzioni oppure soggetti esterni all'impresa che vogliono finanziare la sua attività:

- contributo annuale dello stato, sulla base di determinati requisiti (non profit, personalità giuridica, ricchezza culturale del patrimonio o continuità dell'attività);
- detrazione o deduzioni ai privati, imprese ed enti non commerciali che facciano donazioni all'impresa culturale non profit.

Al suo interno, il settore non profit si presenta come assai vario nelle diverse fisionomie delle organizzazioni, sulla base delle fonti di reddito, delle forme di controllo e delle finalità, che possono prevedere la vendita di beni e servizi oppure no.

Partendo dalla scelta di ruoli e funzioni, gli organismi non profit svolgono e presentano assetti istituzionali diversi: associazioni, fondazioni, comitati, società cooperative, organizzazioni di volontariato, organizzazioni varie.

1.4 Interdipendenze tra settore pubblico, privato e non profit

Per quanto riguarda le imprese pubbliche, queste si differenziano da quelle private *profit oriented*, che hanno come obiettivo un vantaggio economico, dal proposito di conseguire un vantaggio sociale, pur conseguendo al contempo l'equilibrio economico.

Tra i servizi culturali offerti dalle imprese pubbliche si comprendono la promozione e la valorizzazione dei beni culturali, oltre all'organizzazione di manifestazioni e iniziative culturali; ma anche la gestione e la tutela del patrimonio esistente.

L'impresa pubblica si presenta sotto varie forme: società mista pubblico-privata, istituzione, azienda speciale o azienda pubblica a struttura societaria, concessioni/convenzioni con privati (come nel caso delle esternalizzazioni di determinati servizi).

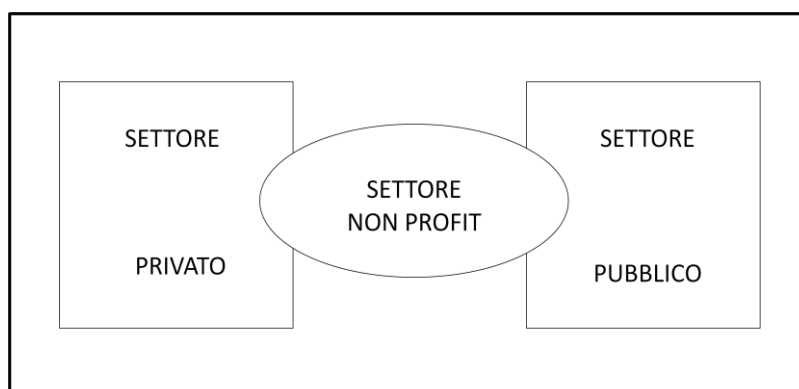
La natura non profit che può assumere l'impresa culturale la pone in comune con l'impresa pubblica, che sulla base del principio di economicità, non persegue profitti. Un altro elemento in comune tra impresa culturale non profit e impresa pubblica risiede nel fine collettivo per cui opera, vale a dire la tutela e la promozione del bene collettivo.

In questo senso nulla differenzia l'ente pubblico o l'impresa pubblica dall'impresa culturale. Considerato il fatto che molte imprese del settore teatrale italiano nascono come enti pubblici, e che la maggior parte dei musei italiani è di proprietà comunale, la natura pubblica dell'impresa culturale italiana è confermata (Besana 2002).

Della natura privata invece, le imprese culturali non profit condividono la possibilità di organizzarsi in maniera simile per quanto concerne la flessibilità e la contabilizzazione ispirate all'impresa di diritto privato:

- la possibilità che impresa pubblica e privata si occupino di attività tipicamente non profit (copresenza)
- la possibilità di instaurare relazioni tra impresa non profit e impresa pubblica/impresa privata (commistione)

Esistono quindi possibili interdipendenze tra settore pubblico, privato e non profit, che si possono sintetizzare come segue:



L'interdipendenza settoriale tra i tre settori

Figura 1.7

- finanziamenti che il settore non profit riceve dal settore pubblico, come ad esempio il Fondo Unico per lo Spettacolo
- il settore pubblico esercita in forma diretta attività tipiche del settore non profit (è il caso degli enti lirici, prima che diventassero fondazioni)
- il settore non profit e pubblico sono presenti contestualmente in uno stesso comparto culturale (teatri e musei privati/statali)
- commistione tra il settore non profit e quello pubblico (i teatri italiani sono di proprietà pubblica e di gestione privata non profit)

- il settore privato è presente in attività tipiche del settore non profit (è il caso di diversi teatri)
- il settore privato, mediante le sponsorizzazioni, finanzia il settore non profit
- commistione del settore non profit e di quello privato (attraverso l'outsourcing della gestione di alcuni aspetti)

Sostanzialmente esiste una grande varietà di soggetti giuridici e forme gestionali, per cui il panorama delle imprese culturali e del non profit è estremamente complesso, mentre l'evanescenza dei confini tra istituzione ed impresa culturale, tra natura pubblica, privata e non profit rimangono piuttosto evidenti (Trupiano 1999, Besana 2002).

1.5 La natura del prodotto artistico-culturale: tra bene e servizio

Soffermandosi sugli aspetti gestionali, va riconosciuto che sia nei processi di produzione che nelle principali criticità di gestione esistono delle grandi differenze da tra le organizzazioni culturali per cui non sempre appaiono sovrapponibili, considerando che la messa in scena di una rappresentazione teatrale, così come l'organizzazione di un festival, presentano problematiche specifiche che solo in modo occasionale possono riguardare un museo o una biblioteca, o ancora la discografia o l'editoria.

Si tratta comunque di organizzazioni attive nel settore artistico-culturale che necessitano di sviluppare degli adeguati processi di amministrazione delle risorse alle quali hanno accesso per avviare e gestire quella che si può definire come l'erogazione di un servizio, se ci riferiamo in maniera specifica al settore delle *performing arts*.

La concezione dell'organizzazione culturale quale struttura erogatrice di un servizio complesso è dunque l'altra chiave di lettura che può essere utilizzare per descrivere e specificare i confini di queste realtà all'interno del quadro teorico di riferimento (Solima 2002).

Nella letteratura, vengono indicati diversi elementi che contraddistinguono le aziende di servizi, attraverso i quali è possibile comprendere meglio le loro peculiarità rispetto alle imprese industriali (Normann 1985, Zeithaml 1985).

I servizi si caratterizzano quindi per i seguenti attributi:

- *Intangibilità*: fa riferimento al contenuto immateriale della prestazione, il che rende difficile una precisa percezione delle caratteristiche dell'offerta ed una valutazione prima del consumo; inoltre, non consente una comparazione preventiva delle alternative di consumo. Nel caso di uno spettacolo, lo spettatore può fare affidamento soltanto alle esperienze passate, all'eventuale notorietà degli artisti, alla voce della critica, alla personale suggestione.
- *Inseparabilità*: il momento dell'erogazione del servizio è inseparabile da quello della sua fruizione, nel senso che avvengono nello stesso momento. Questo aspetto non solo impedisce la valutazione *ex ante* del servizio, ma determina la circostanza che i servizi non possono essere disgiunti da coloro che li erogano.
- *Deperibilità*: i servizi non possono essere immagazzinati e conservati, con un'evidente maggiore difficoltà nel far fronte alle variazioni della domanda, il che implica l'esigenza di pianificare strategie in grado di far fronte a queste oscillazioni. L'impossibilità del trasporto implica una scelta attenta nella localizzazione dell'impresa o comunque considerazioni in merito alla sua ubicazione ed al rapporto con il mercato di sbocco dei servizi.
- *Eterogeneità*: rende impossibile la standardizzazione dei servizi e delle loro modalità di erogazione, mentre la loro qualità e quantità è sempre soggetta a cambiamenti, data la basilare componente del fattore umano. Dato che i servizi sono sostanzialmente *performances*, non potranno mai esserci due servizi identici.
- *Interazione produttore-consumatore*: il risultato di questa interazione si ripercuote sulla qualità del servizio, che diviene così estremamente variabile nella misura in cui dipende dalla persona che lo fornisce, da quella che ne trae vantaggio, nonché dal momento e dal luogo in cui sono erogati.
- *Importanza del fattore umano e del supporto fisico*.

La presenza di queste specificità rende la gestione dei servizi generalmente più complessa rispetto a quella dei beni tangibili, dove la fisicità permette di stabilire un rapporto con il potenziale acquirente in maniera più semplice.

Le *performing arts* si possono descrivere come servizi in quanto presentano tutte le caratteristiche sopra descritte ad essi pertinenti⁹.

⁹ Si entrerà in maniera più approfondita nel merito del prodotto artistico più avanti, nel II capitolo.

Per un prodotto fisico è possibile infatti formulare una serie di valutazioni in merito alle sue caratteristiche, mentre risulta molto meno agevole poter apprezzare preventivamente le qualità di una rappresentazione teatrale. Di uno spettacolo teatrale si possono valutare in anticipo il prezzo, le modalità di distribuzione, attinenti a luogo, giorno e orario, ma solo in maniera approssimata le sue caratteristiche qualitative. La necessità di recarsi presso il luogo adibito alla fruizione per gli spettatori si traduce nella necessità di sviluppare un'adeguata capacità di attrazione nei confronti della domanda potenziale, che deve essere spinta a spostarsi per poter usufruire del servizio ricercato, con ulteriori costi in termini di tempo e spostamenti.

L'inseparabilità della prestazione determina, ancora, la circostanza per la quale i clienti concorrono essi stessi a definire la natura del servizio erogato: la loro presenza contestuale alla fruizione del servizio ne condiziona l'esito e le caratteristiche, con effetti sul livello di soddisfazione tratto dall'esperienza.

La natura dei servizi presenta alcune problematiche da considerare, che interessano conseguentemente anche i beni culturali (Rushton e Carson 1985):

- A. *La gestione dell'evidenza*: per aiutare il consumatore potenziale a percepire meglio le caratteristiche e i benefici del prodotto è bene concentrare l'attenzione sugli elementi tangibili. Questo è possibile attraverso un lavoro che si concentri su:
1. l'ambiente fisico: fattori sociali, legati al comportamento del personale e degli altri fruitori ad esempio, e fattori ambientali, come la cura degli spazi e la caratterizzazione dell'atmosfera. Si tratta di elementi tangibili che forniscono indizi visibili al consumatore, influenzandone la decisione di acquisto;
 2. la comunicazione: porre l'attenzione sugli elementi che possono avere concretezza e darne una rappresentazione percepibile; cercare l'aderenza tra le promesse che vengono fatte e il servizio offerto; considerare che l'esperienza positiva fatta dal consumatore possa portare risultati positivi in termini di diffusione dell'opinione positiva e di un conseguente coinvolgimento di nuovi consumatori. La creazione di una buona immagine dell'organizzazione è pertanto un passo fondamentale;

3. il prezzo: è un fattore di importanza rilevante, data l'immaterialità del bene, su cui dare una stima del servizio che si intende acquistare e orientare le attese da parte del consumatore.
- B. *La gestione dell'interazione con il cliente*: trattandosi di un servizio di carattere culturale, il fruitore non riceve semplicemente il servizio acquistato, ma vi ha una partecipazione attiva, sia alla sua erogazione che alla sua produzione. Nel caso di un prodotto artistico, esiste infatti uno scambio intellettuale e affettivo tra l'artista ed il pubblico a cui si rivolge, dal momento che l'artista vive e interpreta la società e la comunità di cui fa parte.
 - C. *Lo sviluppo del marketing "interno"*: acquista una grande rilevanza il comportamento del personale addetto al contatto con la clientela per lo svolgimento di una serie di funzioni appartenenti al marketing, il quale va formato e motivato, poiché dove il fattore umano è molto presente possiede una forte capacità di influenzare l'immagine dell'azienda e quindi del servizio agli occhi del consumatore. Il personale è anzi esso stesso una forma di comunicazione dell'impresa.
 - D. *Lo sviluppo di relazioni a lungo termine con la clientela*: a causa dell'intangibilità propria dei servizi, i consumatori sono spinti a riporre una grande importanza alle esperienze precedenti. Instaurare un rapporto di apprezzamento e di fiducia con i clienti e coltivarlo con un'ottica di lungo termine deve essere pertanto un obiettivo della strategia di marketing.

Ogni prodotto, in realtà, possiede elementi sia tangibili che intangibili (Levitt 1981). Ma nello specifico i prodotti intangibili come lo sono i servizi si presentano sotto una forma del tutto diversa, con problematiche proprie. Quello di cui mancano i prodotti intangibili risiede in quella razionalità manageriale (*managerial rationality*, Levitt 1981) che ha prodotto la rivoluzione industriale, ed è il motivo per cui la qualità di questi prodotti tende ad essere meno affidabile di quanto invece dovrebbe essere, i costi più alti di quanto non dovrebbero e la soddisfazione del consumatore spesso più bassa del dovuto. La forma del non profit con cui si organizzano la maggior parte delle organizzazioni che si occupano di cultura e la condivisione di caratteristiche ascrivibili all'ambito dei servizi da parte di prodotti culturali come le *performing arts* fanno sì che queste due caratteristiche concorrano a descrivere in maniera trasversale le prerogative di realtà come quelle teatrali, su cui si concentra questo lavoro. A queste caratteristiche, si

aggiunge la considerazione basilare della natura artistico-culturale del settore a cui facciamo riferimento, che rimane la finalità principale di chi produce, distribuisce e comunica il prodotto e nello stesso tempo conferisce unicità a tale prodotto.

I processi di marketing applicato alla cultura tengono conto necessariamente di tutti questi elementi, così come di quelli che appartengono propriamente al mondo industriale, nel quale il marketing ha comunque origine.

CAPITOLO SECONDO

IL MERCATO DELLE *PERFORMING ARTS*

Capitolo Secondo

IL MERCATO DELLE PERFORMING ARTS

2.1 *Le performing arts* e l'economia dei settori creativi

La creatività e le imprese creative riscuotono oggi una grande attenzione da parte di studiosi, ma anche di politiche pubbliche, a livello locale, nazionale e sovranazionale, dal momento che è evidente come i settori della creatività, con la capacità di innovazione e di conoscenza che producono, siano una risorsa essenziale per l'economia e la competitività.

Peraltro, la creatività è stata ampiamente riconosciuta nella letteratura strategica e manageriale internazionale (Mintzberg 1996) come condizione per l'eccellenza competitiva e la formazione delle strategie aziendali.

La creatività è alla base dell'innovazione sociale e tecnologica, e di conseguenza costituisce un importante motore di crescita e occupazione. Occorre, quindi, studiare e promuovere il ruolo della cultura quale strumento di sostegno e promozione della creatività e dell'innovazione.

Il marketing, ad avviso di chi scrive, possiede una forte componente di creatività insita all'interno dei suoi processi e dei suoi metodi ed allo stesso tempo la ricerca nelle persone che vi operano, perché è proprio la creatività a rappresentare la chiave di volta di qualunque azione di marketing che si traduca in un risultato brillante.

E' sempre più largamente riconosciuto che i benefici che la cultura è in grado di arrecare alle economie sono ben più numerosi rispetto al mero consumo di beni culturali: la cultura è indirettamente fruita, utilizzata e incanalata da molti settori economici estranei alla cultura come una fonte di sviluppo. La creatività si può così considerare come un complesso processo di innovazione che racchiude ed amalgama diverse dimensioni la tecnologia, la scienza, il management e la cultura. La cultura fornisce assetti sia tangibili che intangibili, i quali consistono nel patrimonio artistico, in processi, conoscenze e abilità che interagiscono con ulteriori risorse per conseguire un risultato che sia innovazione (*The Economy of Culture in Europe* 2006, Bagnasco 2009).

Gli studi sulla creatività che interessano in questa sede analizzano aspetti economici della creazione e della produzione, della distribuzione, comunicazione e consumo di oggetti creativi di carattere culturale, beni o servizi li si voglia chiamare¹⁰, quali sono anche le *performing arts*.

Secondo Caves (2001) i settori creativi sono definiti come “quei settori che producono e distribuiscono prodotti e servizi cui viene in generale associato un valore culturale, artistico o semplicemente di intrattenimento”, caratterizzati da eterogeneità ed originalità di contenuti e delle forme di comunicazione. Tale insieme di settori comprende:

- l'editoria libraria e periodica
- le arti visive (*visual arts*): pittura e scultura
- le arti rappresentate (*performing arts*): teatro, opera, danza, concerto
- la discografia
- il cinematografico e l'audiovisivo
- moda, design
- pubblicità e comunicazione

I confini disciplinari di questi settori sono incerti ed in continua evoluzione, anche a causa dello sviluppo tecnologico che porta ad infinite commistioni tra i generi espressivi e a prodotti ibridi, accanto alla trasformazione dei gusti e delle aspettative di un consumatore sempre più esigente ed avvezzo alle sperimentazioni e all'elemento inaspettato.

Indubbiamente, la forte eterogeneità esistente tra le imprese che si occupano di cultura vede al suo interno numerose sfumature, che conducono a logiche competitive molto diverse in funzione dei settori di appartenenza e dei contesti nazionali.

Caves, che è stato il primo teorico dell'economia dei settori creativi, ha individuato alcune proprietà distintive delle attività creative¹¹:

1. *Incertezza della domanda*: il carattere di *experience good* dei servizi culturali nonché creativi fa sì che i produttori non siano in grado preventivamente di conoscere quale sarà il gradimento del pubblico. Nel contesto competitivo del

¹⁰ Si è chiarita la natura prettamente di servizio delle *performing arts*, tuttavia va ricordato che la letteratura oscilla in questo senso utilizzando sia la definizione di bene che quella di servizio.

¹¹ Si riporta la descrizione di Caves delle caratteristiche dei beni e delle attività definite creative per fornire un'ulteriore analisi della natura delle *performing arts*, approcciata da un punto di vista differente ma complementare rispetto a quello che fa riferimento alla categoria dei servizi, precedentemente esposto.

mercato, i produttori investono pertanto strategicamente le loro risorse per rendere attrattivi i prodotti creativi che offrono ai consumatori, questo mediante investimenti che si concentrano su promozione, pubblicità e marketing.

2. *Produzione di squadra*: i prodotti creativi sono la somma di diverse abilità, nel momento in cui si affacciano al mercato e quindi al consumatore, per cui al lavoro dell'artista da cui ha origine il prodotto culturale si affianca il lavoro di altri soggetti che detengono altre capacità e mansioni.
3. *L'arte per l'arte*: questa proprietà comporta che la quantità e qualità dello sforzo creativo siano collegati alla passione degli artisti per il loro operato e che, pertanto, l'output creativo realizzato sia spesso superiore alla valutazione delle remunerazioni ricevute dagli artisti.
4. *La varietà infinita*: fa riferimento all'universo di possibilità tra le quali l'artista compie le proprie scelte creative, permettendo ai prodotti di essere differenziati sia orizzontalmente che verticalmente, e all'insieme di prodotti creativi tra i quali i consumatori si trovano a scegliere.
5. *Timing*: indica lo stretto coordinamento temporale che deve esistere tra le singole attività ad elevato contenuto creativo, all'interno di un mercato fortemente competitivo. In realtà, si tratta di un requisito ormai assolutamente indispensabile per qualunque tipologia di impresa. Le organizzazioni artistico-culturali si trovano quindi a mutuare il concetto di *time-based competition* dal mondo delle imprese di produzione e dalle metodologie di gestione più evolute.
6. *Durabilità dei prodotti e delle rendite*: molti prodotti creativi sono durevoli, a prescindere dalla loro fruizione momentanea. Nel caso di produzioni teatrali, operistiche, di danza e di musica, queste possono avere una vita che può essere breve o anche molto lunga, portata avanti seguendo un ciclo unico o a riprese, a seconda della fortuna che riscuotono o delle decisioni sia della componente artistica sia della componente organizzativa. La durabilità di questi prodotti pone una serie di questioni relative alla gestione di un futuro per essi e al garantire un'accessibilità per il pubblico.
7. *Costi e rischi*: il rischio elevato associato alla produzione di beni e servizi creativi è aumentato dal fatto che i costi di produzione dei nuovi prodotti sono per lo più fissi e irrecuperabili¹².

¹² Argomento che riceverà un'ampia trattazione più avanti all'interno del presente lavoro.

Nell'ambito del settore dello spettacolo, vi fanno parte le imprese, pubbliche e private, che si occupano della produzione e distribuzione di beni e servizi di natura artistica e ricreativa, talora frutto di creatività originale, talora rielaborazione di creatività altrui, disponibili a pubblici di fruitori, di massa e non (Bagnasco 2009). In particolare, le organizzazioni dedite allo spettacolo possono esser fatte rientrare, considerando la macro categoria della produzione creativa, nel più ampio insieme delle organizzazioni ed imprese artistico culturali, all'interno delle quali varie ed eterogenee strutture sono governate da sistemi gestionali assai diversi in funzione dei settori merceologici considerati e del paese o territorio di appartenenza, pur con logiche comuni di fondo condivise e peculiari di questo insieme (Nova 2002).

E' opportuno ricordare che questa categorizzazione delle imprese di spettacolo è trasversale alla tradizionale distinzione delle imprese culturali *in senso stretto* (teatro, musei, mostre e concerti) e di quelle *in senso lato* (cinema, discografia, editoria).

Sotto il profilo della struttura economica, l'industria del cinema, accanto a quella del video, del disco e del libro, rientra nel comparto dell'industria dell'*entertainment* e dello spettacolo riprodotto; il carattere industriale di queste imprese deriva dal loro posizionamento su mercati aperti a pubblici di massa e dalla riproducibilità del contenuto del prodotto offerto. Da queste forme di industria culturale, si differenzia sia il comparto delle arti raffigurative o *visual arts*, che si concretizzano in oggetti che assumono valore artistico e la cui fruizione non richiede la presenza dell'artista, sia il comparto degli spettacoli dal vivo o *performing arts*, che si caratterizzano da intangibilità, unicità, non durevolezza e dalla partecipazione contestuale del pubblico e degli artisti durante la fase di erogazione di quello che è, sostanzialmente, un servizio.

“Le arti visive e dello spettacolo dal vivo possiedono un'originalità creativa incomparabile e dalle quali gli altri settori creativi attingono stimoli e contenuti” (Bagnasco 2009, 37). Ogni spettacolo consiste infatti nella realizzazione di un lavoro originale scaturito dall'abilità creativa dell'autore, replicabile un numero indefinito di volte in luoghi che possono essere diversi, ma non riproducibile e non magazzinabile, dato che la produzione vera e propria avviene in presenza dei consumatori, sebbene vi siano delle fasi preparatorie relative all'allestimento. La produzione artistica può così essere definita come *creative labour intensive*, laddove l'output è unico e non standardizzato.

Il settore dello spettacolo dal vivo risulta essere variegato, dal momento che abbraccia diverse forme espressive, e manca in letteratura una definizione univoca e

onnicomprendiva dei beni (più correttamente servizi) e delle attività da ricomprendere nel macrosettore dello spettacolo, come dimostrano anche le diverse categorizzazioni di istituzioni ed enti operanti nel settore e preposte ad emanarne i dati¹³. Sicuramente vi è pieno consenso nel comprendere nell'insieme delle *performing arts* le seguenti forme espressive:

- Teatro di prosa (considerati i diversi sottogeneri che vi fanno parte al suo interno)
- Lirica
- Balletto/danza
- Concerto (musica classica, sinfonica o da camera)

Queste sono infatti le attività che hanno luogo di norma all'interno delle strutture teatrali, imprese che rappresentano l'oggetto da analizzare in questa sede in riferimento agli aspetti e alle problematiche gestionali e in particolar modo di marketing.

2.2 L'offerta: specificità del prodotto culturale

L'offerta è la relazione che interpreta il comportamento del soggetto che offre cultura, funzione non solo del prezzo dell'intrattenimento, ma anche del reddito a budget dell'impresa culturale, della sua funzione di produzione, dei suoi costi, del contesto legislativo-istituzionale nel quale opera (Besana 2002).

Il prodotto rappresenta il cardine di qualsiasi impresa, il fondamentale e più importante elemento delle quattro leve del marketing mix (McCarthy 1974), attorno al quale si costituisce ogni strategia di marketing. Il prodotto, che si presenta sotto forma di servizio nel caso delle organizzazioni culturali, ha un ruolo dominante nel determinare la natura delle altre variabili di marketing.

A partire da anni Ottanta si è sviluppata la discussione sul prodotto "artistico" fino a diventare un argomento al centro di moltissime trattazioni.

¹³ L'Istat considera separatamente cinema e spettacolo dal vivo, nel quale inserisce gli spettacoli suddivisi in teatro di prosa, rivista, balletto, musical, operetta, teatro dialettale, teatro per ragazzi, circo ed eventi sportivi. Il FUS (Fondo Unico per lo spettacolo) declina lo spettacolo dal vivo in lirica, musica (classica), danza (balletto classico e moderno) e la prosa (teatro di prosa, commedia musicale, rivista, operetta, recital letterario, prosa dialettale). La SIAE (Società Italiana Autori ed Editori) suddivide le forme di spettacolo in tre categorie: cinema, spettacolo dal vivo e ballo. La categoria di spettacolo dal vivo è a sua volta divisa in prosa, lirica, balletto/danza, operetta/rivista, concerto classico, musica leggera, recital letterari e concerti jazz.

Nella letteratura scientifica a riguardo, il prodotto artistico-culturale viene concordemente definito come un elemento consistente nel lavoro che nasce dallo sforzo creativo di uno o più artisti, attorno al quale l'impresa organizza tutta l'attività che lo porta ad affacciarsi sul mercato e ad incontrare il pubblico di consumatori, secondo un incontro che ricalca le dinamiche di un invito (Colbert 2000). Ciò che contraddistingue le imprese culturali e l'attività del marketing ad esse correlato (come si è visto nel I capitolo) è quindi proprio la centralità del prodotto, che si pone come già esistente ed imm modificabile, per cui non può far parte delle leve del marketing mix, determinando così l'orientamento puro al prodotto¹⁴.

Il mondo delle organizzazioni artistico-culturali è visto quindi principalmente come *product oriented*, secondo un approccio che lo differenzia in modo rilevante da quello delle aziende di produzione industriale, nelle quali esiste una ricerca ed un'azione diretta che investono il prodotto, con conseguenti distinzioni nelle relative modalità di condurre i processi di marketing. "But what concerns the arts marketer is not so much what is produced by artists, as what is available to audience as experience" (Hill, O'Sullivan, O'Sullivan 1995, 101). Dalla prospettiva del consumatore, il loro incontro con l'arte possiede tutte le caratteristiche per essere descritto come un'esperienza che viene da loro vissuta, per cui l'essenza di *experience good* dell'offerta artistico-culturale ha un significato d'importanza fondamentale.

Il management si trova tuttavia ad avere la possibilità, in base alla propria discrezione, di agire sulle componenti secondarie del prodotto, vale a dire quelle che fanno da attributo al *core product* e che risultano determinanti per orientare e dare forma all'esperienza della fruizione, massimizzandone così i benefici per il consumatore.

Ad esempio, un'opera lirica può attrarre consumatori interessati unicamente ad assistere allo spettacolo (prodotto centrale), mentre altri consumatori possono invece essere attratti dall'atmosfera di questo tipo di evento (esperienza); inoltre, la scelta di uno spettacolo piuttosto che un altro può ricadere su quello ospitato nel teatro dotato di servizi come parcheggio, bar o altro, in cui la scelta è fatta sulla base dei servizi collegati. In ogni caso, la decisione del consumatore dipenderà dai benefici che spera di ottenere, siano questi legati semplicemente al prodotto artistico oppure ai servizi connessi, all'esperienza che si desidera trarre o al valore simbolico che vi si associa.

¹⁴ Ovviamente nel caso delle imprese culturali in senso stretto, come quelle che si occupano di spettacolo dal vivo.

La *complessità* è una prerogativa del prodotto culturale, che varia in relazione alle caratteristiche del prodotto, alle caratteristiche del consumatore, alla percezione del prodotto da parte del consumatore. Molti prodotti possono definirsi complessi in virtù dello sforzo richiesto per la loro comprensione, per le conoscenze specifiche che potrebbero esser necessarie per una fruizione che possa dirsi positiva e piacevole. Trovandosi in presenza della natura artistica, la complessità può risiedere anche in nozioni astratte su cui prende forma il prodotto, le quali presuppongono un interesse ed un apprezzamento di questi concetti da parte del consumatore.

Il grado di complessità aumenta poi nel caso in cui il consumatore non abbia familiarità con il prodotto artistico, a cui magari si accosta privo di preparazione e di riferimenti.

Tra i prodotti culturali, all'interno di ogni forma espressiva in cui ci si muove, esiste in ogni caso anche un livello basso di complessità, come nel caso in cui ci si trovi in presenza di idee e rappresentazioni concrete definite usualmente come popolari, da cui deriva appunto l'arte popolare. La musica leggera e pop o la commedia, il teatro di repertorio sono assai distanti dalla musica e dal teatro sperimentale e di ricerca, per i quali è necessario un certo grado di preparazione e familiarità.

La *multidimensionalità* è un ulteriore aspetto del prodotto artistico-culturale, che si coglie attraverso la sua declinazione in tre dimensioni:

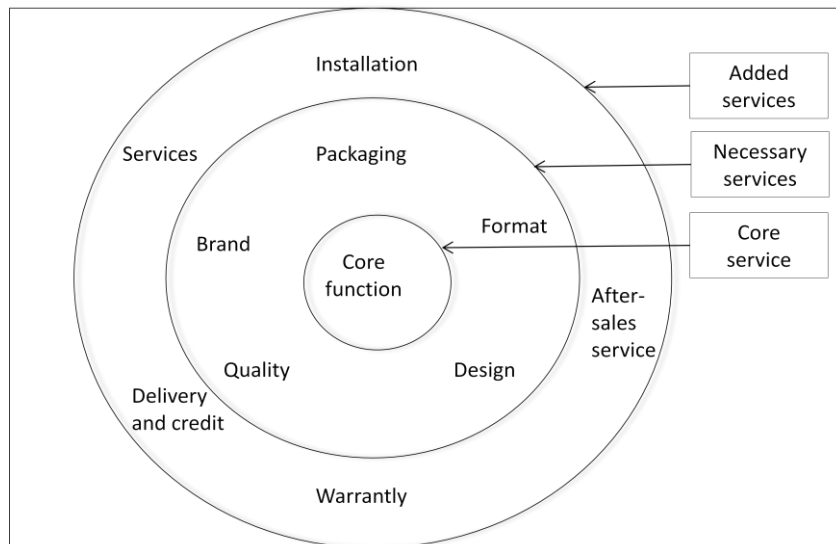
- **dimensione referenziale:** fa capo alle coordinate che permettono di riconoscere le specificità di un prodotto culturale orientandosi nel panorama dell'offerta. Agendo come punti di riferimento, fattori quali il genere, la disciplina, la storia, i prodotti concorrenti e quelli sostituiti, possono aumentare o diminuire a seconda dell'esperienza pregressa e del livello di conoscenza del consumatore. Tale dimensione definisce il prodotto mediante il confronto diretto con altri esistenti o esistenti, restituendo un'immagine mentale di esso a chi vi accede. Il lavoro della critica non può prescindere da questi punti di riferimento e dalla loro costante conoscenza, ma anche l'educazione del consumatore, attraverso i quali si forma. La dimensione referenziale è infatti alla base della familiarità o meno di un consumatore rispetto ad una tipologia di prodotto artistico-culturale;
- **dimensione tecnica:** consiste nella componente tecnica e materiale del prodotto, che può coincidere nel prodotto stesso, nel supporto o in un oggetto della rappresentazione del lavoro (nel caso di uno spettacolo);
- **dimensione circostanziale:** è connessa alle circostanze entro le quali avviene la fruizione del prodotto, che ne condizionano la percezione.

A questi aspetti che contribuiscono a definire le specificità del prodotto culturale da diverse angolazioni, si aggiunge l'osservazione che le imprese artistico-culturali provvedono ad offrire tipologie di prodotti ascrivibili alla categoria dei servizi, in mancanza dell'elemento fisicità. La fruizione di tali prodotti, siano essi beni tangibili nel caso di opere d'arte visiva o espressioni dinamiche nel caso delle *performing arts*, corrisponde a pieno titolo all'accesso ad un *servizio*. Questa osservazione è alla base della definizione delle imprese culturali come imprese erogatrici di servizi, piuttosto che propriamente produttrici.

Il concetto di prodotto ha ricevuto un'analisi che ne ha restituito un'immagine multifaccettata atta a metterne in luce dettagliatamente differenti aspetti. Levitt (1965) e Kotler ed Andreasen (1991) hanno fornito una mappa concettuale che scompone il prodotto in livelli distinti, secondo un'ottica la cui finalità potenzialmente permette, attraverso un'azione sul prodotto, di migliorare o mantenere la posizione assunta dall'azienda nel mercato in relazione alla propria offerta.

Ogni prodotto/servizio può essere definito ed analizzato come un "paniere di attributi" (*bundle of attributes*) e, come tale, comprende quindi un insieme di utilità e benefici offerti dall'azienda ai possibili consumatori per soddisfare le loro necessità e aspettative, siano esse di base o secondarie. La distinzione fra materialità dei beni e immaterialità dei servizi tende così ad essere superata concettualmente: ciascun bene, infatti, può essere alternativamente composto da attributi tangibili e intangibili.

Tale visione del prodotto consente di fare una distinzione tra quello che è il bisogno di base che esso soddisfa, il quale corrisponde alla funzione d'uso essenziale del prodotto, e le sue utilità supplementari, che riflettono un tendenziale mutamento di complessità dei bisogni che si fa sempre maggiore, per far emergere nuovi ambiti di bisogni.



Il prodotto come paniere di attributi

Figura 2.1

Al *core product*, portatore del valore funzionale specifico della classe di prodotto di appartenenza, di natura basilare e generica, si aggiunge un insieme di valori e utilità secondari che si traducono in componenti necessarie o aggiuntive. Di queste ultime, le componenti necessarie si accompagnano indispensabilmente al prodotto centrale, mentre quelle aggiuntive ne sono staccate e si possono considerare come fattori “extra” in grado però di costituire un’importante fonte di differenziazione.

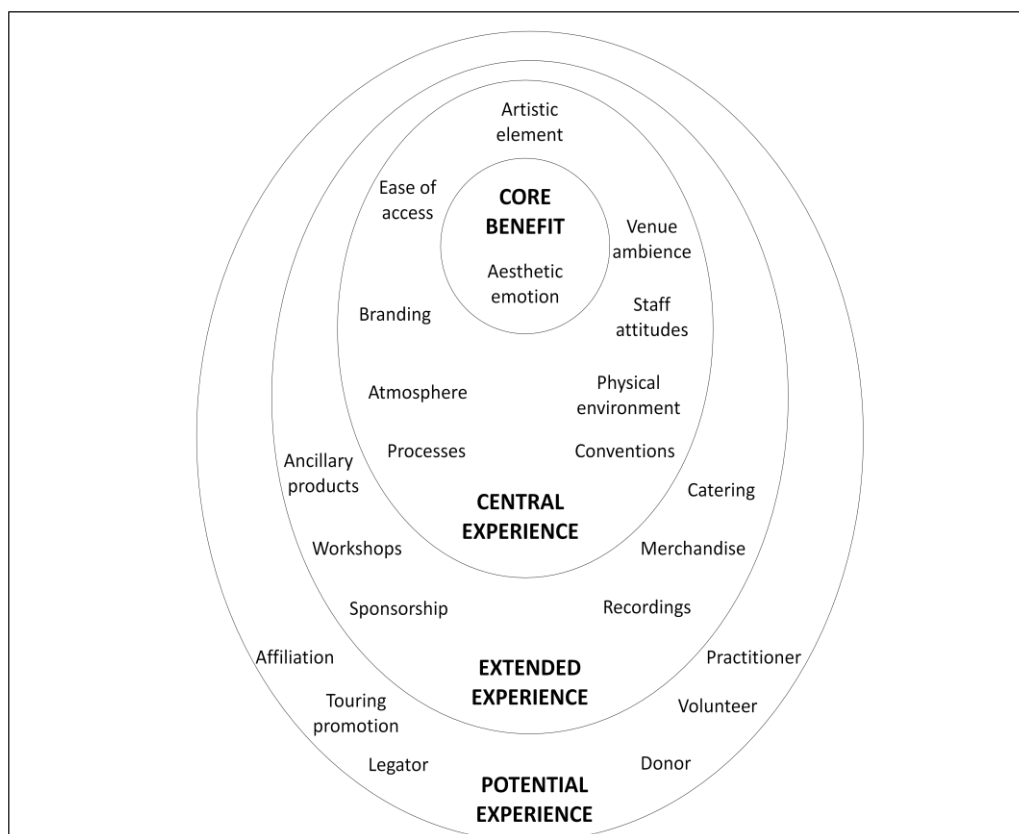
Levitt (1980) stabilisce, partendo da questa scomposizione del prodotto, una distinzione tra:

1. *generic product*: corrispondente al *core product* o al valore funzionale di base;
2. *expected product*: corrisponde alle minime aspettative del consumatore che normalmente si accompagnano al prodotto generico;
3. *augmented product*: comprende quanto viene offerto in aggiunta a ciò che il consumatore considera di aver bisogno
4. *potential product*: consiste in tutto ciò che è potenzialmente fattibile per attrarre e trattenere i consumatori, riferendosi quindi a quanto rimane ancora da realizzare intorno al prodotto.

Questa visione del prodotto suddiviso in più livelli viene rielaborata da Lambin (2000a) il quale, alla terminologia consueta che fa riferimento alle “componenti del prodotto” sostituisce il termine “servizio”, più idoneo ad indicare un’ottica più completa e

profonda per cui ciò che il consumatore odierno acquista non è tanto il prodotto in sé ma un servizio, o meglio, una soluzione¹⁵.

Il concetto di prodotto/servizio come paniere di attributi ha ricevuto, nella letteratura, un riadattamento finalizzato ad esaminare il prodotto artistico-culturale, strutturato secondo quattro dimensioni (Hill, O'Sullivan, O'Sullivan 1995):



La quattro dimensioni del prodotto nell'esperienza artistica

Figura 2.2

Le dimensioni del modello sono esplicate come segue.

1. *Core benefit*: il cuore dell'offerta è dato dal benefit di base che si desidera acquistare. L'interesse che spinge uno spettatore a fruire di una mostra d'arte o di uno spettacolo teatrale è ben poco connesso con il luogo fisico o il preciso tramite attraverso cui avviene la fruizione, bensì tale interesse è strettamente legato agli effetti di carattere estetico ed emotivo che agiscono su di lui durante questa esperienza e dai quali esso trae beneficio.

¹⁵ Lambin ridisegna il "paniere di attributi" sostituendo al *core product* il termine *core service* (e di qui *necessary services* e *added services*), in riferimento tanto ai beni tangibili quanto ai servizi propriamente detti.

Dato che è il consumatore a stabilire quelli che sono i propri bisogni e ridefinire le proprie richieste, la sua soddisfazione in merito al *core benefit* considerato in una precisa situazione risulta essenziale per orientare l'attività di marketing. Indubbiamente, non è possibile agire sul prodotto artistico, ma il grado di soddisfazione relativo a questo livello è di supporto alla motivazione che si riflette nelle strategie di marketing, come quelle legate alla promozione o alla presentazione dell'esperienza.

2. *Central experience*: a cornice del benefit centrale, vi sono gli aspetti che incarnano l'esperienza artistica, in un ruolo che fa di essi gli intermediari tra il prodotto e lo spettatore: si riferiscono alla manifestazione fisica del prodotto artistico. Questo anello abbraccia non tutti gli aspetti che fanno parte della presentazione dell'elemento artistico al suo pubblico, come l'ambiente, la preparazione dello staff che vi lavora, le caratteristiche che regolano l'accessibilità, l'immagine dell'impresa. L'impresa culturale tenta di rispondere all'alto rischio percepito legato all'acquisto di un bene intangibile assicurando i consumatori attraverso la creazione di un'aura di qualità, dove tutti questi aspetti giocano un ruolo importantissimo.

Considerare l'offerta in termini di vantaggi (*benefits*) che essa può trasmettere anziché in termini di caratteristiche e attributi significa compiere un'ulteriore passo nella giusta direzione, laddove l'obiettivo è quello di mettere il consumatore al centro del processo di marketing. D'altro canto, la natura partecipativa del consumo di servizi permette di raccogliere molte informazioni e di rimanere così aderenti all'opinione del consumatore.

3. *Extended experience*: gli aspetti afferenti a questo livello tendono a sfociare in altri ambiti del marketing mix, pur rimanendo direttamente legati alla natura del prodotto stesso. Attraverso una valorizzazione e un accrescimento di questi aspetti, l'impresa estende la propria offerta in diversi settori del mercato: è il caso dei vantaggi offerti dalla presenza del bookshop, della caffetteria o del catering, del *merchandise*, dell'organizzazione di convegni, per fare alcuni esempi. Si tratta di servizi secondari che non entrano in contatto diretto con l'esperienza di fruizione dell'opera d'arte, tuttavia hanno la capacità di dare a quest'esperienza un valore aggiunto, tenendo conto del fatto che l'importanza data ad ogni dimensione varia a seconda delle esigenze di ogni consumatore, per cui l'esistenza di un servizio accessorio può risultare importante per alcuni e

meno per altri. L'offerta di un livello più esteso di esperienza ricopre un ruolo di rilievo all'interno del marketing culturale, nella misura in cui ha la capacità di rendere meno intangibili i servizi circondandoli di servizi e prodotti secondari *a latere*. Su questo terreno aperto a diverse possibilità si gioca, inoltre, la sfida dell'*audience development*. L'organizzazione, ad esempio, di workshop in sede per studenti a proposito dell'opera di un artista rappresentano una forma di *extended experience* per la promozione di uno spettacolo in cartellone nonché per quelli futuri.

La realizzazione o meno di un servizio di questo genere dipende da considerazioni come la sua utilità, appropriatezza, consonanza con gli obiettivi dell'impresa, ma anche dalle sue reali possibilità. Gli sviluppi potenzialmente fattibili per dare corpo ad un'*extended experience* sono leggibili, infine, anche come attività di *product development*, dal momento che si interagisce con aspetti legati al prodotto ma aperti alle più svariate soluzioni.

4. *Potential experience*: con il progressivo aumento dei bisogni e del loro grado di complessità, questo concetto abbraccia le strade con cui prodotti e servizi si organizzano per fronteggiare questi cambiamenti ed accordarsi alla situazione del mercato di riferimento in cui operano.

Dal punto di vista dell'impresa si rende appunto necessario un monitoraggio dell'ambiente esterno al fine di rendere la propria offerta interessante e avvalorarla agli occhi dell'audience. Dal punto di vista del consumatore, l'esperienza potenziale copre una serie di forme di coinvolgimento più profondo: la possibilità di affiliarsi all'impresa mediante forme di abbonamento o *membership*, diventare un donatore o un volontario, o diventare un partecipante più attivo prendendo parte ad una forma artistica all'atto pratico, qualora esistano progetti che lo permettano come laboratori o altro.

Il successo dell'impresa e la sfida delle operazioni di marketing dipendono dalla sua abilità di creare valore aggiunto alla propria offerta: l'utilizzo di un approccio a più livelli (*multi-level approach*) per analizzare il prodotto/servizio offerto è uno strumento per prendere in considerazione una serie di opportunità su cui agire, importanti per il settore culturale poiché è in queste che è possibile agire, dato come pre-esistente il lavoro dell'artista.

Questo modello mette in luce due elementi fondamentali per la comprensione dell'essenza del bene artistico. In primo luogo, il termine benefit, al posto dei termini prodotto o servizio, enfatizza la dimensione del vantaggio, del valore, del positivo beneficio, in altri termini del piacere sia estetico che emotivo che il fruitore desidera ricevere, spostando il concetto di prodotto verso un'ulteriore grado di astrattezza più consono a descrivere l'incontro tra l'uomo e l'arte.

In secondo luogo, viene rimarcata la natura di esperienza propria di queste forme di prodotti. La stessa esperienza artistica è il soggetto che ha un ruolo centrale nel trasmettere i benefit attesi.

Il cuore dell'esperienza artistica consiste fondamentalmente in un processo di scambio comunicativo tra l'artista, mediante la sua opera, ed il suo pubblico, al quale si rivolge mediante il linguaggio espressivo che sente più adatto per dare concretezza ad un'insopprimibile necessità di comunicare.

L'esperienza rimane qualcosa di profondamente soggettivo, alle spalle della quale possono esserci motivazioni diverse, mentre nel momento in cui viene vissuta essa può sempre essere percepita in molti modi diversi. A tal proposito, uno studio condotto da Garber (2000) sull'audience di un concerto sinfonico ha dimostrato come, pur essendo il concerto stesso un importante driver di soddisfazione dell'audience, "it was perceived only as a component of an entire evening's entertainment experience". Tutto un portato di valori simbolici, di esigenze conoscitive e di carattere sociale viene proiettato sull'esperienza dal consumatore sulla base delle proprie aspettative di partenza, oltre che della propria educazione e sensibilità, che ovviamente condizioneranno la sua fruizione.

2.2.1 Il prodotto spettacolo

Uno spettacolo di *performing arts* si distingue all'interno del panorama delle discipline artistiche per due elementi: la presenza di pubblico coinvolto in un processo interpretativo e la dinamicità della rappresentazione nello spazio e nel tempo. Esso rappresenta una produzione complessa che racchiude al suo interno altri linguaggi come la letteratura, qualora vi sia un testo o un libretto, la musica, le arti visive, per la realizzazione di scenografie ed effetti di luce, la danza e il canto, la recitazione. Tuttavia, allo stesso tempo rappresenta un business, seppur il mercato dello spettacolo dal vivo sia un consumo di nicchia, basato su flussi di domanda esigui (Sciarelli 2005).

In un'ideale scala dei bisogni a cui corrispondono tutti i livelli di esperienza sopra descritti, il prodotto o benefit primario risponde ad un desiderio o bisogno primario del consumatore, mentre allo stesso tempo conferisce alla struttura erogatrice l'*imprinting* che ne determina l'attività.

Attorno ad esso, si configurano i prodotti e servizi secondari che rispondono a loro volta a bisogni di minor importanza in questo contesto, ma allo stesso tempo questi bisogni vengono creati dalla possibilità stessa di essere soddisfatti.

Nel delineare il prodotto primario, lo spettacolo teatrale, si fornisce una descrizione degli elementi che lo costituiscono ordinati in nove categorie (Boni 1989, Sciarelli 2005), secondo un'analisi completa e ricca di questo soggetto e quindi più utile alla sua comprensione.

1. *Il testo drammaturgico ed il suo autore*: a partire dal *testo* si va definire da subito con quale forma di spettacolo ci si confronta. La parola *testo* ha infatti un valore simbolico, poiché esistono spettacoli teatrali privi di un testo in quanto privi di espressioni verbali, come molto teatro di ricerca, laddove il testo incorpora solo i movimenti di scena.

Nel caso dell'opera lirica si parla di *libretto*, che viene creato in funzione della musica ispirandosi a testi già scritti da altri autori. Esistono testi che vengono scritti per un'occasione in particolare, come una ricorrenza o un avvenimento, o ancora nascere da rivisitazioni di opere teatrali preesistenti. Si è in presenza di *spartito*, inoltre, nel caso di concerti di musica classica, sinfonica o da camera (dal momento che il contesto a cui ci riferiamo è quello di una struttura teatrale), e di *coreografia*, nel caso invece della danza e del balletto.

2. *L'interprete o la compagnia*: la compagnia teatrale prevede che ci sia un gruppo organizzato (con una veste legale di associazione o cooperativa) di artisti dai diversi ruoli, dal regista agli attori, ed eventualmente un produttore, i quali lavorano solitamente insieme per la realizzazione del progetto di spettacolo.

Il nome della compagnia, del regista e dell'interprete principale sono elementi di richiamo basilari per l'audience. Da questi si comprende la categoria di spettacolo, il prestigio, la caratura artistica, la personalità dello spettacolo a cui sono collegati. Possono rappresentare una garanzia di qualità per lo spettatore e di richiamo di pubblico per il teatro, fattori cardine nel processo di comunicazione dello spettacolo. Lo stesso discorso vale per le compagnie di danza e per le formazioni musicali.

3. *Il regista*: da questa figura dipende ogni elemento dello spettacolo per quanto concerne l'aspetto visibile della rappresentazione. Il contenuto e la forma vengono modellati secondo le precise esigenze espressive ed estetiche del regista. Nelle compagnie di danza la figura del regista può coincidere con quella del coreografo, ma non necessariamente.
4. *La scenografia, le luci, la musica, i costumi*: questi elementi hanno un ruolo accessorio nella composizione dello spettacolo e non rientrano, a parte la musica, nel nucleo delle componenti propriamente artistiche. Eppure essi costituiscono i mezzi di maggior impatto visivo ed emotivo per lo spettatore, ed hanno pertanto un grandissimo potere nel modulare l'impatto di testo e recitazione, amplificandolo o attenuandolo, apportando così ulteriori significati. Il lavoro del *light design*, dedito a curare i movimenti e l'intensità delle luci, opera sotto la direzione del regista trasponendo nella luce il suo intento creativo. Lo scenografo ed il costumista concorrono alla realizzazione finale dello spettacolo con il loro lavoro, che spesso viene eseguito in autonomia sulla base della conoscenza del progetto artistico, per il quale preparano bozzetti destinati ad essere approvati o meno dal regista (l'eventuale prestigio della maestranza incaricata può far sì che il loro lavoro non venga nemmeno sottoposto al giudizio del regista).

Esiste tutto un filone teatrale che fonda su questi elementi il significato della rappresentazione, come avviene per molto teatro sperimentale che cura in maniera consistente l'impatto visivo fino a farne il propria cifra espressiva per eccellenza.

5. *La sala*: il luogo fisico in cui viene rappresentato lo spettacolo si può considerare come una sua parte integrante. La sala ha infatti il "compito" di creare l'atmosfera nella quale il pubblico si immerge per tutto il tempo in cui assiste alla rappresentazione, già a partire dal momento in cui entra a prendere posto. E' importante al punto che la mancata sintonia tra la *location* e lo spettacolo rappresentato può provocare una distorsione del risultato artistico e condizionarne il successo. Questa ricerca della giusta atmosfera esiste da quando esiste il teatro, a partire dal teatro greco, che utilizzava scorci e conformazioni naturali di particolare bellezza come sfondo delle rappresentazioni fino alle elegantissime sale dei teatri settecenteschi ed ottocenteschi. Generalmente tra spazio scenico e generi di spettacolo ospitati c'è un sintonia ben ricercata

quando non ricreata, anche per quanto riguarda i festival di teatro organizzati in luoghi non convenzionali, ossia fuori dalle strutture teatrali.

6. *Il produttore*: è la persona o l'ente che fornisce i mezzi finanziari per la realizzazione dello spettacolo. Può occuparsi anche dell'organizzazione materiale e successivamente, dopo averci appunto investito, anche della distribuzione dello spettacolo sul mercato.
7. *Il distributore*: questa figura acquista lo spettacolo, avendo a disposizione una sala o un circuito di sale dove ospitare la rappresentazione. Si occupa di selezionare gli spettacoli e di trattare sul prezzo. Il problema si pone quando uno spettacolo viene acquistato sulla base del nome del regista o degli artisti coinvolti nel progetto, di cui è a conoscenza, ma la realizzazione non è ancora avvenuta, per cui non si conoscono i reali costi che la produzione richiederà e che potrebbero essere al di sopra del prezzo della vendita (come accade spessissimo, dato che la realizzazione materiale di uno spettacolo parte in seguito alla fissazione della data del debutto, per cui si cerca sempre di prevedere i costi ma non è possibile farlo con esattezza).
8. *Il marchio*: i teatri si caratterizzano anche attraverso un proprio marchio distintivo di cui sono dotati, che racchiude un nome e un simbolo, che equivale ad una "marca". Nel lavoro di promozione e diffusione di spettacolo, i teatri, soprattutto quelli con una forte considerazione, utilizzano il proprio marchio per trasmettere al consumatore un punto di riferimento ed una garanzia di affidabilità.
9. *Lo spettatore*: la sua presenza, indispensabile, è un elemento principe dello spettacolo, senza il quale non esisterebbe né il teatro né alcun'altra forma di spettacolo. La produzione teatrale avviene infatti simultaneamente alla sua ricezione.

Si arriva al prodotto spettacolo come una definizione complessa. Parlare di spettacolo significa parlare di un insieme enorme di elementi, di competenze, di culture, un grande insieme di maestranze e aziende. Il prodotto finale, sia esso un concerto, un'opera, un balletto o altro, identificano un settore, ma sono "linee di prodotto" diverse che al loro interno sfumano in una serie eterogenea di possibili soggetti, visto che la messa in scena di un'opera barocca rispetto ad una nuova produzione lirica è una cosa differente.

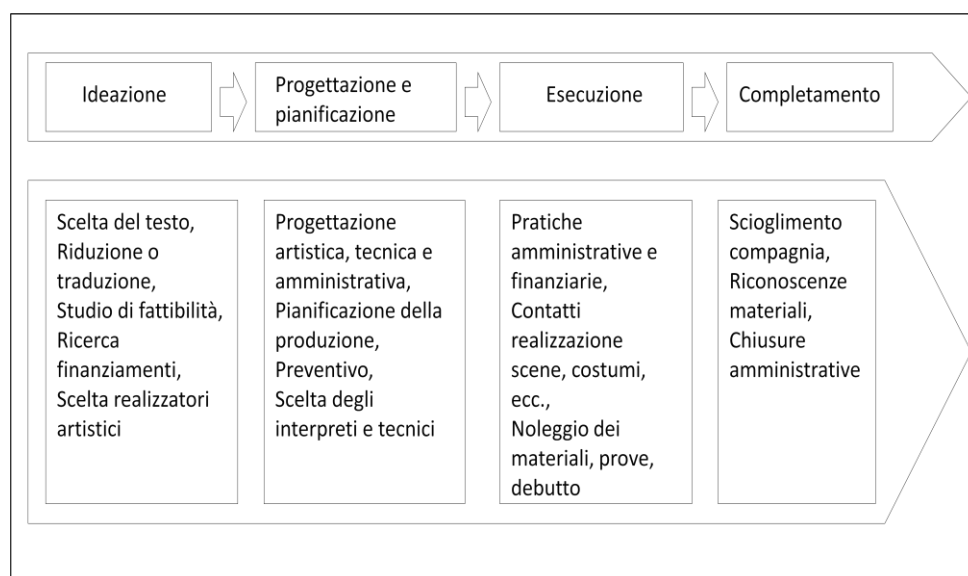
Lo spettacolo è un prodotto che deve trovare realizzazione tenendo conto di vincoli economici, vincoli di tempo, vincoli legati all'identità e al posizionamento

dell'organizzazione che lo produce, alle caratteristiche della sala o dell'ambiente, alle potenzialità e alla competizione con gli altri operatori del settore (Acquarone 2009). L'aspettativa riposta in uno spettacolo, non solo dallo spettatore ma anche dalla componente artistica, è sempre legata ad un prodotto dall'esito incerto e può quindi essere soddisfatta o disattesa, non potendo mai esserci la sicurezza a priori che la riuscita della rappresentazione sia ottimale ed incontri il successo di pubblico. Ogni spettacolo è infatti ogni volta unico e sempre diverso, dato che il fattore umano è l'anima della rappresentazione.

2.2.2 La produzione artistica dello spettacolo: il processo di realizzazione e la messa in scena

Lo spettacolo nasce un processo di produzione messo in atto dall'impresa teatrale che si può definire altamente flessibile (Sciarelli 2005), se posto in confronto con l'impresa artistica commerciale o industriale (come la discografia, l'editoria e l'audiovisivo). Questo processo di produzione è strutturato in fasi e tempistiche bene precise, reso necessario dal tentativo di razionalizzare le varie procedure della creazione, che si fondano principalmente sull'elemento umano e contengono quindi un certo grado di emotività, indefinitezza, volatilità.

Il prodotto spettacolo è invece un prodotto rigido, che né durante la sua fase di creazione né successivamente può essere sottoposto a revisioni e interventi in considerazione delle leggi di mercato.



Il processo di produzione dello spettacolo teatrale

Figura 2.3

Il processo di produzione dello spettacolo teatrale si articola in quattro fasi: l'ideazione, la pianificazione, l'esecuzione, il completamento.

Durante la fase di *ideazione*, il progetto riceve un contenuto e una serie di caratteristiche che ne delineano un nucleo sostanziale. Esso nasce dalla creatività e dalla sensibilità dell'artista o di più artisti, che scelgono di sposare un determinato linguaggio espressivo. "Sul piano pratico, è quanto di più intangibile, effimero e indeterminato e soprattutto soggetto a variazioni, mutamenti, anche radicali, di cui si possa disporre per un progetto. Eppure è materiale straordinario, con quella eccezionale proprietà di essere originato dal pensiero creativo e di poter innescare, quasi come una reazione a catena, altra creatività, da parte di chi è chiamato a lavorarci." (Argano 1997).

Lo spettacolo si origina quindi in maniera del tutto spontanea e per nulla strutturata come ogni atto creativo, godendo di una sinergia tra artista, realizzatori, collaboratori artistici e tecnici. La difficoltà che si presenta in questa fase consiste nel dare un "vestito organizzativo" al materiale artistico che si basi su parametri e direttive precisamente quantificabili, a partire da costi e tempi di realizzazione.

L'idea viene quindi proposta ad una struttura che può essere l'impresa teatrale oppure una compagnia teatrale, che in secondo momento si rivolgerà all'impresa per la vendita dello spettacolo e la sua messa in scena, qualora l'ideatore sia un artista isolato come uno scrittore, un regista o un drammaturgo. Il progetto può, diversamente, partire dall'idea di una compagnia teatrale oppure da un'impresa teatrale, come nel caso di enti lirici o di teatri stabili di prosa, o ancora da una formazione musicale o da un'associazione concertistica se si tratta di un progetto di esecuzione musicale: in tutti questi casi, l'ideazione avviene in seno all'organizzazione, proposta da un direttore artistico o da un responsabile e viene definita insieme agli altri artisti che concorreranno alla realizzazione.

Nel momento in cui al progetto artistico viene data approvazione e viene deciso di produrlo, diviene necessaria la stesura del progetto operativo, in cui figurano il budget, una collocazione spazio-temporale ed un'impostazione organizzativa. In questo piano viene tenuto conto delle esigenze di programmazione del teatro che decide di ospitare lo spettacolo o produrlo internamente nella propria struttura.

Il passaggio alla successiva fase di *progettazione e pianificazione* è dato dal momento in cui si progetta lo spettacolo in maniera dettagliata e si pianifica la sua realizzazione: il problema fondamentale del reperimento delle risorse viene affrontato in questo

momento, insieme alla previsione dei costi, all'allocazione delle risorse per i vari obiettivi, alla fissazione di un calendario delle attività.

Il progetto prende corpo fino a comprendere le numerose scelte che vanno a conferire una fisionomia che, a questa fase del processo, deve raggiungere il miglior grado possibile di completezza. La scelta degli interpreti e l'assegnazione dei ruoli, le modalità della rappresentazione, i bozzetti della scenografia, i modelli dei costumi, il piano delle luci e dei suoni, la formazione musicale e la decisione dei *team* di lavoro di artisti e tecnici rientrano nella pianificazione.

Nella fase di *esecuzione*, viene data attuazione al progetto seguendo quanto indicato nella fase precedente, con l'aggiunta di meccanismi di controllo. Esiste infatti un *team* organizzativo, che può essere formato da una o più persone, addetti a svolgere compiti di organizzazione della produzione, amministrazione, comunicazione e relazione con i media. Una serie pratiche amministrative di vitale importanza come quelle di carattere finanziario, la richiesta e l'ottenimento di permessi, licenze, la stipula dei contratti, il reperimento delle risorse materiali e altro, vanno espletate in questa fase. La scelta dei media e la campagna pubblicitaria con tutta l'attività di promozione sono altri aspetti che devono ora essere definiti.

Parallelamente i *team* artistico e quello tecnico si occupano degli aspetti concreti del processo creativo: la realizzazione materiale delle scene e dei costumi, il noleggio o l'acquisto degli oggetti necessari alla messinscena, l'attrezzatura, le luci, gli impianti audio e video. Vengono inoltre organizzate le prove, in un luogo idoneo che non coincide necessariamente con quello del debutto, un passo molto importante in cui artisti e tecnici si ritrovano a lavorare finalmente insieme al progetto e vengono realmente a conoscenza del copione, del disegno di regia, delle linee interpretative, dando via anche ad ogni discussione in merito all'esecuzione. La fase esecutiva è sostanzialmente quella che porta il progetto ad essere pronto per il debutto, con la conseguente distribuzione delle repliche dello spettacolo sulle diverse "piazze".

La fase del *completamento* segna la conclusione del progetto e la valutazione dei risultati.

Terminate le repliche si procede allo smontaggio dell'allestimento scenico e delle attrezzature tecniche utilizzate, con la riconsegna dei materiali eventualmente noleggiati. A latere, come ultima operazione dello spettacolo, si effettua la chiusura amministrativo-finanziaria: regolazione dei pagamenti, redazione del bilancio e analisi degli scostamenti dal bilancio preventivo.

Tra queste quattro grandi fasi, con al loro interno diverse attività, spesso il confine di demarcazione è sottile e molte operazioni possono avvenire in sovrapposizione o in fasi diverse. “Una peculiarità è la ripetizione di questo processo per le varie attività produttive che si realizzano all’interno del progetto teatrale” (Sciarelli 2005, 15), pur con tutte le dinamiche che rendono unico ogni progetto, aperto in ogni momento a nuovi apporti di idee e una forte dose di imprevedibilità che possono sempre modificare il percorso sotto qualunque aspetto, artistico, tecnico ed organizzativo.

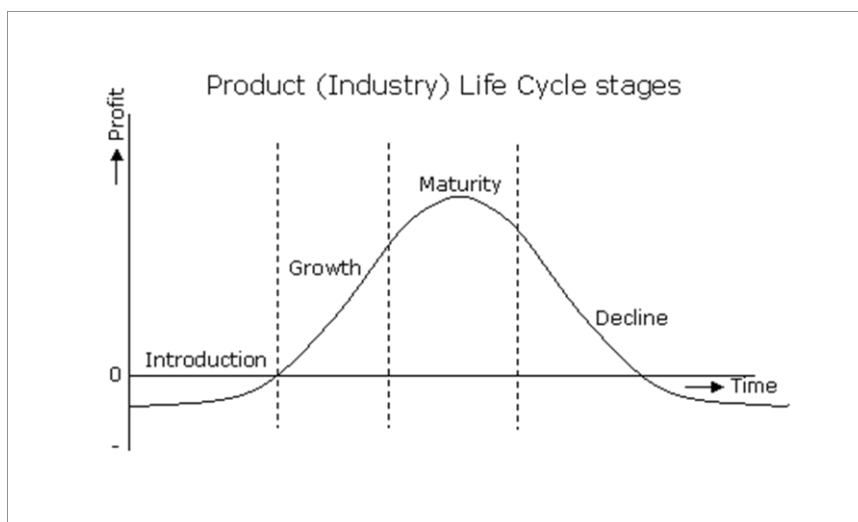
Pertanto, la produzione di uno spettacolo non può essere pensata come un processo rigido in quanto le varie forze che vi sono coinvolte interagiscono con il fine di creare un’opera d’arte. Avviene indubbiamente quella che si può definire una trasformazione delle materie prime in prodotti finiti, per ricalcare la tradizionale definizione del processo produttivo, siano essi costumi, scene, giochi di luci, musiche. La prova generale dello spettacolo si può così paragonare alla fase di assemblaggio, ma il prodotto realmente finito coinciderà con il momento della rappresentazione davanti al suo pubblico.

2.2.3 Il ciclo di vita del prodotto spettacolo

Il concetto di ciclo di vita del prodotto (Levitt 1965) si origina dall’idea che qualunque cosa segua un proprio sviluppo in maniera simile ad un ciclo biologico proprio degli esseri viventi, con una nascita, una vita e una fine. La storia della vita materiale è, d’altronde, fatta di invenzioni che passato un periodo di successo e di utilizzo vengono gradualmente sostituiti da innovazioni, secondo la linea del progresso. L’idea del ciclo di vita del prodotto spiega come l’esistenza di un prodotto sia dovuta ai bisogni e alle preferenze dei consumatori, che variano nel tempo sotto l’azione dei gusti e della tecnologia, due variabili interdipendenti che si influenzano a vicenda e influenzano il ciclo di vita spesso accelerandolo, soprattutto nell’epoca in cui ci troviamo. Come i prodotti, anche i mercati e le organizzazioni hanno un loro ciclo di vita: nel caso dello spettacolo, ad esempio, ciclo di vita del mercato di un prodotto (calcolabile attraverso la somma dei cicli di vita di un insieme di prodotti) può corrispondere ad un genere in particolare o a un sottogenere, come il cabaret e l’avanspettacolo, che si possono situare ormai al termine del loro percorso; un’organizzazione può essere fortemente associata al suo fondatore o direttore artistico, o ad un orientamento artistico, al punto che nel

momento in cui viene a mancare questo riferimento l'organizzazione può andare incontro a una fase di declino.

Questo concetto viene espresso mediante un modello che rappresenta con una curva teorica l'andamento della domanda di un prodotto considerata in un determinato periodo di tempo.



Il ciclo di vita del prodotto industriale

Figura 2.4

Le fasi che formano il ciclo di vita di qualunque prodotto sono quattro: introduzione, crescita, maturità e declino.

L'introduzione di un nuovo prodotto si caratterizza da una lentezza delle vendite iniziali, perdite finanziarie e assenza di concorrenza. I ricavi risultano essere bassi anche per gli sforzi di introduzione, principalmente legati alle spese di promozione, che devono essere sostenuti in questo momento. E' una fase che può durare a lungo, ma in ogni caso la sua durata dipende dalla risposta del consumatore, precisamente da quanto tempo impiega a modificare le sue abitudini e ad adottare l'innovazione. La resistenza del consumatore, una distribuzione che limiti l'accessibilità, un prezzo eccessivo o una forte risposta della concorrenza sono fattori che possono rallentare la fase di introduzione.

Una compagnia teatrale o un'artista poco conosciuti, le *performance* musicali di un "astro nascente", generi musicali di nuova introduzione, necessitano di acquisire la fiducia delle organizzazioni teatrali che si occupano di produrre e/o distribuire gli spettacoli e, quindi, la conoscenza e il credito del pubblico. "...the mail challenge is to

build organization and product awareness. Artist's manager (...) will heavily advertise and promote (...), new organizations will actively employ public relations and other low-cost promotional approaches. Music directors may introduce contemporary composers (...) with special events and educational programming" (Kotler e Scheff 1997, 212).

Attraverso l'apertura e la curiosità degli innovatori, nel momento in cui un numero consistente di consumatori si unisce a questa ristretta minoranza, si ha il passaggio alla fase di crescita, caratterizzata da un rapido incremento delle vendite ma anche della concorrenza. La domanda diviene forte e i consumatori sono incoraggiati, anche dal fatto che generalmente i prezzi si abbassano. Durante questa fase le imprese artistiche capitalizzano la risposta positiva del pubblico e cercano di sviluppare la loro fedeltà, attraverso la vendita di abbonamenti, offerte e tentando di dare forma a una base di sostenitori. E' questo, infatti, lo stadio in cui le imprese si trovano davanti ad un dilemma, se approfittare dei buoni risultati generati nel breve periodo oppure investire al fine di ottenere una posizione più competitiva e solida nella fase successiva, un'opzione che ovviamente può valere soltanto per alcune imprese culturali (Colbert 2000). Oltre alla forma giuridica che possa consentire eventuali investimenti, va considerato che ogni operazione per espandere il mercato va necessariamente ad aumentare i costi dell'impresa.

La modalità con cui un'impresa di *performing arts* può rafforzare il prodotto possono essere diverse, come:

- intensificando le campagne pubblicitarie oppure modificando semplicemente il focus dell'advertising tarandolo su aspetti diversi del prodotto;
- considerare nuovi canali per espandere la distribuzione;
- coltivare nuovi segmenti di mercato che potrebbero nutrire un interesse verso il prodotto, anche mediante diverse politiche di prezzo e di abbonamento o diverse fasce orarie di programmazione, ad esempio;
- aggiungere servizi accessori al prodotto spettacolo, come lezioni introduttive, eventi speciali di richiamo, incontri con gli artisti e prove aperte.

Ad un certo punto, i consumatori potenziali vengono raggiunti e la domanda si stabilizza, permettendo quindi il passaggio alla fase di maturità del ciclo di vita. Questa può essere suddivisa in tre periodi. Il primo corrisponde alla maturità crescente in cui il tasso di crescita delle vendite comincia a diminuire raggiungendo una condizione di

stabilità; il secondo coincide con il periodo di saturazione, in cui la domanda deriva principalmente dalle vendite di rimpiazzo; con terzo si incontra la maturità calante, che vede una riduzione drastica del volume delle vendite, con una fuga di diversi consumatori che sono già in cerca di prodotti sostituti o nuovi.

Con lo stabilizzarsi della domanda, la concorrenza diventa un problema dal peso notevole. La saturazione del mercato non è comunque un ostacolo all'emergere di nuove aziende e marche di prodotto che si contengono una nicchia di mercato. Le aziende più vulnerabili sono purtroppo costrette a cedere di fronte ad un'intensa competizione, anche con la cessazione dell'attività.

Solitamente la fase di maturità ha una durata più lunga di quelle precedenti e non smette di aprire problematiche e porre delle grosse sfide all'organizzazione e al marketing management.

Vengono quindi sistematicamente prese in considerazione una serie di strategie che partono da intenti diversi: modificare il mercato, modificare il prodotto, modificare le variabili del marketing mix (Kotler e Scheff 1997).

1. *Modificazione del mercato*: l'organizzazione cerca di espandere il mercato intervenendo sui due fattori che aumentano il volume delle vendite: il numero dei consumatori e il tasso di utilizzo per consumatore.

Numero dei consumatori. L'impresa può cercare di espandere il numero di consumatori attraverso tre strade:

- convincere i *non-users*: attivarsi nel tentativo di attrarre coloro che non figurano attualmente tra i consumatori dell'impresa. Essi rappresentano, a livello teorico, un grande bacino di opportunità, dal momento che la grande maggioranza della popolazione non è tra i fruitori di prodotti artistici, tuttavia costruire un interesse verso le *performing arts* è un obiettivo difficile. Le imprese teatrali possono, a livello individuale, sviluppare programmi specifici e sistemi di distribuzione nuovi atti a raggiungere precisi target di mercato a cui non ci si era rivolti in precedenza. Creare un interesse anche momentaneo verso in un potenziale consumatore in una forma di spettacolo può successivamente evolversi in un interesse rivolto magari ad una forma diversa;
- entrare in nuovi segmenti di mercato: l'impresa intende rivolgersi a nuovi segmenti di mercato geografici o demografici. Un esempio può essere un gruppo di musica da camera che organizza, sotto l'egida dell'impresa teatrale

organizzatrice, un concerto in un'università per attrarre un pubblico di studenti e professori;

- guadagnare i consumatori della concorrenza: l'impresa tenta in questo caso di attrarre consumatori che risultano già fruitori di prodotti di spettacolo, non necessariamente di spettacolo dal vivo ma anche di spettacolo rappresentato, o di arti visive. La promozione dei propri prodotti di spettacolo organizzata dall'impresa in modo da raggiungere persone abitualmente interessate all'arte (come una rappresentazione realizzata all'interno di uno spazio museale) può avere una sua coerenza ed efficacia.

Tasso di utilizzo. L'impresa incoraggia i frequentatori ad incrementare il loro tasso, in questo caso, di fruizione di spettacolo:

- aumento della frequenza di consumo (*more frequent use*): si lavora per invitare gli spettatori abituali ad aumentare le loro occasioni di frequentazione del teatro e di fruizione dei prodotti di spettacolo, ad esempio proponendo forme di abbonamenti leggeri per pochi spettacoli scelti sulla base dei gusti dello spettatore;
- aumento della fruizione per singola occasione (*more usage per occasion*): l'impresa incoraggia i frequentatori a coinvolgere amici e familiari mediante politiche di prezzo (sconti per accompagnatori, ecc.) o organizzando eventi destinati ai gruppi;
- nuovi e diversi tipi di fruizione (*new and more varied usage*): l'impresa può stimolare gli spettatori ad assistere a spettacoli in occasioni diverse da quelle abituali, creando eventi speciali fuori dal cartellone (anniversari di orchestre o della carriera di artisti di punta, o legati ad avvenimenti particolari); il coinvolgimento di gruppi esterni legati ad una causa o attività benemerita invitandoli a centrare i loro eventi sociali intorno allo spettacolo, è un ulteriore strada percorribile.

2. *Modificazione del prodotto*. Consiste nel rivitalizzare le vendite migliorando la qualità, cambiando stile e orientamenti artistici, sviluppando caratteristiche legate ai prodotti, purché i consumatori percepiscano questi cambiamenti come reali e di rilievo:

- miglioramento della qualità: l'impegno e la cura di un'impresa, che concentri tutte le sue strategie su un determinato prodotto, vale a dire su una forma di

spettacolo nella quale si desidera distinguersi per l'eccellenza (il teatro di ricerca, il teatro per ragazzi, la danza contemporanea) può aiutare l'impresa a raggiungere una posizione di prestigio e di autorevolezza relativamente a quella categoria di prodotto spettacolo, migliorando la percezione del pubblico riguardo alla qualità dell'impresa. In questo percorso, la scelta della programmazione si rivela essenziale, considerando però sempre le possibilità economiche dell'impresa teatrale di produrre o ospitare produzioni di qualità;

- miglioramento delle caratteristiche: queste caratteristiche possono riguardare ovviamente solo il prodotto inteso in senso allargato, ossia non il *core benefit* dato dallo spettacolo ma l'esperienza allargata attorno ad esso, nei suoi attributi secondari che rientrano nel raggio d'azione dell'impresa e non degli artisti. Nuovi servizi volti a migliorare l'esperienza e l'immagine dell'impresa e della sua gestione, conquistando la fedeltà del segmento del mercato sensibile a questi aspetti. I possibili servizi aggiuntivi sono moltissimi e possono spaziare da un livello più materiale (l'implementazione di un bar ristorante o rinfreschi durante l'intervallo) a uno propriamente culturale;
 - miglioramento dello stile: una strategia di *style improvement* mira a migliorare la presentazione dell'impresa da un punto di vista puramente estetico. Le azioni possono andare nella direzione di un nuovo design del logo e della brochure dell'impresa oppure riguardare gli spazi interni. Spesso non si tratta solamente di un semplice miglioramento estetico, ma della scelta di uno stile che vada a compenetrare in maniera coerente tutti gli aspetti visibili della struttura, in piena consonanza con gli orientamenti artistici, in modo da conferire un'identità unica all'impresa che la contraddistingua nel mercato. Un piccolo teatro dalla programmazione di prosa di avanguardia avrà sicuramente una fisionomia esteriore diversa da un teatro dalla lunga storia alle spalle che offre soprattutto un repertorio tradizionale.
3. *Modificazione del marketing mix.* L'impresa utilizza le leve del marketing mix "residuo" (Colbert 2000) per stimolare la domanda di un prodotto maturo:
- prezzo: il prezzo può essere abbassato per attrarre nuove fasce di consumatori o trattenere gli abbonati; può invece essere alzato per far percepire una qualità più elevata;

- distribuzione: l'impresa può considerare di presentare le performance o gli eventi speciali utilizzando location diverse; altrettanto, può studiare come rendere i biglietti di uno spettacolo disponibili attraverso nuovi canali di distribuzione;
- promozione: l'aumento delle spese destinate alla comunicazione, la modifica di testi e immagini del materiale promozionale, il cambiamento degli elementi del media mix, la gestione di sconti e omaggi, i fattori come il volume, l'intensità e il periodo dell'*advertising* sono tutti campi d'azione che spettano a questa leva.

Non è sempre facilmente riconoscibile lo stadio in cui si trova un prodotto durante il suo ciclo di vita: è infatti complicato distinguere un temporaneo rallentamento delle vendite da una fase di saturazione. Un'impresa può comunque far ricominciare da capo il ciclo di vita di un prodotto, effettuando un riposizionamento del *brand* e scegliendo un nuovo orientamento artistico: un teatro dell'opera può cambiare la propria immagine offrendo non solo spettacoli di balletto classico e opera lirica del repertorio tradizionale, ma inserendo anche balletto contemporaneo e opere di nuova produzione (come ha ad esempio fatto recentemente il Teatro Comunale di Bologna).

Se un'impresa o il suo prodotto non è riuscito a sostenersi o a rinnovarsi durante la fase di maturità, le vendite possono avviarsi verso una fase di declino, indubbiamente la più difficile da gestire per qualunque azienda. Una volta che tutte le strategie per trattenere e rincorrere una domanda di pubblico risultano esaurite e inefficaci, il ritiro del prodotto dal mercato può essere l'azione più logica da farsi, anche se tanti fattori umani possono entrare in gioco in questo momento, come l'attaccamento al progetto o la resistenza all'idea di una sconfitta.

Va specificato che non solo un prodotto spettacolo o un'impresa teatrale nella sua gestione possono vivere le diverse fasi del ciclo di vita, ma anche una compagnia teatrale, che fatica a realizzare prodotti appetibili per i direttori artistici dei teatri che devono ospitarli e per il pubblico.

Esistono inoltre spettacoli che possono rimanere in cartellone per un periodo lunghissimo: mentre generalmente gli spettacoli di prosa, a seconda dei teatri, hanno una durata di programmazione che varia da una, a due, a tre settimane, in alcuni casi le

rappresentazioni possono durare mesi o anni, come avviene per spettacoli particolari o per i musical¹⁶.

E' opportuno pianificare a priori il ritiro del prodotto dal mercato per non aggravare le perdite finanziarie (Mokwa, Dawson e Prieve 1980); oppure adottare una strategia di concentrazione, che presuppone di concentrare gli sforzi sui segmenti di mercato e canali di distribuzione più convenienti; o ancora, l'azienda può decidere per una strategia di pressione che abbassi i costi di promozione permettendo al prodotto di rimanere in circolazione generando profitti a breve termine. La presenza di prodotti sostituti di qualità superiore, e l'impossibilità di raggiungerli o superarli nel mercato, è generalmente un indice per individuare la fase di declino. Ma nel caso delle *performing arts* siamo in presenza di opere d'arte, per cui il concetto di qualità risulta essere piuttosto delicato e sfumato. Il grande pubblico può fare fatica a comprendere ed apprezzare certe forme di espressione artistica, e come tante volte è accaduto nell'arte un'opera può voler comunicare con un pubblico non ancora pronto in un tempo non ancora maturo, dove il percorso futuro di tale espressione sarà determinante nel comprovare la sua reale qualità artistica. Questo discorso è valido per tutte le forme di spettacolo nate nella contemporaneità, che si fanno interpreti dei nostri tempi. Il teatro di tradizione, invece, deve continuare ad essere all'altezza della tradizione che porta avanti e darle una rappresentazione che cerchi il favore anche delle nuove generazioni.

Il ruolo della critica rimane una chiave fondamentale per discernere gli spettacoli sulla base della loro qualità artistica (dipendente da elementi come regia, interpretazione, profondità di contenuto, cura dei dettagli e molti altri ancora), che lo spettatore impara a riconoscere attraverso la ripetuta esperienza di fruizione di spettacolo.

La curva dal profilo regolare che appare nel classico modello del ciclo di vita del prodotto rappresenta una situazione teorica, che solitamente non si verifica nella realtà. La domanda di un prodotto può verificarsi come un fuoco di paglia e non avere quindi una fase di maturità, ma una veloce sequenza di introduzione, crescita e declino, oppure avere una curva in cui la fase di maturità ha una lunga durata e nessun declino (è il caso del musical "Cats" o dello spettacolo "Arlecchino servitore di due padroni" di Streheler, sempre in cartellone ormai da decenni e con un costante successo di pubblico, in tutto il mondo).

¹⁶ Il musical è un prodotto che si distingue tra le *performing arts* perché nasce con un orientamento al mercato e risponde a logiche ben diverse, rappresentando quindi un settore a parte.

Si può verificare anche la situazione chiamata *revival*, dove la fase di declino è seguita da una nuova fase di introduzione e crescita, come nel caso di artisti o compagnie se sanno riproporre al mercato un prodotto spettacolo vincente (Sciarelli 2005).

Alcuni studiosi hanno posto delle obiezioni al concetto di ciclo di vita del prodotto, criticandone diversi aspetti (Dhalla e Yuspeh 1976)¹⁷. Indubbiamente, vanno considerati i limiti di questo concetto in relazione alle peculiarità del prodotto artistico. Nel settore artistico-culturale ci si confronta infatti con una particolare forma di questo modello, il ciclo di vita “predeterminato”, in cui il ciclo di un prodotto è predestinato già al momento del lancio (Colbert 2000).

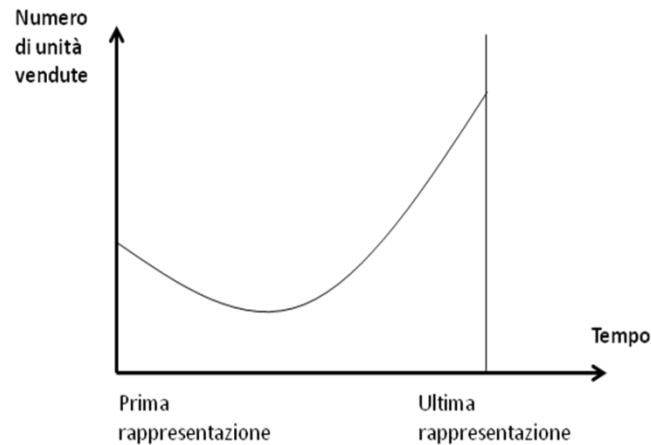
Uno spettacolo è creato per essere messo in scena solo per un tempo limitato, durante il quale può avere un numero di rappresentazioni o un periodo di esibizione predeterminato, per poi essere sospeso, indipendentemente dal successo dello spettacolo.

Questo andamento è imposto dal funzionamento del settore artistico, valido sia nelle arti visive che nello spettacolo dal vivo: il prodotto spettacolo è legato ad una programmazione ideata e pianificata dall’impresa teatrale, in cui sono organizzati i periodi di rappresentazione di una serie di artisti e compagnie stabiliti sulla base di contratti con l’impresa. Gli artisti accettano o rifiutano le loro offerte contrattuali tenendo sempre in considerazione le date dell’ultima rappresentazione.

Il ciclo di vita di uno spettacolo può però essere allungato con la *tournèe*, in cui esso viene replicato in una serie di teatri durante una o più stagioni. In questo caso si considera la vita autonoma dello spettacolo, dove i teatri ospitanti non hanno nessuna azione sul suo ciclo di vita se non mentre esso avviene all’interno della sua programmazione. In altri termini, la lunghezza della *tournèe* e quindi della vita di uno spettacolo è data dalla somma di tanti distinti cicli di vita dello spettacolo quanti sono i suoi allestimenti (periodi di rappresentazione) in ogni teatro.

Il ciclo di vita tipico di un prodotto culturale, e quindi di uno spettacolo, segue pertanto una curva come quella mostrata nella figura:

¹⁷ La critica principale avanzata dai due autori consiste nel fatto che questo concetto è modellato sul ciclo di vita umano, mentre i prodotti possono avere andamenti molto diversi, persino essere eterni. Inoltre, risulta difficile riconoscere esattamente in quale fase si trovi il prodotto, specialmente tra maturità e declino, per cui eventuali decisioni drastiche fatte dal management dettate dal calo delle vendite potrebbero rivelarsi sbagliate in seguito.



Curva teorica del ciclo di vita del prodotto di spettacolo

Figura 2.5

Il momento della “prima”, o debutto, rappresenta l’introduzione vera e propria del prodotto spettacolo, di cui il pubblico potenziale è informato attraverso la campagna pubblicitaria precedentemente attivata. Come si nota dall’andamento della curva, la domanda presente alla prima dello spettacolo tende lievemente a flettere per poi salire progressivamente all’aumentare delle repliche e con l’avvicinarsi dell’ultima rappresentazione.

La prima di uno spettacolo è vista tradizionalmente come un appuntamento immancabile per i fruitori di teatro, per una serie di motivazioni diverse in base al tipo di pubblico.

In primo luogo, la prima tende a raggiungere un grande numero di pubblico poiché sono generalmente presenti persone invitate personalmente dall’artista o dalla compagnia, persone invitate dal teatro stesso (soci, consiglieri, personaggi di spicco a livello locale hanno solitamente posti riservati), operatori del settore (sono spesso invitati direttori artistici di altri teatri o festival, organizzatori, o altre figure che potrebbero eventualmente decidere di acquistare lo spettacolo per ospitarlo nelle strutture per le quali lavorano).

In secondo luogo, una buona parte di pubblico predilige, nel momento in cui sceglie di assistere ad uno spettacolo, di poter essere presente alla prima, per ragioni legate ad un’idea di prestigio tradizionalmente associata al debutto e diffusa tra il pubblico del teatro, specialmente tra chi è sensibile anche agli aspetti sociali dell’esperienza artistica. In maniera simile, per molti è usuale desiderare di vedere una mostra d’arte

possibilmente in occasione del vernissage. Questo aspetto è ancor più sentito nel teatro dell'opera, dove la prima è un evento di richiamo che si estende ben al di là dello spettacolo in sé e per sé, e anche i prezzi dei biglietti sono regolati di conseguenza.

Terzo, alla prima sono presenti anche i giornalisti del settore e i critici. La loro opinione viene pubblicata sui mezzi di comunicazione e viene letta dai potenziali spettatori, con un conseguente effetto sulle vendite di biglietti, unito al passaparola di quanti hanno visto intanto lo spettacolo. Inoltre, durante il periodo di rappresentazione gli artisti possono amplificare l'attenzione intorno al loro lavoro attraverso interviste rilasciate sulla stampa o in radio, come molto spesso avviene.

La curva di domanda comincia così a risalire verso l'alto. Durante gli ultimi giorni in cui lo spettacolo è in scena si ha quindi un aumento delle vendite legato non solo al fatto che lo spettacolo ha avuto tempo e modo di focalizzare l'attenzione di pubblico e media, ma anche al fatto che la consapevolezza che la sua rappresentazione sia in procinto di finire scatena una sorta di corsa per non perdere lo spettacolo prima che questo sparisca dalla programmazione definitivamente.

Diverso è il caso di prodotti che, una volta messi sul mercato, continuano la loro vita finché non si esaurisce la domanda e seguono generalmente la curva standard del ciclo di vita dei prodotti. Questo è il caso dei musical e delle opere commerciali di Broadway o del West End di Londra, ma anche di teatri di repertorio che mettono in scena opere di repertorio una o due volte la settimana in alternanza con nuove produzioni tenendole in cartellone fino all'esaurimento della domanda (come ad esempio il già citato "Arlecchino" di Strehler sempre in cartellone al Piccolo Teatro di Milano a fianco ad altre produzioni, o come è organizzata la gestione della Comédie Française di Parigi e di molti teatri dell'Europa dell'Est, ad esempio).

Kotler e Scheff pongono la questione per cui molti dei problemi che abitualmente si trovano a dover fronteggiare le *performing arts* derivino dal fatto che questo settore nel suo complesso si trovi in una fase di maturità, dove le organizzazioni artistiche sono in competizione "for earned and donated revenue in an ever-tightening market" (Kotler e Scheff 1997, 213). In questo caso si farebbe riferimento al ciclo di vita del mercato, e non dei singoli prodotti artistici, e alle questioni di una lotta per i finanziamenti si aggiunge una tendenziale diminuzione del pubblico a teatro e una concorrenza fortissima contrapposta da prodotti tecnologici e di *entertainment* a più basso costo, quali internet, il settore dei videogiochi, l'audiovisivo, oltre a cinema e musica popolare.

In realtà, “new forms come to replace the old, however. Their emergence can be led as much by the social-cultural imperatives of fashion as by the advance of technology” (Hill, O’Sullivan, O’Sullivan 1995, 122). Le problematiche che il settore teatrale si trova a dover affrontare convivono, fortunatamente, con un continuo e concreto rinnovamento di generi e forme espressive che danno nuovo impulso alla produzione di teatro.

Le nuove forme espressive riflettono bisogni e desideri che emergono da nuove generazioni di persone, i cui gusti sono stati educati dai media elettronici, dalle nuove tecnologie, dall’utilizzo libero della contaminazione.

La tecnologia non ha solo ispirato nuove forme di espressione artistica, ma ha anche introdotto nuovi modi di arricchire l’esperienza dei consumatori delle forme artistiche tradizionali. Ad esempio, la musica, tradizionalmente una forma che si basa sul suono, sta estendendo i suoi confini fino al mondo del visivo, il che non si traduce semplicemente nella tendenza della musica ad essere disponibile anche su supporti video, ma nella frequenza con cui le *performance* musicali si servono di complessi apparati visivi, come proiezioni di immagini in simultanea durante concerti persino di musica classica, per non parlare della musica pop, elettronica e sperimentale. Il teatro di prosa ha scoperto da tempo, e sta sperimentando in modo massiccio, l’apporto delle tecnologie dell’audiovisivo nel palcoscenico, non soltanto nei generi di prosa di ricerca ma anche nelle moderne rielaborazioni dei classici. Questa contaminazione di generi è fortemente ricercata in quanto considerata fautrice di un arricchimento della performance in termini di impatto emotivo e sensoriale dell’esperienza, grazie alla moltiplicazione dei linguaggi, ma anche in termini di ampliamento dell’accessibilità dell’esperienza artistica per i consumatori.

Già diversi anni fa, uno studioso guardava questa tendenza con sospetto e preoccupazione, affermando che “on the other hand, technology can run the risk of replacing product rather than enhancing it” (Pick 1986).

Di fronte a quelli che lui considera gli eccessi dei musical dei primi anni Ottanta prodotti dai teatri del West End di Londra, Pick li interpreta come una manifestazione dei “twin demons of high-tech and red tape”, dove le attrazioni principali finiscono con l’essere soltanto “how much it all cost and the dazzling technological display” (Pick 1986, 9).

Il musical, del resto, nasce da una ricerca di attrazione del maggior numero di spettatori possibile, un prodotto fortemente orientato al mercato, ed è probabile che esso sia stato

il primo genere a sperimentare un forte impiego di tecnologia, ad ascoltare e seguire le mode con una sorprendente ricettività; inoltre, è uno tipo di spettacolo che formato da una contaminazione di linguaggi, dalla recitazione, al canto, alla danza.

In un certo senso, il musical ha probabilmente fatto da apripista ad ogni forma successiva di ibridazione tra teatro, tecnologia, media, anche se sono aspetti su cui l'analisi spetta alla critica.

“The fact that the blockbuster musical now appears to be a genre on the wane is another example of the irresistible march of the product lifecycle” (Hill, O’Sullivan, O’Sullivan 1995, 123), laddove il marketing entra in gioco per rinnovare costantemente gli elementi del prodotto che possono avere rilevanza per l’audience.

Lo spettacolo amplia così il proprio spettro di forme di rappresentazione arrivando ad affiancare a quelle tradizionali linguaggi multiformi ed eclettici quali letture animate, teatro musicale, teatro-danza, opere ed installazioni di arte sonora e di videoarte, spettacoli multimediali, *nouveau cirque*.

2.3 La domanda di spettacolo e i suoi modelli teorici

Il funzionamento del mercato delle diverse forme di intrattenimento non differisce di molto da quello di un qualsiasi altro mercato. Esiste una domanda, leggibile come una relazione che interpreta il comportamento dei consumatori in rapporto all’offerta di *performing arts*.

La domanda si rivolge al prodotto spettacolo offerto subendo il condizionamento di una serie di fattori quali i gusti e le preferenze personali tra una forma di spettacolo e un’altra, il prezzo del biglietto di ingresso a teatro, il reddito disponibile, il tempo libero a disposizione, la presenza ed i costi di altri beni sostituiti o complementari della fruizione di uno spettacolo.

La domanda di un bene è al tempo stesso il concetto che spiega da cosa dipende il consumo di quel bene. Per misurare la domanda si utilizza la stima delle vendite, stabilendo una dipendenza della domanda dal prezzo del biglietto, ad una prima analisi teorica e di superficie. Tuttavia, il consumo di spettacolo non è una funzione del mero sacrificio monetario corrispondente all’ammontare del biglietto che un consumatore è disposto a spendere. Il comportamento del consumo culturale si distingue per delle variabili che gli sono specifiche e che incidono in maniera diversa sull’ordine di preferenze del consumatore, come possono essere la storia del consumo culturale

precedente e la formazione culturale (studi, scuole, gusti degli educatori, dei genitori, dell'ambiente sociale di riferimento).

Negli ultimi anni, soprattutto nella letteratura anglosassone, gli studi relativi alla domanda di *performing arts* hanno assunto una notevole importanza, derivante non solo dalla rilevanza economica del settore, ma soprattutto dalla particolarità del bene oggetto di analisi.

Le indagini sulla domanda di spettacolo dal vivo si suddividono in tre grandi categorie: gli studi socio-demografici, condotti mediante questionari all'entrata o all'uscita dei teatri, fonte importante di dati da cui attingere informazioni più pertinenti alle caratteristiche personali e alle motivazioni dei consumatori; gli studi economici, costruiti sui dati provenienti dall'intero settore¹⁸ o da singoli teatri¹⁹, accomunati dalla considerazione del comportamento del consumatore ma dalla finalità principale di calcolare l'elasticità della domanda rispetto al prezzo e al reddito; gli studi microeconomici, che si prefiggono di spiegare la domanda analizzando il comportamento del consumatore di teatro in profondità²⁰.

Tra i contributi apportati dall'analisi della domanda applicata ai beni culturali e artistici si possono distinguere due filoni, dove il primo ha messo in luce una tendenziale inelasticità della domanda rispetto a prezzo e l'esistenza di rapporti di sostituzione tra certe forme di produzione artistica, mentre il secondo filone di studi, in particolare nei contributi più recenti, ha messo in evidenza il ruolo del *learning by consuming* nella formazione delle preferenze per i beni artistico-culturali, quindi dello stock di consumo precedentemente accumulato e del processo di apprendimento nella valutazione dei beni, con tutta l'incertezza che ne consegue inerente alle scelte di consumo culturale (Zanardi 1998).

La traduzione di questa relazione tra consumatori ed offerta in un'equazione concorre a comprendere la sostanza della domanda (Besana 2002).

Ad un livello estremamente semplificato, preso come punto di partenza, è possibile analizzare la domanda in funzione unicamente del prezzo dell'offerta di spettacolo:

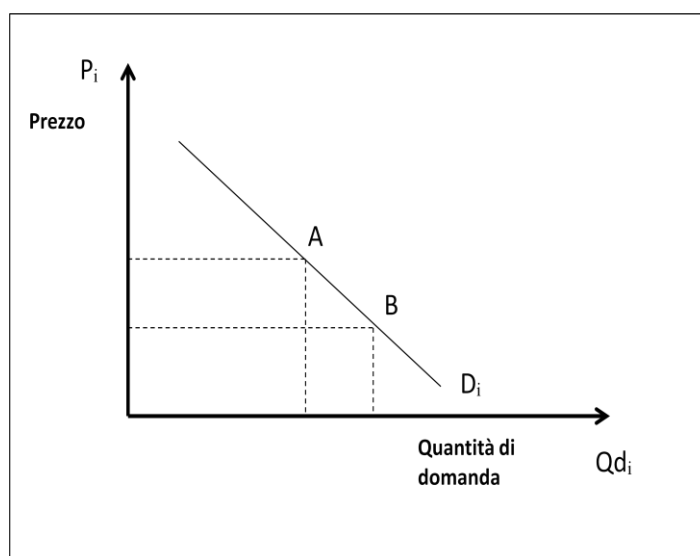
$$Qd_i = f(P_i)$$

¹⁸ Tra questi, sono studi di riferimento quelli di Withers (1980), Krebs e Pommerehne (1995), Bonato, Gagliardini e Gorelli (1990).

¹⁹ Gli studi di Felton (1989, 1992).

²⁰ Nei contributi di Abbè-Decarroux e Grin (1992), McCain (1995), Levi-Garboua e Montmarquette (1994), Stigler e Becker (1977) e Becker e Murphy (1988), Throsby (1990), fattori come i gusti, la qualità, la quantità di consumo accumulato in passato vengono inseriti nella funzione comportamentale del consumatore.

Sulla base di questa formula, si può applicare la teoria classica della domanda all'analisi, argomentando che: al diminuire del prezzo P_i , la quantità della domanda aumenta Qd_i , mentre all'aumentare del prezzo diminuisce, poiché il consumatore, in questo caso di un prodotto artistico-culturale, sceglie di fruire di un bene diverso o di impiegare il suo tempo libero in un'attività diversa (considerando l'esistente valore di *entertainment* che nello spettacolo si accompagna al valore artistico, dove il grado di importanza di questi valori rimane di attribuzione soggettiva).



La domanda di una forma di spettacolo/intrattenimento

Figura 2.6

Nel momento in cui si va ad inquadrare la domanda all'interno di una dimensione più articolata in cui concorrono diversi fattori a determinarne l'andamento, si ha un'equazione più ricca e più precisa:

$$Qd_i = f(P_i, P_a, P_x, R, T, G, \dots)$$

Nella domanda trascritta come equazione, la quantità di domanda Qd_i dipende dal prezzo dell'intrattenimento P_i , dal prezzo dei beni sostituti P_a (un CD o una cena a ristorante possono essere in concorrenza con uno spettacolo teatrale), dal prezzo di beni complementari P_x (il prezzo del mezzo di trasporto per raggiungere il teatro), dal reddito spendibile R , dal tempo a disposizione T , dai gusti e dalle preferenze G .

Un limite della rappresentazione grafica della domanda di un prodotto artistico-culturale come lo spettacolo è la mancanza di un'interpretazione dell'esternalità positiva

associata al consumo di cultura. Un'esternalità si verifica quando le attività di produzione o di consumo di un bene incidono sulla produzione o consumo di un altro bene e/o di un altro attore economico, secondo un meccanismo di propagazione di effetti esterni che non sono valutati mediante il prezzo (Begg, Fischer e Dornbusch 2001, 272). In questo caso si è in presenza di un'esternalità positiva, perché il consumo di cultura non si traduce solo in benefici immediati e diretti per i consumatori attuali di cultura, ma anche in benefici futuri e indiretti, che esulano dalla visione di uno spettacolo per i quali non ha quindi pagato.

I benefici privati sono rappresentati dal piacere ricavato dalla fruizione dell'attività culturale, dall'apprendimento che ne può derivare, dall'arricchimento in termini sociali. Sulla collettività è invece possibile considerare la produzione di effetti esterni più ampi e complessi, sia di natura sociale, quali la conservazione e la valorizzazione dell'identità e del prestigio nazionali, la formazione di un gusto, lo stimolo all'educazione, alla formazione e al progresso sociale, sia di natura economica, come lo stimolo al turismo e la capacità di provocare effetti di spesa indotta e indiretta sul territorio. La mancata considerazione dell'esternalità positiva apportata dal consumo di cultura su un territorio comporta che sul mercato venga prodotta ma anche consumata una quantità inferiore a quella ottimale (Heilbrun e Grey 1993).

Il fattore del tempo fa sicuramente parte di un'analisi delle variabili che influenzano la domanda. Nella scelta di fruizione di un prodotto di intrattenimento di carattere culturale, sia esso spettacolo o altro, accanto al prezzo, ai gusti e alle preferenze del consumatore, alla ponderazione tra due beni sostituti, vi è anche il tempo di consumo dei beni.

La scarsità di tempo è un problema assai diffuso all'interno della società e, nell'ambito della stessa utilità ricercata (intrattenimento o cultura), per una parte di consumatori la scelta può propendere più facilmente su un prodotto dal minor tempo di consumo, qualora la caratteristica *time-intensive* degli intrattenimenti culturali eserciti un'influenza.

Il concetto di prezzo pieno, introdotto da Becker (1965), sta pertanto a significare che al prezzo del biglietto di un prodotto spettacolo deve essere idealmente aggiunta anche la considerazione del prezzo del tempo, vale a dire del costo opportunità relativo alla rinuncia ad un'alternativa che avrebbe richiesto un tempo di consumo differente. Il tempo di ricerca, acquisto, preparazione/viaggio e consumo sono parametri che dovrebbero rientrare nella valutazione del prezzo pieno, che è un riferimento non per la

formazione del prezzo da parte dell'offerente ma per valutare il comportamento della domanda, dato che il prezzo del tempo libero può essere più influente nel determinare la domanda che il prezzo stesso del biglietto.

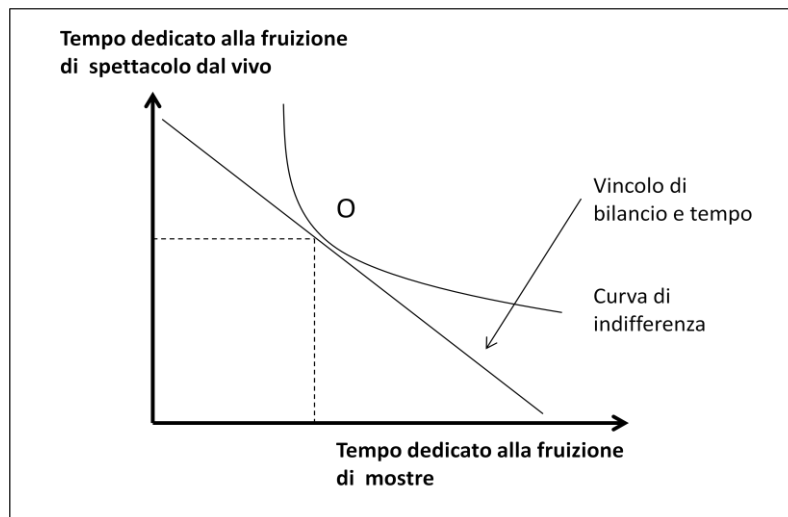
Se è vero che i prodotti spettacolo sono caratterizzati da un notevole impiego di tempo, è anche vero che l'importanza del tempo di consumo è avvertita come un limite reale dal fruitore: i CD di musica classica più venduti sono estratti o selezioni di opere complete, e, ancora, alcuni spettacoli teatrali hanno subito anche consistenti riduzioni della durata rispetto a quelle originali che venivano proposte nel secolo scorso (Clavenna 2009). Purtroppo il tempo è un vincolo anche per gli artisti, anzi soprattutto per essi, perché devono compiere lo sforzo di dare una dimensione al proprio atto creativo inserendolo in una cornice temporale pressoché standard, che non si discosti più di tanto dalla durata media impostasi come prassi in tutti i teatri.

Tra le motivazioni da cui dipende la domanda di cultura, un ulteriore elemento da considerare è il rapporto tra il prezzo di forme alternative di intrattenimento e il vincolo di tempo che condiziona il consumo di cultura, analizzato in maniera efficace mediante la teoria dell'indifferenza.

La teoria dell'indifferenza spiega come il consumatore crei un ordine delle sue preferenze rappresentabile idealmente su una curva di indifferenza. Su questa curva si trova una combinazione di due beni in concorrenza tra loro poiché arrecano al consumatore la stessa utilità, in questo caso nel soddisfare il bisogno di intrattenimento. Il consumatore, avendo come vincoli il reddito e il tempo libero a disposizione, può consumare alternativamente una mostra o uno spettacolo di prosa²¹.

Il seguente grafico mostra la rappresentazione della funzione di utilità o curva di indifferenza ed i vincoli di reddito e tempo:

²¹ Questi sono concepiti come beni sostituti imperfetti, in quanto non si possono considerare come perfettamente sostituibili. Qualunque bene artistico culturale poniamo a confronto l'un con l'altro, un'ora di concerto non si può sostituire con un'ora di spettacolo di prosa, di opera, di una mostra d'arte, pur nel loro comune soddisfare un bisogno di intrattenimento.



La curva di indifferenza che delinea la scelta di spettacoli e mostre dato il vincolo di bilancio e tempo

Figura 2.7

Nel punto O, punto di tangenza tra la retta, che riassume il vincolo di reddito e temporale, e la curva di indifferenza, si ha la soluzione di ottimo o quantità di spettacoli e mostre che verrà consumata, ma la pendenza della curva indica la preferenza (Begg, Fischer e Dornbusch 2001).

Nell'insieme degli elementi in grado di influenzare la domanda intervengono anche le relazioni sociali che le persone intrecciano tra loro, dove il comportamento dell'altro può influenzare le scelte individuali sia positivamente che negativamente. Secondo Caves (2001), i prodotti della creatività rappresentano un argomento di conversazione di cui le persone amano parlare: un argomento che verte sull'arte, si tratti di un concerto, di una mostra, di uno spettacolo, rappresenta un fattore che rende le persone in grado di sostenere una conversazione su un tema di sicuro interesse.

Esistono beni come i *reputable goods*, tra i quali rientrano i beni artistici e culturali, il cui consumo è ambito dalle persone, quando non ostentato. Questi andrebbero a formare un capitale di conoscenza conversazionale nel campo in questione, per via del loro valore nello scambio interpersonale, per Caves. Dal lato opposto, ci sono invece gli *embarrassing goods*, che si vorrebbe consumare di meno e di cui, a volte, non si dichiara il consumo effettivo, come accade per esempio con la televisione.

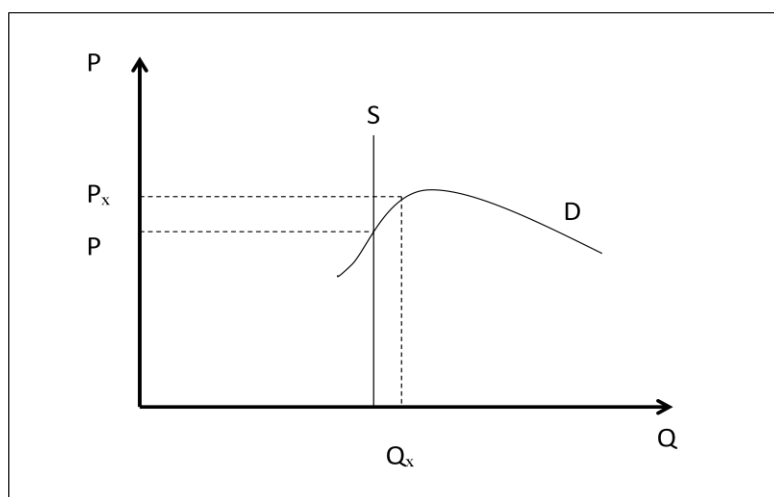
Diversi economisti hanno preso in considerazione la presenza del meccanismo imitativo nell'ambito del consumo di beni artistici e culturali.

Secondo Becker (2000) il piacere che si può ricevere da uno di questi beni è superiore se sono molte le persone che lo desiderano. La domanda individuale di un bene, in questo caso, dipende dalla quantità aggregata della domanda del bene medesimo, oltre che dal prezzo di mercato:

$$D = d_i(p, D),$$

dove d_i è la domanda del consumatore i -esimo, p è il prezzo e D è la domanda di mercato.

Se l'influenza dell'interazione sociale è forte, un incremento della domanda di mercato può provocare un incremento del prezzo di mercato.



La domanda e l'influenza delle interazioni sociali

Figura 2.8

In virtù dell'intensità delle interazioni sociali, il prezzo cresce fino a raggiungere un livello massimo P_x , fino al quale la domanda lo segue (ha una relazione positiva con il prezzo) raggiungendo la quantità massima Q_x , ma al di sopra del quale i consumatori si comportano come previsto dalla teoria tradizionale, riducendo la quantità domandata all'aumentare del prezzo. L'offerta S , costituita ad esempio dal numero di posti in un teatro, è data.

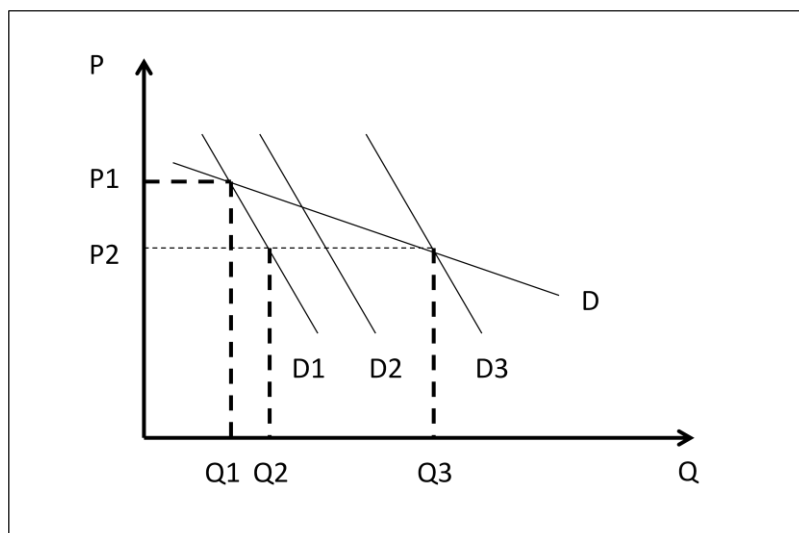
Qualora l'offerente decida di praticare un prezzo pari a P , abbastanza vicino al prezzo massimo P_x , piuttosto che direttamente P_x , opterebbe per una soluzione capace di garantire allo spettacolo il successo prodotto dall'effetto delle relazioni sociali.

Secondo Becker, sensibile a considerazioni di carattere psicologico, può essere vista come una situazione positiva quando la domanda non viene pienamente soddisfatta, poiché la presenza di persone che aspettano di accedere all'evento davanti alla biglietteria rappresenta un indicatore della qualità dell'evento stesso. Secondo infatti questo fenomeno delle "code dei consumatori", la visibilità del consumo di un bene tende ad aumentare la domanda del bene stesso da parte di altri individui.

Leibenstein, già nel 1950, si è accostato a questo tema nello studio del comportamento del consumatore, suddividendo la domanda in funzionale e non funzionale: la prima è la parte di domanda legata alle qualità intrinseche di un bene, mentre la seconda è quella parte di domanda connessa a fattori diversi rispetto alle qualità intrinseche, tra i quali si annoverano il possesso del bene da parte del gruppo di appartenenza o di riferimento, e l'utilità sociale che deriva dal possesso di un determinato bene. Tre effetti in particolare, secondo lo studioso, provocherebbero variazioni della domanda di mercato: l'effetto traino, l'effetto snob e l'effetto Veblen.

L'effetto traino (*handwagon effect*, Leibenstein 1950, 183), agendo come la moda, è associato all'incremento della domanda di un bene in base al fatto che altri soggetti stanno consumando quel bene, per cui la domanda del singolo consumatore è in funzione della domanda totale di un bene, oltre che del suo prezzo. L'effetto traino, che maggiormente entra in gioco nell'ambito del consumo culturale, rende la domanda di mercato più elastica, amplificandone la reazione alle variazioni di prezzo. L'*effetto snob* invece è l'esatto contrario, ed è collegato al desiderio di esclusività delle persone. L'*effetto Veblen*, infine, è legato al costume vistoso ed in base a questo effetto la domanda di un bene cresce all'aumentare del suo prezzo, come accade nel mercato dei beni di lusso.

La seguente figura mostra le conseguenze dell'effetto traino, ovvero come, per una riduzione di prezzo da P_1 a P_2 , all'effetto prezzo che porterebbe una variazione della domanda da Q_1 a Q_2 , si vada a sommare l'effetto traino, che sposta la domanda di mercato fino a Q_3 (Clavenna 2009):



La domanda e l'effetto traino

Figura 2.9

“Il passaggio da Q1 a Q2 fa in modo che il prodotto diventi “di moda”, per cui oltre all’incremento della domanda dovuto alla riduzione del prezzo, si ha un incremento del numero di persone che si interessano all’acquisto del bene, anche a fini ostentativi” (Clavenna 2009, 56), a cui si aggiunge poi l’effetto traino.

L’effetto traino può comunque agire sulla domanda indipendentemente dalla variazione dei prezzi del prodotto spettacolo, come avviene ad esempio nel caso di performer di punta.

Le politiche di promozione, inoltre, determinando un temporaneo abbassamento dei prezzi, come nel caso di iniziative quali le feste del teatro o altre occasioni di richiamo, spingano a far crescere la domanda di spettacolo, secondo un meccanismo simile all’effetto traino. Le due occorrenze, vale a dire sia una promozione in atto che l’effetto traino possono verificarsi spesso in concomitanza, dal momento che l’iniziativa promozionale ha come scopo anche quello di attrarre il pubblico potenziale, non solo quello reale che già è interessato al prodotto spettacolo²². Nel momento in cui il prezzo, al termine della promozione, ritorna ai valori più alti in cui si trova solitamente fissato, si presume che una parte dei consumatori inizialmente attratti dall’iniziativa promozionale siano stati fidelizzati al consumo del prodotto.

²² La momentanea riduzione del prezzo dovuta ad un’iniziativa promozionale fornisce una spinta alla domanda facendola crescere. A questa si aggiunge l’effetto traino, che stimola anche le persone che abitualmente non si recano a teatro ad aderire all’iniziativa.

L'effetto delle temporanee riduzioni di prezzo sui comportamenti di consumo e sulle preferenze degli individui rientra nella tradizionale teoria del consumatore, dove è pertanto possibile che un'iniziativa promozionale operata su un prodotto di spettacolo modifichi le preferenze dei consumatori a favore di questa forma di intrattenimento.

Sicuramente, come hanno messo in luce gli economisti della cultura, la natura delle variabili dalle quali dipende la domanda di *performing arts* è assai variegata. La formazione culturale e musicale acquisita in passato, le scelte e la quantità del consumo precedente hanno un grande peso in questa analisi, a fianco al prezzo delle forme alternative di spettacolo.

Il consumatore che si reca a teatro per assistere ad uno spettacolo ha modo di ricordare l'esperienza vissuta e le emozioni provate, di confrontare gli artisti, le interpretazioni, le esecuzioni. Aumenta così in maniera critica il suo patrimonio di conoscenze e si incentiva il suo consumo futuro. Inoltre, il consumatore condivide le opinioni della sua esperienza con altre persone, sia interessati alle *performing arts* che non, incentivando il consumo potenziale.

Zinni (1998), attraverso un'analisi della domanda del Teatro Regio di Torino, dimostra come la domanda di opera lirica risulti poco sensibile alle variazioni sia del prezzo del biglietto sia del reddito del consumatore, ma dipenda principalmente dalla quantità di musica consumata in passato. Nel caso dell'opera siamo pertanto di fronte ad un bene di lusso e ad una domanda elitaria. I coefficienti utilizzati da Zinni sono stati in questo caso il numero degli spettatori abbonati, il prezzo degli spettacoli da abbonamento, il reddito regionale pro capite, l'*habit formation*, cioè il consumo culturale pregresso. La domanda di opera è risultata quindi inelastica sia nel breve che nel lungo periodo. Throsby (1994) considera invece la domanda piuttosto inelastica al prezzo del biglietto anche per altre forme di spettacolo dal vivo, ma fortemente reattiva alle variazioni della qualità attesa.

Relativamente a certe forme di spettacolo, l'esperienza rappresenta un fattore determinante per l'abitudine di consumo. In questo senso Becker e Murphy (1988) introducono il concetto di "dipendenza razionale", sottolineando come la quantità di consumo di un bene effettuata in passato si ripercuota sulla quantità di consumo corrente dello stesso bene, nel presente.

Applicando questo concetto ai beni creativi, si può quindi constatare come il consumo passato influisca sul consumo futuro attraverso il processo di "*learning by doing*": il

bagaglio di esperienza acquisita nel passato incrementa la misura di tempo che viene dedicato alla medesima attività nel presente.

Proprio in virtù di questo, le conoscenze che durante la vita si acquisiscono in relazione ad un settore di elezione, ma anche la formazione scolastica e socioculturale permettono di migliorare l'efficienza con cui una nuova informazione viene assorbita. Abbé-Decarroux (1993) ha mostrato come la pratica presente di una qualche forma artistica o un'esperienza artistica passata, vissuta per lo più in età giovanile, giochino un loro ruolo nel processo di formazione delle preferenze di consumo.

Caves (2001) afferma, sulla base di dati statistici, che l'interesse ed il consumo di beni artistici crescono al crescere del livello culturale e del reddito dei consumatori²³. Si può mettere in luce, da un lato, che coloro che hanno ricevuto un'educazione scolastica di livello elevato spesso provengono da un ambiente sociale caratterizzato esso stesso da un alto grado di istruzione. Conseguentemente i giovani cresciuti in tale ambiente hanno elevate opportunità di frequentare le diverse forme di intrattenimenti culturali e dunque di sviluppare una preferenza futura per l'arte. Dall'altro lato, lo studio rimane attività propizia ai consumi artistici e culturali, dipendendo questi principalmente dalla capacità di trarre soddisfazione dalla comprensione e assimilazione delle informazioni trasmesse da quella forma di rappresentazione, ed uno degli elementi fondamentali che influisce su questa capacità è il livello di istruzione (Zanardi 1998).

Tuttavia, questa relazione è dovuta principalmente al livello di educazione, piuttosto che a quello del reddito, che rimane un fattore importante ma secondario, cosa comprovata ad esempio dal fatto che gli insegnanti e gli studenti sono tra i maggiori fruitori di beni artistici e di spettacolo.

Da queste considerazioni emerge quanto possa essere determinante nel consumo di beni e servizi ad alto contenuto creativo e culturale, come nel settore delle *performing arts*, l'educazione del pubblico: si consuma quello che si conosce, si apprezza quello che si è in grado di valutare. Risulta imprescindibile la responsabilità ed il ruolo dello Stato nella formazione dei potenziali fruitori, poiché “non basta finanziare le attività di spettacolo se non ci si preoccupa, a monte, di creare le condizioni per lo sviluppo di una domanda idonea a incontrare l'offerta” (Clavenna 2009).

²³ Questa relazione tra livello di istruzione e consumo culturale è confermato anche per quanto riguarda l'Italia, come emerge dai dati dell'Istat (“La vita quotidiana nel 2005”, indagine multiscopo sulle famiglie, pubblicati da Clavenna, 2009; si cita anche *Il pubblico del teatro in Italia*, realizzato da F. Sciarelli e W. Tortorella per conto dell'Ufficio Studi e Osservatorio dello spettacolo del MIBAC, Ministero per i Beni e le attività culturali, edito nel 2004).

I dati del MIBAC (2005)²⁴ rispecchiano coerentemente la teoria di Becker e Murphy sull'effetto dell'accumulazione di esperienze come impulso alla partecipazione del pubblico alle attività di spettacolo, ma questa teoria si arricchisce con la comprovata tendenza a fruire di ulteriori forme di spettacolo rispetto a quella di partenza, in linea con il desiderio individuale di ampliare le proprie conoscenze verso beni non ancora conosciuti e di vivere esperienze diverse. Conseguentemente, almeno per una parte dei fruitori di *performing arts*, è lecito avvalorare la complementarità tra beni di spettacolo, in luogo della sostituibilità.

Se la presenza o meno di beni sostituti può ritenersi un elemento capace di influenzare la domanda di un bene, per quanto riguarda il bene spettacolo, le varie forme di rappresentazione possono essere considerate in competizione tra loro per guadagnare l'attenzione dello spettatore, oppure in un rapporto di complementarità per lo stesso, secondo la diversa ottica.

Nel primo caso tutte le forme di spettacolo, anzi di intrattenimento, sarebbero in competizione tra loro, anche insieme ad altri modi di trascorrere il tempo libero che esulano dalla cultura. Nel secondo caso, è valida la teoria della "dipendenza razionale" (Becker e Murphy 1988) e si riconoscono gli effetti positivi del consumo congiunto di più prodotti di spettacolo dalle diverse forme espressive.

A proposito dei possibili effetti positivi di beni in realtà apparentemente sostituti, Ekelund e Ritenour (1999), che hanno condotto uno studio sulla domanda di concerti sinfonici negli Stati Uniti, hanno mostrato interessanti evidenze su come la domanda sia in funzione del prezzo dei concerti, del reddito, del prezzo della musica registrata (CD, dischi, ecc.) e del costo opportunità²⁵ del tempo dedicato. Gli studiosi hanno provato che, fortunatamente, la musica registrata non è un bene sostituto del concerto dal vivo, ma l'ascolto di CD è complementare al concerto dal vivo, nonché esperienza formativa che stimola e precede la sua fruizione, una condizione estranea alle considerazioni del prezzo eppure presente e influente.

Le considerazioni che sono dunque emerse da questo studio in cui la domanda è stata analizzata in funzione delle variabili sopra descritte sono le seguenti. In primo luogo, all'aumentare del prezzo dei concerti sinfonici diminuisce la quantità consumata di concerti e viceversa. Accanto a questo normale comportamento della domanda in

²⁴ I dati fanno capo alla *Relazione sull'utilizzazione del Fondo Unico per lo Spettacolo*. Anche in questo caso si utilizzano i dati del 2005, confrontati con quelli dell'Istat sempre del 2005.

²⁵ Il costo opportunità è il costo della rinuncia alle alternative. Questi sono stati i coefficienti considerati dagli studiosi in relazione alla domanda.

funzione del prezzo, si nota che i concerti sono un bene accessibile, per cui si assiste ad una variazione della quantità della domanda inferiore a quella del reddito che l'ha provocata. Infine, se quindi la *recorded experience* induce all'*alive experience*, al diminuire del prezzo della musica registrata aumenta la quantità di consumo di concerti, e viceversa.

Se cresce l'apprezzamento di beni artistico-culturali, questo si indirizza verso due direzioni: una orizzontale (dipendenza orizzontale), in cui aumenta il consumo di questi beni e insieme ad esso anche il patrimonio conoscitivo individuale, ed una verticale (dipendenza verticale), per cui attraverso l'esperienza si amplia la capacità di formulare giudizi critici sempre più approfonditi (Trimarchi 1997). All'aumentare dello "stock di conoscenza", cambiano le aspettative del consumatore, diventano elevate di pari passo con l'acquisita profondità della capacità critica.

Facendo riferimento alla teoria della "dipendenza razionale" (Stigler e Becker 1977, Becker e Murphy 1988), si osserva che ogni consumatore ricava utilità dal consumo di spettacoli dal vivo sotto due fondamentali profili, uno che si può generalmente definire *intrattenimento* e che produce un'utilità immediata, l'altro più strettamente riferito al contenuto culturale, che si può così definire *cultura*, e che produce un'utilità attraverso l'accumulazione di un capitale di conoscenze. Nel bene spettacolo convivono dunque due componenti antitetiche, la cui presenza nell'offerta culturale comporta che si parli di cultura "alta" e cultura "popolare" (Heilbrun e Grey 1993).

In ogni caso, è la componente propriamente culturale che consente al consumatore di costituire una sorta di bagaglio di esperienza, di archivio culturale delle conoscenze acquisite. Questa presenza della componente culturale nel consumo di spettacoli dal vivo li distingue nettamente da altri consumi generalmente connessi al tempo libero, come gli eventi sportivi, in cui l'unica componente rilevabile è quella dell'intrattenimento.

Se si esaminano le forme di spettacolo dal vivo, si nota che vi sono forme più ricche di cultura e meno inclini a far divertire lo spettatore e forme più idonee ad intrattenere, ma che risultano meno utili all'accrescimento di conoscenze dello spettatore. Questa contrapposizione non va però intesa in senso troppo rigido, perché esistono lavori teatrali in grado di far divertire arricchendo al contempo lo spettatore (come le commedie di Goldoni o Molière, o le opere buffe di Rossini).

"Tuttavia non si può ignorare che per la generalità dei consumatori teatrali (...) le componenti culturali e quelle di intrattenimento sono considerate antitetiche"

(Trimarchi 1998), dove il grado di presenza di ciascuna componente in uno spettacolo esercita una certa influenza per alcuni aspetti cruciali, come la sostituibilità dei prodotti di spettacolo o la diversa elasticità della domanda rispetto al prezzo.

Per quanto riguarda le considerazioni relative alla variabile del prezzo, sulla base della quasi totalità degli studi sulla domanda di beni culturali si può attestare che gli effetti dei prezzi risultano generalmente esigui, confermando la sostanziale rigidità della domanda delle varie categorie di intrattenimenti culturali rispetto ai prezzi di accesso (Zanardi 1998). L'esame dei prezzi incrociati condotto da Zanardi sui dati dell'Istat, rilevati in riferimento alle abitudini del pubblico italiano²⁶, ha messo in luce diversi rapporti di sostituibilità e complementarità: la domanda di spettacoli teatrali è influenzata in modo statisticamente significativo dal prezzo degli spettacoli cinematografici, da quello dei concerti di musica classica e dal costo di accesso a musei e mostre, prodotti culturali che si trovano in un rapporto di simmetria sostitutiva che va ad avvalorare la divisione tra domanda di intrattenimento puro e domanda di arte e cultura, sicuramente per il pubblico italiano (come quanto affermato da Trimarchi).

In Italia, la produzione delle rappresentazioni artistiche è sostenuta in prevalenza da politiche statali e locali di intervento culturale, conseguentemente sulla base del concetto di *merit goods* vengono posti dei limiti superiori ai prezzi allo scopo di indebolire i vincoli sulle decisioni di offerta e ampliare la platea del pubblico. Alla luce soprattutto dell'importanza del livello di istruzione, della formazione culturale personale, della forza del *learning by consuming* in questo ambito, se l'obiettivo è quello dell'allargamento della platea dei fruitori di rappresentazioni teatrali allora la politica di sostegno dei consumi culturali deve inserirsi necessariamente in un disegno generale di crescita culturale del pubblico. Questo può essere fatto fornendo degli strumenti di educazione ai cittadini, cercando di indebolire le barriere che impediscono a molti di avvicinarsi al consumo culturale. Risultano invece meno efficaci le politiche finora adottate di sovvenzioni pubbliche riconosciute a produttori e distributori di prodotti culturali allo scopo di calmierare i prezzi d'accesso. La tendenziale inelasticità della domanda rispetto al reddito sembra indicare che ci siano piuttosto spazi per incrementare i ricavi delle imprese teatrali attraverso una politica di prezzi che, accanto ad alcuni possibili incrementi, vada a differenziare la gamma dei prezzi secondo, ad esempio, la rilevanza dello spettacolo.

²⁶ Dati forniti dall'Istat, *Indagine statistica multiscope sulle famiglie (Aspetti della vita quotidiana)*, condotta nell'anno 1994.

2.4 Gli attori del mercato delle *performing arts*

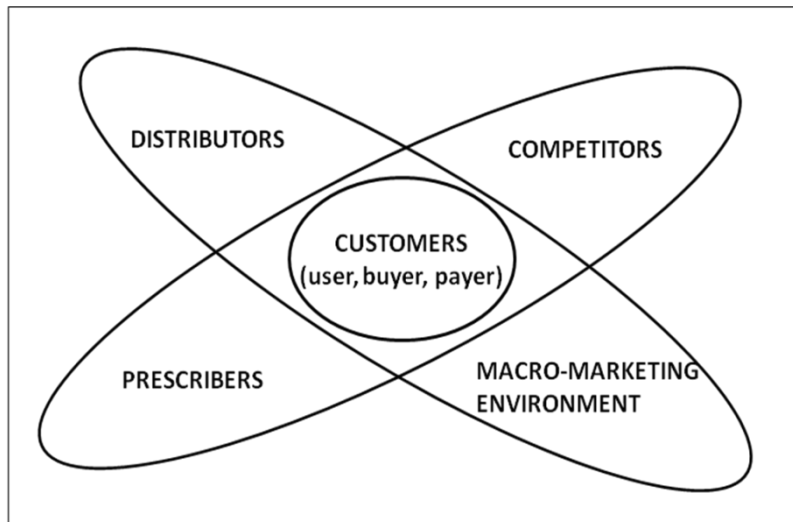
Individuare i confini di un mercato non è un processo semplice, altrettanto per quanto riguarda un settore. La sostituibilità dei beni e dei servizi, uno dei fattori che entrano in gioco in questa identificazione, è davvero ampia. Se un settore (inteso come insieme di produttori di un determinato bene/servizio) comprende a livello teorico tutti i produttori i cui beni sono sostituibili per il consumatore, è pur vero che la sostituibilità dei beni è strettamente dipendente sia dalla personale discrezione dei consumatori sia dalla funzione d'uso che essi attribuiscono ai beni (Volpato 1995).

Come si è visto a proposito della domanda, uno spettacolo dal vivo rientra sia tra i beni artistico-culturali sia tra le forme di intrattenimento, oscillando continuamente tra la componente culturale e quella di svago a seconda della forma espressiva e dei contenuti. Indubbiamente vi sono forme di spettacolo molto diverse tra loro, che si posizionano lungo questi due estremi, ma il consumatore ha la propria percezione e le proprie necessità su cui operare una scelta. Se uno spettacolo teatrale possa essere sostituito da una pellicola cinematografica, è una domanda che rimane aperta.

“Appare chiaro che il concetto di settore non è altro che una semplificazione della realtà ed è per questo che i limiti dello stesso devono essere individuati caso per caso” (Sciarelli 2005).

Il settore dello spettacolo è considerato contiguo sia a quello dell'intrattenimento sia a quello artistico-culturale, comprendente in modo eterogeneo tutto ciò che si offre allo sguardo (dall'opera, al cinema, al circo e allo sport), per cui è necessario ribadire che in questa sede si restringe il campo allo spettacolo dal vivo, che consideriamo fondamentalmente un prodotto artistico-culturale nel momento in cui concerne le rappresentazioni che avvengono all'interno di un teatro.

Per illustrare le figure che fanno parte del mercato, luogo dello scambio in cui si muovono le imprese di spettacolo dal vivo, ovvero i teatri, prendiamo come punto di partenza il modello degli attori del mercato di Lambin (2000a):



Gli attori chiave del mercato

Figura 2.10

Il mercato comprende gli insiemi di figure che giocano un ruolo chiave per la vita e l'attività dell'impresa teatrale²⁷:

1. *il mercato dei consumatori*: è formato dai fruitori dei prodotti di spettacolo, vale a dire l'audience, sia quella reale che quella potenziale, alla quale l'impresa si rivolge;
2. *il mercato dei distributori*: è organizzato su due livelli. Ad un primo livello, gli artisti e le compagnie teatrali si servono di agenti per distribuire i loro spettacoli presso i teatri e presso i circuiti teatrali, agenzie che a loro volta sono incaricate della distribuzione presso i teatri; ad un secondo livello, i teatri provvedono ad attivare tutti i meccanismi per raggiungere il pubblico. Qualora sia il teatro stesso ad essere produttore di uno spettacolo, in tal caso esso si occuperà direttamente della distribuzione dello spettacolo presso altre strutture. Il mercato dei distributori comprende quindi una serie di figure chiave come agenti, operatori ed organizzatori;
3. *il mercato dei competitor*: di cui fanno parte tutte le altre imprese teatrali con il quali un'impresa si confronta;
4. *le figure dei prescrittori*: in molti mercati sono presenti queste figure, individui oppure organizzazioni che svolgono un ruolo importante nel consigliare, raccomandare e prescrivere certi prodotti e marche. La loro importanza di

²⁷ Rimandiamo la trattazione dei temi relativi all'*audience* e alla distribuzione ai prossimi capitoli.

opinion leader nel processo decisionale d'acquisto è in molti casi basilare. Nel mercato delle performing arts, questo ruolo è rappresentato dalla *critica*;

5. *l'ambiente macro-marketing*: “within any reference market, macro-environmental trends - demographic, economic, political/legal, technology and socio-cultural – bear on the market's future development” (Lambin 2000a, 69).

2.4.1 Le imprese di *performing arts* e il Market-Driven Management

Il modello che raggruppa gli attori del mercato presentato da Lambin nasce da quello che nella letteratura economica aziendale si definisce orientamento al mercato, o *market-driven management* (MDM). Tale orientamento rappresenta una filosofia gestionale che investe tutte le funzioni aziendali, il cui fulcro consiste nella posizione di centralità in cui viene posto il consumatore.

The basic hypothesis is that market-oriented firms allocate human and material resources to collect information about the expectations and behaviours of the different market participants. This information is then used to design market-oriented action plans which are implemented by involving all levels of the organization (Lambin 2000, 65).

La filosofia guida dell'impresa, secondo il *market-driven management*, conferisce alla soddisfazione del cliente un'importanza centrale, che va ad inficiare ogni processo aziendale orientandolo verso questa finalità. Sviluppare l'orientamento al mercato significa quindi ascoltare il consumatore e le sue necessità, creare valore per il consumatore e anticipare quelli che possono essere i suoi problemi, secondo un'ottica che rappresenta la base del concetto tradizionale di marketing. Il prodotto o servizio offerto dall'azienda viene osservato dalla prospettiva del consumatore, motivo per cui vuole essere considerato come “soluzione di un problema”.

Ma l'orientamento al mercato non si limita a dare rilievo al consumatore finale, ma prevede in misura più ampia e approfondita l'osservazione dell'intero mercato in cui l'azienda opera, un'attenzione rivolta ai comportamenti delle figure che vi partecipano. Divengono di primaria importanza, pertanto, non solo i consumatori finali (*user, buyer e payer*) ma gli altri attori con i quali l'azienda intrattiene rapporti, come i prescrittori e i distributori, figure destinatarie del prodotto ancor prima dei clienti finali, ma anche i concorrenti.

Il monitoraggio della concorrenza, nella filosofia del *market-driven management*, acquista un grande rilievo, ancor più che nella società attuale la pressione competitiva diviene costantemente più stringente.

Per un'azienda, la scelta di orientarsi al mercato significa, più estesamente, mettere in piedi un vero e proprio sistema:

(...) a system that (a) gives the word to consumers-customers-citizens; (b) directs the investment and production as a function of individual and collective needs (expressed or not) and; (c) respects pluralism and diversity of needs through market segmentation, and by adapting to individual situations; (d) encourages innovation and entrepreneurial activities; (e) becomes careful to the social and cultural impact of its economic action; (f) and contributes to find solutions to the needs of the population (Lambin e Brondoni 2000).

Con l'approccio dettato dal *market-driven management*, l'azienda instaura un orientamento che ambisce ad identificare spazi, anche temporanei, in cui esiste un *vacuum* di domanda da soddisfare avanzando continue proposte innovative. "In other words, the market driven management process presupposes that the business first focuses on the competition (market-space) to identify temporary demand opportunities (demand bubble), and then chooses the product characteristics that are closest to demand expectations, in order to prepare contingent (but strong) differential advantages of supply (competitive pricing, before and better than competitors)" (Brondoni 2009).

Nel mondo delle imprese industriali l'orientamento al mercato è divenuto una strategia di gestione di cruciale importanza, da quando queste hanno dovuto operare in mercati aperti, globali, caratterizzati da un ambiente intensamente competitivo e da una ridotta fedeltà dei consumatori, esposti quotidianamente ad una miriade di offerte, in una situazione in cui il tempo gioca un ruolo fondamentale per guadagnare una posizione vantaggiosa nel mercato.

Tale orientamento si rispecchia sul management, che viene definite da: una dimensione culturale, con consuetudini e valori rispettose dell'ambiente in cui operano e della sua complessità; una dimensione analitica, che si basa su un monitoraggio continuo della concorrenza in una condizione generale di instabilità dei mercati; una dimensione operativa, dove il tempo è un fattore vitale, inquadrato dalla logica della *time-based competition*.

Nel mondo delle imprese culturali, diversamente, si è in presenza di una tipologia di offerta di natura artistica, dove il processo di creazione avviene in autonomia e risponde

alle esigenze espressive dell'artista, mentre di conseguenza non si tiene nessun conto del pubblico di riferimento.

Per questo motivo, a livello teorico, come si è visto, l'orientamento al prodotto rappresenta un assunto assolutamente condiviso dalla letteratura scientifica, poiché non esiste intervento nemmeno a priori sul lavoro dell'artista, che coincide con l'offerta. Da un punto di vista del marketing, lo spettacolo non è qualificabile come una delle leve di marketing, ma è un vincolo non modificabile dell'intera gestione.

Tuttavia, con la progressiva strutturazione di un mercato dell'arte l'offerta ha avvertito la necessità di orientarsi verso i suoi fruitori, laddove rispondere al mercato significa individuare la domanda, intercettare le preferenze e le attese che la connotano in modo da potervi indirizzare un'offerta adeguata (*marketing orientation*). Se si considera il contesto dove un'altissima concorrenza e una grande mutevolezza sono la cifra più significativa, le strategie adottate dalle organizzazioni culturali devono tener conto di fattori diversi (*market-driven management*) (Codignola 2009).

Le attività proprie dell'economia d'impresa non sono direttamente implicate al momento della creazione, ma entrano in gioco in un secondo momento, nei processi legati alla diffusione del bene artistico e del suo valore presso il pubblico del mercato di riferimento. Questi processi hanno il compito di rendere possibile l'incontro tra il bene artistico e la società, salvaguardando al tempo stesso l'artista ed il suo atto creativo.

Difatti, le diverse modalità della pura fruizione dell'esperienza artistica si prestano ad essere declinate in qualunque fisionomia possa massimizzare questa esperienza ed incontrare l'apprezzamento del maggior numero di preferenze possibili. Tutti i prodotti e i servizi aggiuntivi, di carattere secondario come quelli che vanno a formare gli anelli del paniere di attributi del prodotto culturale, rimangono infatti a disposizione del management e possono quindi essere oggetto della politica di prodotto.

In questo senso è corretto parlare della possibilità di un orientamento al mercato, concetto che prevede da un lato una focalizzazione sulla domanda, dal momento che un'impresa non può prescindere dal confronto con il consumatore e dalla volontà di rincorrerlo e di perseguire la sua soddisfazione; dall'altro lato, un'osservazione costante dell'attività della concorrenza ed un eventuale sviluppo dei rapporti con i *competitor* nella direzione di alleanze vantaggiose.

Un passivo arroccamento che isoli il prodotto artistico e non veda nell'impresa una grossa parte di responsabilità nel contribuire all'esperienza della fruizione, ma che

invece tenda a responsabilizzare erroneamente l'artista di successi ed insuccessi, è da considerare come un atteggiamento miope e sbagliato.

L'orientamento al prodotto rimane una caratteristica fondamentale e teoricamente consolidata del bene artistico, alle spalle della distinzione presente in tutti i linguaggi artistici - dalle *performing arts* alle arti visive, dalla musica alla letteratura - tra arte "alta" e "popolare", dove quest'ultima è prodotta non da artisti che perseguono l'arte come fine a se stessa senza conformarla ai fini del mercato, bensì da professionisti orientati al successo commerciale e al ritorno dei propri investimenti, rivolti ad un'audience decisamente ampia (Spranzi 1996). Non si intende quindi rifiutare la validità di questa concezione, ma sottolineare la realtà del passaggio ad una visione ampliata del prodotto, che diviene così un'esperienza complessa e arricchita dalle sue diverse dimensioni. Inoltre, l'orientamento al prodotto mal si accorda al concetto di utilità, proprio delle teorie economiche applicate all'arte e alla cultura, e che è legato alla prospettiva del consumatore e alle sue necessità. Il limite di questo approccio risiede pertanto nel suo non considerare l'ottica del consumatore e le dinamiche del mercato di riferimento. Se è vero che l'esperienza della fruizione del bene artistico è qualcosa di fortemente soggettivo, è vero anche che questa esperienza può essere perfezionata, per meglio raggiungere la soddisfazione dei consumatori. La relazione tra il fruitore ed il prodotto artistico è infatti mediata dalle circostanze in cui viene fatta l'esperienza, che possono includere gli spazi, i servizi di *facilities* e il modo in cui è organizzata la presentazione o, nel caso di *performing arts*, la rappresentazione.

Dedicare un'attenzione particolare alla domanda, vale a dire assumere un orientamento al marketing, presuppone una serie di attività di basilare importanza, come lo studio delle motivazioni che conducono alla fruizione e del *consumer behaviour* dello spettatore, in altre parole una conoscenza approfondita della domanda come punto di partenza per qualsiasi attività. Nel campo artistico, un ambito che si può considerare di nicchia nel panorama universale dei consumi, diviene ancor più importante la conoscenza delle preferenze estetiche individuali (Spranzi 1996).

I benefici della fruizione artistica sono piuttosto articolati, includendo bisogni classificabili come educativi, simbolici, psicologici, relazionali ed emozionali: sono tutti aspetti che si assommano, utilitari e non, rendendo il consumo artistico-culturale differente dalle altre forme di consumo. L'approccio *marketing oriented* considererebbe dunque l'importanza relativa dei diversi bisogni soddisfatti grazie al consumo dell'arte, dando peso al tempo stesso agli aspetti emotivi. Anche questa prospettiva sembra però

evidenziare dei limiti, nella misura in cui si rischia di ridurre l'arte esclusivamente a un fenomeno soggettivo e dipendente dalla sensibilità dell'individuo (Codignola 2009).

La questione è molto delicata se si considera la tensione tra il riconoscimento a priori dell'opera d'arte come tale, sulla base di una sua adesione a canoni e convenzioni, e l'idea per cui un prodotto è definito dalla valutazione e dalla percezione che ha di esso il consumatore.

Nonostante nell'ambiente artistico sia diffusa l'opinione che la creazione artistica possa avere un valore e un significato a prescindere dal tipo di pubblico, dai suoi codici interpretativi, dalle sue preferenze e dalle modalità di recepire il prodotto artistico, va sottolineato che lo spettatore rimane l'elemento fondamentale dell'esperienza artistica, che è un processo comunicativo tra l'artista ed il suo pubblico. A maggior ragione, nello spettacolo lo spettatore è legato in maniera indissolubile all'esistenza stessa del teatro, in altri termini non vi è spettacolo senza pubblico (Schechner 1984).

Ma per la corretta comprensione del mercato in cui si opera non è sufficiente fermarsi alla considerazione soltanto del prodotto e delle dinamiche della domanda. E' opportuno dare il giusto rilievo ad un ulteriore fattore, la concorrenza (*market orientation*), inserita come altrettanto lo è la domanda, in un contesto economico e sociale altamente instabile ed in continua evoluzione.

L'orientamento al mercato in ambito culturale ha ricevuto negli ultimi anni un effettivo interesse, come emerge dalle recenti ricerche portate avanti nel marketing.

La qualità artistica valutata e definita dagli *insiders* dell'ambiente artistico è un elemento importante, se non quello cruciale, che determina il successo di un'impresa culturale, motivo per cui questo elemento rimane il principale criterio delle decisioni effettuate dall'impresa. Tuttavia, è stata largamente riconosciuta la doverosità di comprendere nei processi decisionali anche ulteriori fattori che vanno ad inficiare il successo dell'impresa.

2.4.2 Un *excursus*: dall'introduzione del *Market-Driven Management* alla sua applicazione in ambito culturale

La nozione di orientamento al marketing si può definire come l'implementazione del concetto di marketing (Kholi e Jaworski 1990), secondo un percorso scientifico che ha fornito alla scienza del marketing una serie di nuovi e più profondi strumenti speculativi mentre al tempo stesso ha dotato le aziende di un campo visivo decisamente più

articolato e idoneo al loro interagire col mercato odierno, prendendo atto dei tantissimi cambiamenti.

Si desidera in questa sede ripercorrere brevemente quali sono state le visioni del ruolo del marketing in riferimento alle organizzazioni culturali al fine di giungere a descrivere l'introduzione dell'orientamento al mercato nel settore in oggetto.

Parlando di marketing e cultura, la maggior parte degli autori sembrano adottare una posizione di cauta distanza, molti dei quali pongono l'accento su potenziali conflitti tra marketing e integrità artistica (Permut 1980, 56, Searles 1980, 69) pur riconoscendo la validità del sostegno offerto dal marketing. Hirschman (1983) sostiene, da un lato, che il concetto di marketing come cornice normativa non sia applicabile a due categorie di produttori, “*artists and ideologists*” (*ibidem* 45), poiché i personali valori e norme sociali caratterizzano in maniera sostanziale il processo produttivo. Tuttavia, dall'altro lato, la studiosa espande il concetto tradizionale di marketing inserendo il processo definito *self-oriented*, secondo il quale l'artista stesso “is the audience whose approval is first sought, whose wants are initially salient, whose needs must be satisfied” (*ibidem* 50). Altri studiosi partono invece da un approccio differente al marketing considerato nei contesti culturali, portando avanti un confronto con le imprese industriali. Nei modelli di marketing per le imprese culturali di questi autori, che si ricollegano alle riflessioni di Colbert (Colbert, Nantel, Bilodeau, Pool 1994), l'arte è l'obiettivo cruciale delle attività, piuttosto che il profitto. I processi di marketing partono quindi dal prodotto dato e cercano di favorire l'incontro di consumatori che siano in grado di apprezzare il prodotto artistico²⁸. Questa visione è quella che contraddistingue il marketing aziendale da quello culturale, dove il tradizionale concetto di marketing presuppone che i prodotti debbano essere creati in risposta a specifici bisogni dei consumatori.

Kotler e Scheff (1996), riguardo alle *performing arts*, vedono la filosofia del puro orientamento al mercato come inconsistente se riferita al concetto di arte. Per essi, la piena soddisfazione del cliente come obiettivo di un'organizzazione di *performing arts* consiste nel fatto che la direzione artistica deve assumere la responsabilità di sfidare e provocare l'audience attraverso la programmazione, mezzo principale.

Il *focus* del marketing culturale viene concentrato, da Voss e Voss (2000b),

²⁸ I lineamenti teorici a sostegno dell'orientamento al prodotto e le origini del marketing per la cultura sono trattate nel primo capitolo. In questa sede si ritorna sull'argomento per focalizzarsi in maniera specifica sui contributi al rapporto tra marketing e *performing arts*.

primariamente su promozione, *pricing* e servizi ausiliari, con un' enfasi diretta sullo sviluppo di proficue relazioni sociali con i consumatori fidelizzati. La funzione fondamentale del marketing culturale è infatti quella di assicurare che il potenziale artistico del prodotto venga gestito in un'ottica di disponibilità e trasferito dall'artista al pubblico (Botti 2000).

Viene però aperto il dibattito sull'opinione che, mentre la soddisfazione a breve termine del consumatore è importante, è pur vero che questa non può essere l'unica considerazione urgente per le organizzazioni culturali. La scelta di un'organizzazione di offrire forme d'arte che non hanno un richiamo per la maggioranza del proprio pubblico già esistente in vista di raggiungere un beneficio a lungo termine per la società in cui si opera, rappresenta una chiave di lettura alle problematiche legate alla sopravvivenza dell'organizzazione stessa (Liao, Foreman e Sargeant 2001), in cui l'orientamento al mercato si estende al *societal orientation*.

Inoltre, l'orientamento al mercato per le organizzazioni culturali è leggibile come un'espressione di una più ampia tendenza in atto in cui il marketing diviene una funzione diffusa nella società, quale strumento chiamato a rendere possibili e implementare molti processi quante sono le sue applicazioni. Pertanto, il marketing ha il merito di rafforzare la competitività delle organizzazioni culturali ma anche della cultura stessa (Uusitalo 1999), soprattutto nel confronto stringente con le altre attività di intrattenimento nella generale concorrenza per il tempo libero degli individui. I successi di carattere finanziario e quelli legati all'audience non dovrebbero comunque essere i soli ad essere tenuti in conto, spesso presi come uniche misure di performance, mentre i benefici alla collettività prodotti dalla cultura sono spesso sottovalutati, laddove “the main functions of culture are to act in society as means on self-reflection, re-evaluation of values, and identity constructions” (Uusitalo 1999 in Sorjonen 2008).

Esiste pertanto, nella letteratura, un'attenzione alla società in cui si agisce, secondo una visione allargata rispetto al pubblico di riferimento, la quale valuta la competizione in questo settore come un elemento positivo in grado di recare benefici appunto alla società in virtù della capacità di innescare catene virtuose di concorrenza che conducono ad uno sviluppo del settore artistico-culturale.

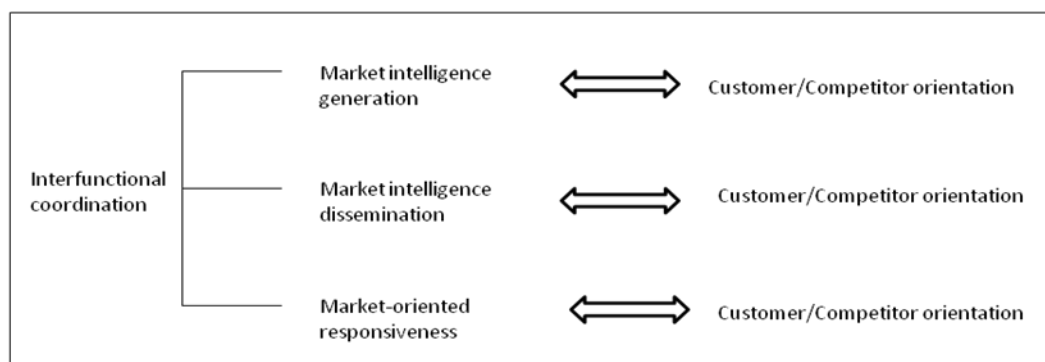
Alcuni autori, in minoranza, adottano una visione che si può considerare “estrema” se inquadrata nel panorama della letteratura sul tema in oggetto, nel momento in cui portano l'orientamento al mercato ben oltre i concetti di elevata attenzione ai bisogni del consumatore e di monitoraggio della concorrenza, propri del *market orientation*.

Bouder-Pailler (1999) è uno dei pochissimi autori a sostenere che le imprese culturali, nello specifico quelle di spettacolo (su cui si concentra il suo studio), possono a buon diritto adattare il loro prodotto, non solo le sue dimensioni secondarie ma persino il *core-product*, per poter incontrare i desideri dell'audience. Saxe (2001) include la teoria del prodotto auto-orientato dell'artista proposta da Hirschman (1983), all'interno del concetto di *market orientation* e ritiene che questa creatività *self-oriented* tipica dell'artista riflette in realtà a livello subconscio un'assimilazione della "*market intelligence*", un'attenzione rivolta al mercato che quindi sarebbe presente trasmettendo un suo influsso già al momento della creazione.

Entrando nello specifico, la ricerca sull'orientamento al mercato può essere raggruppata in due grandi aree, *information-based* e *culture-oriented*. Nella la prima, l'orientamento al mercato viene definito secondo tre caratteristiche correlate all'elemento informazione (Kholi e Jaworski 1990): "Market orientation is the organization wide *generation* of market intelligence pertaining to current and future customer needs, *dissemination* of the intelligence across departments, and organization wide *responsiveness*" (*ibidem* 6). La *market intelligence* consiste nell'idea di un'attività di raccolta di informazioni più ampia che vada al di là dei bisogni e preferenze espressi dal consumatore, includendo inoltre un'analisi ed interpretazione di fattori esogeni come la concorrenza, l'ambiente normativo e le ulteriori forze provenienti dall'ambiente esterno, che vanno ad influenzare a loro volta quei bisogni e preferenze dei consumatori. Il sistema di intelligence viene quindi creato e diffuso all'interno dell'impresa mediante mezzi formali e informali, a tutti i livelli, in modo da formare una base per attività coordinate tra le diverse funzioni. Infine, la struttura dell'orientamento al mercato trova compimento quando viene intrapresa un'azione in risposta alle informazioni raccolte e condivise.

L'approccio *culture-oriented* (Narver e Slater 1990) misura l'orientamento al marketing sulla base di tre componenti comportamentali: *customer orientation*, *competitor orientation* e *interfunctional coordination*. L'orientamento al consumatore consiste nella capacità di comprendere in maniera sufficientemente adeguata i comportamenti del consumatore, al fine di creare un valore superiore per essi che possa essere costante nel tempo. A ciò si aggiunge l'analisi e la comprensione di forze e debolezze, capacità e strategie dei principali concorrenti. Il coordinamento interfunzionale implica la necessità di utilizzare le risorse organizzative e di coordinarle tra le diverse funzioni aziendali per creare valore per il consumatore.

Tra queste due visioni dell'orientamento al mercato c'è un alto grado di sovrapposizione a livello operativo, dati i punti di contatto. La componente attitudinale e quella culturale sono infatti entrambe essenziali per il *market orientation*, ed esiste una relazione causale tra di esse dato che “market orientation can be embedded in the culture o fan organization and affect market vigilance and action” (Hurley e Hult 1998). Lo schema seguente riassume la comunanza di intenti proveniente dalle due aree (Cadogan e Diamantopoulos 1995):



Il sistema dell'orientamento al mercato

Figura 2.11

Negli studi di diversi teorici dell'orientamento al mercato (Jaworski *et al.* 2000, Atuahene-Gima, Slater e Olson 2001, Slater 2001) il concetto di questo orientamento viene espresso in maniera tale da consentire la sua applicabilità alle organizzazioni artistico-culturali, come vedremo.

Secondo questi autori, la filosofia *market-driven* fa riferimento all'apprendimento di informazioni e alla conseguente reazione alle caratteristiche di un dato mercato. A ciò fa da contrasto l'approccio *driving-markets*, definito come l'azione di influenzare la struttura di un mercato e/o del comportamento in una direzione che migliori la posizione competitiva dell'organizzazione. Si inserisce in questo senso la distinzione tra *responsive market orientation*, che include attività che rivolgono l'attenzione a bisogni dei consumatori esistenti, e *proactive market orientation*, che si focalizza invece sulla scoperta di bisogni latenti, inarticolati o futuri, fermo restando che in l'orientamento al mercato si prefigge di agire su entrambi i fronti nel solco della rispondenza al mercato.

E' da sottolineare, innanzitutto, che vi sono una serie di prerequisiti all'orientamento al mercato, indispensabili per la sua attuazione. Difatti, “the commitment of top management, interdepartmental dynamics and organizational systems are factors

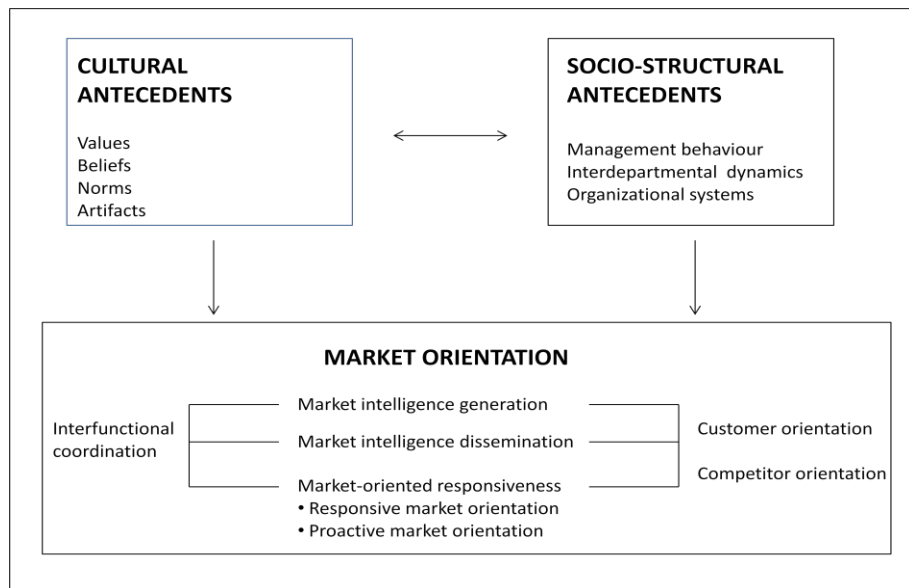
influencing the degree of market orientation in an organization” (Kholi e Jaworski 1990).

Le risorse immateriali di impresa rappresentano il supporto indispensabile per muoversi in un contesto altamente competitivo. “Il successo delle imprese è condizionato dalle risorse immateriali di impresa (*intangible assets*) cioè sofisticati fattori di gestione che riguardano l’insieme delle conoscenze accumulate dall’azienda, ed il complesso dei canali che permettono l’acquisizione delle informazioni importanti per l’azienda” (Brondoni 2002, 3)²⁹. Il sistema informativo, la cultura d’impresa e il patrimonio di marca sono elementi che vanno a formare un sistema dalla duplice natura di input, flussi informativi derivati dall’ambiente, e di output, flussi informativi veicolati dall’impresa all’ambiente. Queste potenzialità delle risorse immateriali, specialmente quelle ascrivibili agli input, permettono di acquisire le conoscenze che rappresentano la condizione per i successivi miglioramenti dell’attività aziendale. Tra queste, la cultura d’impresa, insieme di assunti base, valori e conoscenze condivise da un gruppo, sviluppati durante la ricerca di soluzione a problemi e considerato valido al punto da essere trasmesso a quanti entrano nell’organizzazione come modo corretto di fronteggiare i problemi, costituisce il linguaggio comune ed il patrimonio di esperienze condivise (Schein 1990, Brondoni 2004).

Se il *market-driven management* fosse semplicemente un insieme di attività completamente dissociate dal sistema di credenze e valori sottostante la vita dell’organizzazione, tale orientamento si potrebbe considerare facilmente adottabile da un’organizzazione in qualunque momento, ma ciò non corrisponde alla realtà dei fatti, dove è necessario un assetto di cultura d’impresa che faccia percepire la sua presenza. Indubbiamente, un certa attenzione dovrebbe essere dedicata agli elementi collegati alla cultura d’impresa delle organizzazioni artistiche, laddove i valori, le norme e le tradizioni nate e condivise al loro interno possono fornire una visione più estesa e profonda del mercato, una comprensione della propria posizione nel mercato ed in particolare come un’attività basilare come la programmazione sia guidata da questo assetto.

Sorjionen (2008) presenta una rielaborazione dello schema che sintetizza l’orientamento al mercato prodotto da Cadogan e Diamantopoulos (vedi sopra), nel quale inserisce elementi che lo contestualizzano in riferimento alle organizzazioni di *performing arts*:

²⁹ Le risorse immateriali d’impresa riceveranno una trattazione più estesa nel capitolo III.



La cornice per l'orientamento al mercato delle organizzazioni di performing arts

Figura 2.12

Nello schema di Sorjonen, i fattori pertinenti alla cultura d'impresa sono riassunti dagli elementi ricompresi nei *cultural antecedents* e *socio-structural antecedents*, i quali hanno la responsabilità di inibire o incoraggiare l'orientamento al mercato, che si riflette nella programmazione³⁰.

Per quanto riguarda gli obiettivi che l'orientamento al mercato mette in primo piano, esaminiamo quelli che sono i componenti fondamentali della sua struttura:

1. Market-oriented intelligence generation and dissemination

- *Customer intelligence generation*: i tradizionali metodi di indagine che vengono utilizzati dalle organizzazioni di spettacolo dal vivo per raccogliere informazioni sulle caratteristiche socio-demografiche dei consumatori, i livelli di soddisfazione, le preferenze, le opinioni sui mezzi di comunicazione utilizzati, eccetera, consistono in questionari ed interviste solitamente condotte all'interno della struttura teatrale in occasione delle rappresentazioni. L'osservazione diretta e l'interazione con l'audience durante le rappresentazioni è un altro modo per raccogliere informazioni e ricevere feedback sulla ricezione del proprio operato.

³⁰ "Values are used as standards or constitute the basis for making judgments about what is right and what is wrong. Beliefs represent what organization members believe and take as granted. Norms, closely related to values, are the unwritten rules that allow one to know what is expected of him/her in various situations. Artifacts are the visible, tangible, and audible aspects of an organization's culture. They may be physical objects (design, logo, buildings), behavioral manifestations (rituals, ceremonies, rewards) and verbal manifestations (stories). (...) Socio-structural factors are (... various components of an organization's social realm" (Sorjonen 2008, 117).

Il bagaglio di informazioni raccolte viene successivamente utilizzato nella pianificazione e implementazione di quell'attività di marketing che è la comunicazione.

Ma se queste informazioni non hanno nessun riflesso sulle scelte della programmazione, che rappresenta l'offerta, allora non si può parlare di effettivo orientamento al mercato per quanto concerne le imprese teatrali.

Inoltre, bisogna fare attenzione al fatto che le scelte di programmazione possono basarsi solo in una certa misura sulle aspettative espresse dall'audience, poiché il pubblico tende abitualmente a confinarsi entro i limiti delle opere, spettacoli o concerti, più famosi.

Le aspettative latenti rimangono del resto le più difficili da reperire per via della difficoltà con cui vengono articolate dai consumatori.

Slater e Narver (2000) distinguono quattro generiche tipologie di *intelligence generation* comunemente applicate nel mondo delle imprese industriali: l'*intelligence generation* focalizzata sul mercato, e pertanto fondata dalle informazioni provenienti dai consumatori, che non viene utilizzata in modo sistematico dalle imprese di *performing arts*; l'*intelligence* generata dai rapporti di collaborazione; quella generata dalla sperimentazione (*experimentation*); quella che ha origine dalle esperienze che si ripetono nel tempo (*repetitive experience*).

Una fonte più importante di informazioni utilizzata dalle imprese di spettacolo ai fini della programmazione, più utilizzata nella prassi comune di quella proveniente dai consumatori, è quella che si genera attraverso i rapporti di collaborazione con gli altri attori del sistema culturale con cui l'impresa interagisce. L'ambiente dei direttori artistici, degli agenti e dei circuiti per la distribuzione degli spettacoli, i critici, i manager che lavorano nello spettacolo, per festival e teatri, gli artisti più importanti e le varie figure che possiedono informazioni importanti che vanno al di là dei gusti del pubblico, costituiscono una sorta di rete continuamente in contatto, i quali hanno voce in capitolo nella definizione di repertori e programmazioni, nella scelta dei potenziali artisti e nella discussione sulle loro qualità.

L'intelligence prodotta dalla sperimentazione corrisponde, nel caso delle imprese di spettacolo, alle informazioni che possono derivare dalle prime rappresentazioni di nuove produzioni artistiche, occasioni in cui è fondamentale osservare le reazioni del pubblico. "However, customer reactions to experimentations were not

systematically followed and documented, and this information remained tacit” (Sorjonen 2008, 121). Diversi manager che operano nello spettacolo sostengono che le informazioni dovute alle esperienze ripetute sono importanti per stabilire i bisogni degli spettatori, ma che queste non vengono raccolte come dovrebbero. In sintesi, rimane aperta la problematica per cui le preferenze dei consumatori non ricevono la dovuta importanza, non essendo considerate un’unità di misura, un elemento di particolare importanza, su cui costruire la programmazione. Conseguentemente, davvero poca importanza viene data al processo di *dissemination della customer intelligence*.

Le aspettative che i consumatori intervistati proiettano sulla programmazione e che vengono raccolte da coloro che si occupano di marketing all’interno della struttura, sembrano interessare in misura assai moderata la direzione artistica, mentre il feedback del pubblico viene troppo spesso percepito come soggettivo oppure limitato sul piano delle conoscenze artistiche.

Rimane opinione centrale, in questo lavoro, il fatto che un’istituzione che si possa correttamente definire culturale abbia all’interno della società il compito di educare, di trasmettere l’arte nella sua sostanza, senza mettere al primo posto la facile ricerca di audience attraverso una programmazione che perda di qualità. L’educazione, perché sia tale, necessita di veicolare contenuti che possono talvolta anche essere di difficile comprensione ed interpretazione da parte del pubblico, in quanto comprendente nuovi linguaggi. Non ci sarebbe infatti un progresso culturale della società se le istituzioni continuassero a riproporre successi da tempo accolti dal pubblico e quindi di sicuro richiamo. Per questo motivo la direzione artistica è sempre una figura considerevole, scelta accuratamente, dalla quale dipende l’impostazione artistica che viene data ad un teatro, la reputazione presso il pubblico e presso l’ambiente di riferimento, il destino stesso della struttura teatrale.

Tuttavia, è anche vero che nell’attuale momento di crisi che stiamo attraversando, non solo economica ma anche culturale, se si considera che gli ultimi decenni registrano un tendenziale allontanamento dal teatro da parte di un pubblico sollecitato da innumerevoli stimoli provenienti da ambiti diversi, le imprese di spettacolo non possono permettersi di rimanere refrattarie alle ispirazioni del pubblico. Avvicinarsi alle prerogative dei consumatori, del resto, non significa necessariamente dover abbassare la qualità della programmazione, dato che esiste

pur sempre una fetta di spettatori istruiti dai quali possono arrivare proposte innovative e non necessariamente di basso profilo.

Si pone il problema dell'urgenza di una mediazione, dove la direzione artistica interagisca maggiormente col pubblico, stabilendo un dialogo proficuo per entrambi, dove il bene comune sia quello di garantire lo scambio di offerta-domanda di un bene dalla natura eminentemente artistica che contrasti questo preoccupante esodo di pubblico dal teatro.

- *Competitor intelligence generation*: nel settore dello spettacolo, si denota una difficoltà nel riconoscere l'esistenza della concorrenza tra diverse imprese di spettacolo dal vivo operanti sul medesimo territorio, in particolare se appartenenti alla stessa categoria (come, ad esempio, teatri di prosa). Ancor più si stenta a considerare come un concorrente diretto un'impresa dedita ad una forma di spettacolo dal vivo diversa da quella di propria competenza. Diversamente, è più diffuso il riconoscimento che l'offerta di spettacolo di un'impresa si trovi in concorrenza per l'attenzione del consumatore tra diverse attività per il tempo libero, secondo una concorrenza indiretta. La considerazione alla base di ciò risiede nel fatto che si tende a considerare che il fruitore di una forma di spettacolo possieda un interesse nello spettacolo in senso lato, e la frequentazione di diversi teatri o di diverse forme di spettacolo non costituisca agli occhi dell'impresa una vera e propria situazione di concorrenza.

Come è stato descritto, la fruizione di spettacolo non ostacola, bensì aumenta nello spettatore la dimensione conoscitiva, la capacità critica e il desiderio di spettacolo, anche nei suoi diversi linguaggi. Ma questa considerazione non dovrebbe influire sugli aspetti gestionali dell'impresa: come riporta Sorjonen, nella sua indagine sulle problematiche dell'orientamento al mercato nelle imprese di *performing arts*³¹, le informazioni relative alle attività di altre imprese di spettacolo vengono raccolte in maniera sporadica e informale, in termini di monitoraggio della vita culturale dell'ambiente di riferimento.

In realtà, il confronto con i *competitors* è vitale per l'andamento di un'impresa che voglia come primo obiettivo attrarre i consumatori e trattenerli, mantenendo alti i livelli di soddisfazione. Inoltre, l'originalità e l'*appeal* di una programmazione

³¹ Sorjonen (2008) ha analizzato lo stato dell'orientamento al mercato, ovvero la sua presenza, gli ostacoli che incontra e il livello di sviluppo di questa filosofia gestionale all'interno delle imprese di *performing arts*. La ricerca è stata condotta mediante interviste a 5 organizzazioni di spettacolo: un teatro, un festival di musica jazz, un festival di musica da camera, due orchestre sinfoniche.

non può prescindere dal monitoraggio della quantità e qualità dell'offerta presente sul territorio di riferimento, in particolare se si vuole strutturare un'offerta rendendola in grado di aumentare il proprio pubblico potenziale, differenziandosi dagli altri concorrenti. Ovviamente, la differenziazione rispetto agli altri attori si conquista anche su terreni diversi dalla programmazione, come l'ambito dei servizi ausiliari, il prezzo dei biglietti, la gestione degli abbonamenti, la facilità d'acquisto.

2. *Market-oriented responsiveness*

La programmazione è un indice del grado di orientamento al mercato perseguito dall'impresa di spettacolo, nella misura in cui riflette, o dovrebbe, le attività di segmentazione, scelta del target e posizionamento, ma anche le modalità di risposta sia ai desideri del pubblico sia all'offerta della concorrenza presente, quindi di risposta al mercato.

La risposta al mercato si declina nel marketing d'azione (*proactive market orientation*) e nel marketing di risposta (*responsive market orientation*).

Un teatro o un festival che percepiscono la propria offerta come un'opera d'arte, attribuendo una dose di creatività all'operazione di scelta della programmazione, presuppone che sia il pubblico attraverso la sua partecipazione ad individuare il messaggio di fondo, i temi che sottostanno orizzontalmente alle scelte degli spettacoli che in questo caso sono legati da un filo conduttore deciso dalla direzione, pur essendo il pubblico individuato a monte come target a cui proporre un genere di spettacolo ben delineato. E' un esempio del modo in cui un'organizzazione influenza il comportamento dell'audience. Questa possibilità rappresenta un approccio di orientamento al mercato, ma attraverso una modalità di risposta al mercato che si può definire *proattiva*.

La decisione, diversamente, di strutturare l'offerta includendo artisti di fama riconosciuta e spettacoli/concerti di repertorio classico ricalca la volontà dell'impresa di dare conferma al desiderio di qualità del pubblico o alle sue preferenze più conservative. Questo comportamento corrisponde ad una reazione *di risposta* nell'orientamento al mercato, incontrando in questo modo bisogni e preferenze ben noti dei consumatori. Qualora l'interesse dell'organizzazione sia quello di rispondere ai bisogni latenti, ossia al desiderio inconscio in ogni spettatore di ritrovarsi esposto a qualcosa di insolito e alla curiosità del nuovo, l'offerta viene definita con l'inclusione di repertori nuovi, contemporanei, sperimentali o antichi ma poco conosciuti. Anche

in questo caso ci si trova davanti ad una forma di risposta proattiva di orientamento al mercato.

Ogni volta che un'organizzazione artistica sviluppa o distribuisce produzioni innovative, si può dire che sia *customer-oriented*, dando adito al desiderio genuino di offerte educative ed innovative al tempo stesso. La sfida e la provocazione del consumatore di arte non sono in conflitto con l'obiettivo della soddisfazione del consumatore, anzi sono in linea con l'orientamento al mercato.

L'orientamento al mercato nelle organizzazioni che si occupano di *performing arts* presenta più barriere che ostacolano la sua adozione rispetto ad altre tipologie di organizzazioni.

La pianificazione dell'offerta delle imprese di spettacolo dal vivo è fino ad una certa misura influenzata dall'analisi dei consumatori e dei concorrenti. Tenzialmente, la programmazione si fonda maggiormente sulle opinioni e le abitudini relative al pubblico e alla concorrenza che manager e direttori artistici si sono formati attraverso l'esperienza ripetuta nel tempo, piuttosto che sulla produzione di un'*intelligence* formale e sistematica concentrata su tutti gli aspetti del mercato. Motivo per cui le scelte condotte da manager e direttori che scelgono l'esperienza come base per la programmazione può andare incontro a problemi, se le informazioni di partenza non sono pienamente supportate dai risultati di ricerche. Va sottolineato, a tal proposito, che la mancanza di un sistema informativo è tipico di tutte le organizzazioni di *performing arts* (McDonald e Harrison 2002).

Il passaggio che ha condotto allo studio sia teorico che empirico dell'applicabilità del *market-driven management* al settore culturale è stato rappresentato dal settore più ampio e generico del non profit. Questi studi sono stati condotti partendo dall'assunto che gli schemi dell'orientamento al mercato (sia di Kholi e Jaworski che di Narver e Slater, descritti sopra), originati nell'ambito del marketing industriale, siano potenzialmente trasferibili all'interno di un'azienda non profit. L'applicabilità del concetto di orientamento al mercato al settore delle organizzazioni non profit è un terreno oggetto di numerose discussioni, che oscillano tra l'opportunità o meno di apportare eventuali adattamenti al diverso contesto, pur essendo diffusamente riconosciuta l'impossibilità di prescindere dall'orientamento al mercato anche nel non profit. Senza voler entrare nel merito, argomenti che si trovano in maniera ricorrente nella letteratura su *market orientation* e non profit pongono l'accento sull'importanza

dell'impatto derivante dal personale (*employee commitment*) e dalle politiche di organizzazione interna (*internal organizational politics*) (Gainer e Padany 2002, Liao, Foreman e Sargeant 2001, Harris 1999, Tadepalli e Avila 1999).

Dalla letteratura relativa al marketing dei servizi, inoltre, è stata enfatizzata l'importanza dell'interazione con il cliente (mentre da quella sul marketing industriale ha ricevuto risalto il tema dell'interazione tra i network). In particolare, nei contesti di produzione di servizi il ruolo del personale risulta cruciale; dove la produzione ed il consumo avvengono simultaneamente, il personale arriva a coincidere con il servizio e la diffusione di una "*consumer consciousness*" all'interno dello staff diviene essenziale. Questo concetto di *employee orientation* si ritrova abbondantemente nelle discussioni sull'introduzione dell'orientamento al mercato nei contesti non profit, la maggior parte delle quali sono state rivolte all'ambito scolastico ed educativo in genere e all'ambito ospedaliero (dove la produzione di servizi e l'organizzazione non-profit convivono) (Liao, Foreman e Sargeant 2001).

L'ambito culturale non profit rappresenta sicuramente un approccio diverso con cui analizzare l'orientamento al mercato, per il fatto che è evidente una certa resistenza all'implementazione di politiche *market-driven*, ma proprio in virtù di ciò può rappresentare un valido campo di indagine. "It seems more likely that if organizations and managers with a traditionally "anti-marketing" culture are forced to experiment with more market-driven activities, perhaps as a result of pressure from board members or out of financial necessity, positive results will lead eventually to a more market-oriented culture" (Gainer e Padany 2002, 184).

L'insieme di studi e ricerche empiriche sul *market-driven management* nelle imprese artistico-culturali è tuttora scarso, e dai risultati talvolta contraddittori. L'attenzione è stata focalizzata sull'orientamento al mercato in rapporto con gli indicatori di performance, e le ricerche sono state condotte principalmente all'interno del contesto non profit privato degli Stati Uniti, utilizzando una metodologia quantitativa.

Voss e Voss (2000 a)³² hanno riscontrato che nelle imprese teatrali non profit l'orientamento al consumatore è spesso negativamente associato alla performance. Secondo questa ricerca empirica, un settore come quello artistico possiede delle condizioni specifiche per cui l'orientamento al consumatore può rivelarsi persino svantaggioso: "non profit goals, high rates of intangible and artistic innovation,

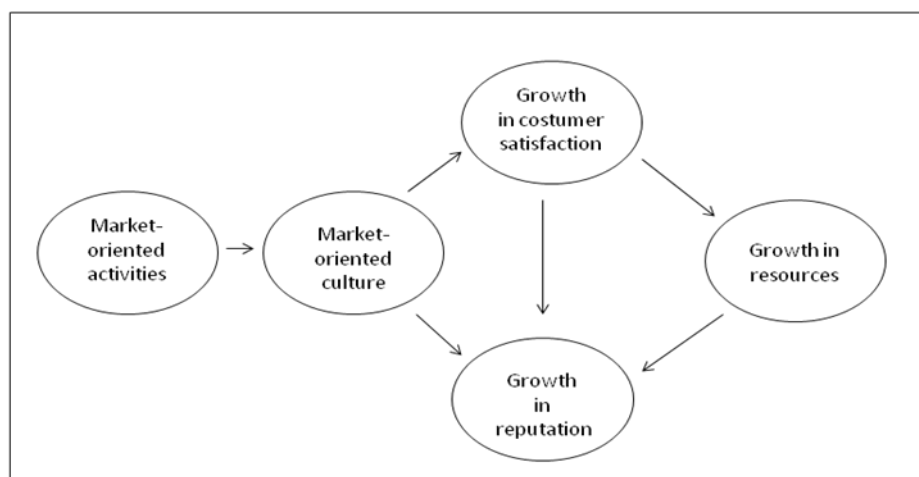
³² L'indagine di Voss e Voss rappresenta il primo studio che esamina il rapporto tra orientamento al mercato e performance nell'ambito delle imprese teatrali non profit.

customers who may not be able to articulate their preferences, and lead customers who rely on the product expertise of the artist to inform and challenge them” (*ibidem* 78).

Trattandosi di realtà non profit (nella maggioranza dei casi in Europa), i teatri perseguono obiettivi di carattere non pecuniario, il che implica che questi soggetti hanno un maggior spazio decisionale circa la misura in cui adottare un orientamento al prodotto o al consumatore. In questo mercato, le preferenze dei consumatori appaiono difficilmente prevedibili, gli input a monte sono di natura artistica e per questo motivo turbolenti, oltre che in una situazione di alta intensità competitiva (opere, autori, attori, direttori, musicisti, ecc.). Con tali dinamiche ed in un ambiente dai rapidi cambiamenti, il successo dipende molto, per diversi autori, dalla creatività *product-oriented* che si adopera per lo sviluppo di prodotti di alta qualità artistica in grado di rinnovare il mercato (Voss e Voss 2000 a, Williams 1992, Hirschman 1983, Holbrook e Zirlin 1985). Come complemento (o in assenza) di un forte orientamento al prodotto, le imprese teatrali possono avere successo adottando un orientamento alla concorrenza ed emulando esperienze vincenti in altri mercati, mentre l’orientamento al consumatore potrebbe sottrarre risorse ed attenzioni alle attività creative di importanza centrale. Inoltre, per Voss e Voss, una serie di ostacoli andrebbero ad inficiare sulla capacità del *customer orientation* di individuare e sviluppare ciò che realmente il consumatore desidera. In primo luogo, la raccolta di informazioni accurate riguardanti cosa davvero richiede il consumatore può essere viziata da quanto competente e affidabile sia il consumatore nel comprendere gli elementi creativi che ha a disposizione. Secondo, considerando come attendibili e all’altezza le informazioni provenienti dai consumatori, il direttore artistico potrebbe non essere in grado di disegnare un’offerta efficace a causa dell’eterogeneità, intangibilità e complessità degli elementi del processo creativo. Terzo, anche se fosse massima l’attendibilità dei consumatori e l’elaborazione delle informazioni da parte dell’impresa, lo sviluppo dell’offerta artistica non consente una personalizzazione (*customization*) per tutti i diversi segmenti dell’audience, con il rischio di compromettere l’efficacia del *customer orientation*. Inoltre, va fatta una distinzione tra il pubblico di abbonati, che tende ad abbracciare e condividere la visione estetica, i valori, la missione artistica di un’organizzazione, in un rapporto diverso e più a lungo termine rispetto ai single-ticket buyer, che frequentano il teatro più per recensioni positive e passaparola, o per motivazioni di carattere sociale (Bhattacharya, Rao e Glynn 1995, Voss e Voss 1997).

L'orientamento alla concorrenza, per questi autori, si rivela invece produttivo. "Competitor-oriented theaters can successfully implement audience development and fundraising tactics that proved effective at other theaters. (...) Theaters performance likely benefits from being responsive to customer preferences with respect to ancillary services, for examples, box office service and concessions" (*ibidem* 77).

Diversamente, Gainer e Padany (2002) hanno dimostrato come le imprese artistiche non profit, nello specifico teatrali, che abbiano sviluppato maggiormente attività *market-driven* all'interno delle loro pianificazioni di marketing siano anche più portate ad implementare al proprio interno una cultura d'impresa orientata al mercato, generando una catena virtuosa assai proficua. Hanno infatti dimostrato come una cultura d'impresa *market-oriented* sia direttamente connessa con la crescita delle risorse, con più alti livelli di soddisfazione dei consumatori e con una migliore reputazione nel mercato di riferimento.



Market orientation e performance aziendale

Figura 2.13

L'ottica *market-driven* instaura delle relazioni positive con diverse variabili, quali quelle utilizzate come ipotesi di ricerca dello studio in questione (*ibidem* 2002)³³. Dall'adozione di una cultura d'impresa impostata sull'orientamento *market-driven*, il beneficio primario derivante da un'implementazione del concetto di marketing viene generalmente a coincidere con il raggiungimento di un più alto livello di soddisfazione

³³ "The hypotheses that represent this causal chain in the model are based on the theoretical and empirical literature on the marketing orientation-performance relationship in profit-sector businesses and there is no reason to expect that similar relationships between customer orientation and revenue generation would not exist in the non profit sector- especially in arts and culture organizations" (Gainer e Padany 2002, 189).

del consumatore. Da questa considerazione, ne deriva anche un rafforzamento della reputazione dell'impresa, intesa come un favorevole passaparola che si diffonde all'interno della comunità, non solo del pubblico ma anche degli attori del mercato teatrale. Nel settore non profit, una buona reputazione va al seguito o coesiste con un alto livello di soddisfazione tra i consumatori di quelli che sono per lo più servizi. In ambito di organizzazioni non profit dalle finalità artistiche, tuttavia, questa premessa viene talvolta messa in discussione, e questo avviene perché la reputazione nel settore artistico-culturale sembra avere molteplici significati. Infatti, imprese artistiche come quelle teatrali possono godere di una buona reputazione all'interno della comunità in virtù della qualità con cui presentano, distribuiscono e comunicano il loro servizio, ma questi aspetti possono essere sempre accompagnati o meno dalla buona reputazione in merito alla qualità artistica dell'offerta. In presenza di un'offerta artistica è sempre del resto aperto il delicato problema del giusto grado di mediazione tra qualità artistica e soddisfazione del pubblico.

Tuttavia, è stato dimostrato in questo studio che la reputazione "artistica" di organizzazioni artistico-culturali strettamente connesse con il loro pubblico e operanti "with audience in mind" abbia condotto a successo e crescita, come diretto risultato di quest'orientamento. Gli argomenti che si basano in maniera troppo schematica sulla relazione tra risposta alle forze del mercato e bassa qualità artistica si rivelano semplicistici e non corretti, ed eccessivamente legati alla facile dicotomia tra eccellenza artistica e arte popolare. Se il pubblico osservante può pertanto essere un aspetto del processo creativo, "those organizations that build an understanding of their audience's interest into their creations seem to produce work that not only leads to higher levels of audience satisfactions, but also to high evaluations of their merit by experts" (*ibidem* 190).

La crescita nella reputazione, a sua volta, ha un effetto diretto sulla crescita delle risorse a disposizione dell'impresa, che è si aggiunge all'effetto diretto sulle risorse causato dall'aumento della soddisfazione del pubblico, che risulta evidente dall'andamento del box office. Dal momento che ci troviamo davanti ad imprese non profit è implicito che le risorse finanziarie provengano da diverse fonti, come quelle statali e quelle derivanti dagli sponsor (e dal mecenatismo, negli Stati Uniti). Se si hanno casi di imprese che raggiungano alti livelli di successo e che rappresentino l'eccellenza all'interno dell'ambiente in cui operano, è conseguente che queste imprese possiedano gli strumenti per attrarre una maggiore quantità di fondi, pubblici e privati.

Troilo e Addis (2001), che hanno analizzato l'orientamento al mercato in riferimento alle imprese culturali in Europa, lamentano il fatto che il concetto classico di orientamento al mercato appare troppo limitato nella sua applicazione. Secondo gli studiosi, le imprese culturali hanno il dovere di creare attività che vadano ben al di là della soddisfazione delle aspettative dei consumatori. Questi obiettivi tuttavia incontrano spesso ostacoli che risiedono nelle reali possibilità delle imprese culturali, dato che le richieste del pubblico, degli sponsor e di altri attori del mercato si situano spesso al di sopra delle capacità, e dell'identità, delle imprese culturali.

Un altro studio condotto sempre tra le imprese teatrali in Europa (Sorjonen 2008), dove appunto le imprese operano prevalentemente con l'ausilio di fondi pubblici, si è concentrato sull'importanza dell'orientamento al mercato qualora la sua applicazione non si fermi al monitoraggio della concorrenza e delle preferenze del pubblico, bensì le informazioni arrivino a forgiare la programmazione, al fine di chiudere un percorso coerente.

Contrariamente all'opinione diffusa, dagli studi è emerso che l'orientamento al mercato non conduce a nessun conflitto tra obiettivi artistici ed obiettivi diversi, economico-finanziari *in primis*.

2.5 La concorrenza nel settore teatrale

Nel delineare l'entità della concorrenza nel settore di un'impresa teatrale, si prendono in considerazione due presupposti (Sciarelli 2005):

- la concorrenza si sviluppa su due fronti, dal punto di vista dei fruitori e dal punto di vista delle risorse finanziarie, umane e fisiche;
- i caratteri della concorrenza sono strettamente legati ai caratteri strutturali dell'impresa teatrale, vale a dire la dimensione, la *mission*, il prodotto.

L'acquisizione delle preferenze del pubblico rappresenta il cuore di ogni azione e strategia delle imprese teatrali, ad un livello immediato, in una ricerca che le porta ad entrare in competizione con altre imprese che soddisfano la medesima funzione d'uso dello spettacolo teatrale, in questo caso di un prodotto ad alto contenuto culturale. In una discussione sulla concorrenza in campo culturale e artistico si deve necessariamente tener presente che un prodotto di questa tipologia viene fruito durante le ore libere dal lavoro, motivo per cui molti vedono la concorrenza in misura allargata, verso altri prodotti culturali ma anche verso altri prodotti creati per il tempo libero. Questa

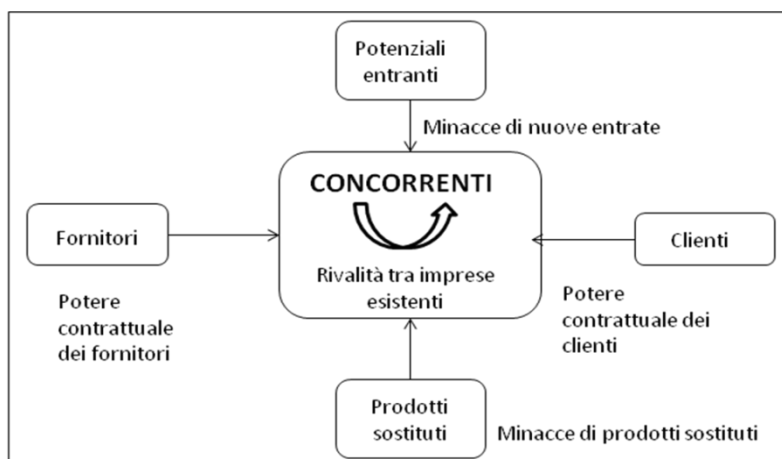
concorrenza tra lo spettacolo e tutto il complesso di prodotti dell'*entertainment* è una peculiarità della letteratura anglosassone, in particolare americana, come si evince anche negli studi condotti sulla domanda. Per cui Kotler e Scheff (1997, 157) affermano che “in the *performing arts* world, a broad conception of competition is just as crucial as in private industry. (...)making a decision about whether to subscribe to Theater A or Theater B, this is likely to be a relatively narrow, industry-specific choice (...). But when the decision is about where to go on Saturday night, the competition is likely to include many forms of entertainment, such as movies, sporting events, restaurants, and even videos at home”. E’ un’ottica molto diversa da quella rappresentata dalla letteratura italiana attorno all’economia della cultura, che, partendo da una sensibilità diversa, tende a scindere il settore dell’intrattenimento da quello culturale, non negando un’evidentissima sovrapposizione tra i due settori ma ristabilendo la valenza culturale in posizione preminente nella trattazione di determinati prodotti come lo spettacolo dal vivo.

Vi sono essenzialmente quattro tipi di concorrenza: prima di tutto, la concorrenza all’interno di una categoria di prodotti, come nel caso di due spettacoli di prosa offerti da teatri operanti nello stesso territorio; la concorrenza tra due prodotti entrambi culturali ma di diversi generi, come uno spettacolo di prosa ed una mostra; la concorrenza tra due prodotti, uno di carattere culturale e l’altro di puro intrattenimento durante il tempo libero, come il cinema o uno sport. Infine, esiste anche la concorrenza tra due prodotti culturali, locali e a diffusione internazionale, divenuti disponibili grazie al processo tecnologico (Colbert 2000).

La concorrenza è molto forte per le organizzazioni che si occupano di prodotti del tempo libero, ma questa diventa molto più accesa quando il ciclo di vita di un prodotto risulta breve o effimero, come nel caso delle *performing arts*, dove la scelta del consumatore non può essere rimandata oltre ad una data prefissata e dove la capienza del teatro pone comunque un limite. Il consumatore si trova pertanto a dover compiere una scelta in tempi serrati e questa pressione ha un’influenza nell’aumento della concorrenza fra i vari prodotti.

Il reperimento delle risorse finanziarie costituisce un ulteriore terreno di competizione tra le imprese teatrali, dove le risorse, che provengono dal Ministero, dagli enti locali e dai privati, sono assai limitate.

Per giungere ad una migliore identificazione del settore e dei suoi attori, risulta utile applicare all'impresa teatrale l'analisi della concorrenza allargata di Porter (1986), attraverso le cinque forze competitive.



Le cinque forze competitive secondo Porter

Figura 2.14

I concorrenti diretti sono coloro che soddisfano gli stessi bisogni, gli stessi clienti e con le stesse tecnologie, in questo caso i teatri. Le imprese che offrono prodotti sostitutivi sono quelle che soddisfano gli stessi bisogni e lo stesso pubblico, ma con diverse tecnologie (il cinema, la musica leggera, l'*home video*). I potenziali entranti sono rappresentati da tutte quelle imprese interessate al mercato teatrale, che possiedono la capacità di superare le barriere normative ed economiche che si trovano all'entrata del settore culturale.

L'entità delle barriere all'entrata è data dai costi che dovrebbero essere sostenuti dal nuovo entrante per accedere al mercato rispetto ai soggetti che ne fanno parte da tempo. Maggiori sono i costi addizionali che i nuovi entranti devono sostenere rispetto ai costi delle imprese già presenti, minore è la probabilità che questi siano incentivati ad entrare nel settore. Ma un elemento che differenzia il settore teatrale consiste proprio nel non verificarsi di questa legge, o meglio nell'essere meno efficace, dal momento che motivazioni legate alla passione per l'arte agiscono come una forza propulsiva nel tentare di superare le barriere.

Le barriere di natura finanziaria, tecnologica, commerciale rappresentano una pluralità di barriere che ogni potenziale entrante si deve a dover fronteggiare, sulla base delle risorse che questo è in grado di reperire e degli obiettivi competitivi a cui tende. A ciò si

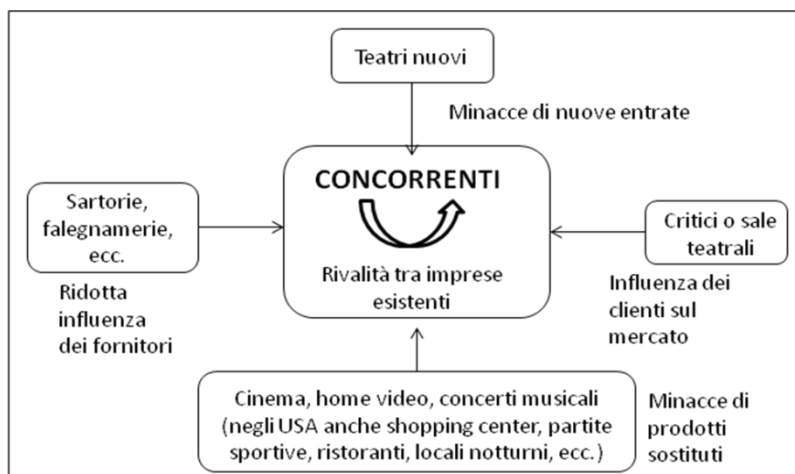
aggiunge la problematica della posizione occupata all'interno del mercato dalle imprese già presenti, che può essere forte e ben difesa nella sua collocazione. Le organizzazioni di lunga storia hanno sviluppato nel tempo un'identità precisa e hanno conquistato la fedeltà degli spettatori basata sulla reputazione, la tradizione, le scelte artistiche, i servizi per il pubblico. Ne consegue che spesso i nuovi entranti devono adeguarsi a differenziare la loro offerta, individuando una nicchia non attualmente soddisfatta dalle organizzazioni già esistenti. Nel teatro, questa rappresenta un sfida notevole, perché il potere della tradizione raramente è forte come in questo settore.

I fornitori sono soggetti che hanno un rapporto di fiducia e stabile con l'impresa. Attorno ad un teatro ruotano una serie eterogenea di maestranze, preposti a tipologie di lavoro quasi sempre di natura artigianale. Si tratta di fornitori per i quali il settore teatrale è l'unico cliente, per cui le sorti di queste imprese o laboratori di artigiani dalle professionalità rare sono fortemente legate a quella del comparto, che cercano di proteggere attraverso l'attuazione di prezzi ragionevoli e nell'attività di lobby con gli organi governativi. Di conseguenza, il potere contrattuale dei fornitori è piuttosto ridotto.

I clienti finali, ossia il pubblico, esercitano un potere contrattuale sulle imprese teatrali, influenzandone il comportamento anche all'interno del contesto competitivo tra le diverse imprese. Queste ultime, a loro volta, insieme alle catene distributive come i circuiti esercitano un potere contrattuale sugli artisti e sulle compagnie teatrali, che devono vendere il loro prodotto.

I consumatori sono coloro che generano il passaparola, un meccanismo di grandissima importanza per la comunicazione ed alcuni di essi, come i critici (ad un livello più alto) e i tanti blogger che proliferano continuamente sulla rete hanno un grande potere nell'indirizzare le scelte della massa di pubblico.

La maggiore pressione che le imprese culturali si trovano a dover affrontare è data dai prodotti sostituti, che esercitano una notevole forza competitiva in una situazione in cui gli le persone hanno un numero sempre maggiore di opzioni possibili ed il tempo libero è "aggredito" da innumerevoli offerte, anche rimanendo in ambito artistico. La sfida per le imprese diviene quindi individuare quelli che sono i vantaggi forniti che i consumatori non possono ottenere altrove e diffondere la loro conoscenza attraverso attività di pubbliche relazioni, pubblicità, promozioni, e un'educazione del pubblico.



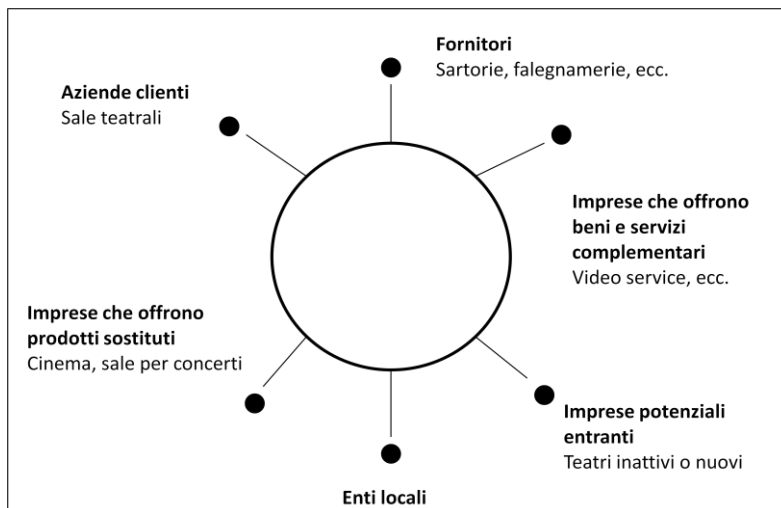
I fattori fondamentali della concorrenza per l'impresa teatrale

Figura 2.15

A questi elementi che si annoverano nella classica concorrenza allargata di Porter, si possono aggiungere altre componenti a completamento degli attori operanti nel settore teatrale, pertinenti alle dinamiche competitive delle imprese di spettacolo.

In primo luogo, i *regolatori*, di cui fanno parte i vari attori istituzionali, sia pubblici che privati, che hanno il potere e la responsabilità di prendere decisioni e di sviluppare politiche che si ripercuotono sulle imprese e quindi sulla situazione e sull'evoluzione della concorrenza. Gli sponsor e gli enti locali sono i soggetti emanatori di finanziamenti, hanno la possibilità di organizzare eventi di spettacolo, scegliere direttori artistici e invitare artisti, ed ancora gestiscono come spesso accade strutture interamente pubbliche.

In secondo luogo, si pone la presenza dei *produttori di beni e servizi complementari*, indispensabili alla vita dell'impresa: ad esempio, le imprese che filmano il video dello spettacolo all'interno del teatro, un prodotto complementare alla fruizione che una volta immesso sul mercato può entrare a far parte della concorrenza allargata, se utilizzato dai consumatori come prodotto sostitutivo (Sciarelli 2005).



I sette fattori rilevanti nell'analisi competitiva dell'impresa teatrale

Figura 2.16

CAPITOLO TERZO

L'IMPRESA DI *PERFORMING ARTS*.

**IL SUO FUNZIONAMENTO, LA GESTIONE
STRATEGICA E LE STRATEGIE DI MARKETING**

Capitolo Terzo

L'IMPRESA DI *PERFORMING ARTS*. IL SUO FUNZIONAMENTO, LA GESTIONE STRATEGICA E LE STRATEGIE DI MARKETING

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 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 possiede 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 pionieristico 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 (Peterson 1980, Winberg 1980, Colbert 1993, Hill, O'Sullivan e O'Sullivan 1995, Kotler e Scheff 1997).

“Arts organizations are adopting marketing practices as international literature suggests. However, there is an important lack of studies proving this” (Cuadrado, Gil, Mollà 2000).

La ricerca empirica condotta da Cuadrado, Gil e Mollà³⁴ (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 quindi valutate come le più critiche:

³⁴ 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*.

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*³⁵

Figura 3.1

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

esistenti oltre alle istituzioni di *performing arts*, non hanno conoscenze sulle modalità con cui gli vengono gestite le altre organizzazioni (64,15%)³⁶.

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 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 *performance-based* (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 *performance-based*, 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.

³⁶ 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.

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” (*ibidem* 22).

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.

3.2 L'impresa di *performing arts* e la sua *mission*

L'impresa teatrale persegue un sistema di finalità diverse ma complementari tra loro per l'ottenimento dei benefici trasmessi dalla cultura. Gli obiettivi che il teatro nel suo complesso deve raggiungere sono di tre ordini: obiettivo artistico, sociale ed economico (Nova 2002).

L'obiettivo artistico consiste nella produzione di servizi in grado di rappresentare un'esperienza artistica ed in grado di contribuire allo sviluppo culturale dell'intera collettività.

Per quanto riguarda l'obiettivo economico, questo è raggiungibile attraverso il rispetto delle regole di economicità quale condizione necessaria ad assicurare il pareggio tra costi e ricavi totali, inclusi i finanziamenti pubblici e privati.

L'obiettivo sociale, infine, pur essendo difficilmente valutabile in termini di risultati, è di enorme importanza nel suo generare esternalità di carattere socio-culturale che vanno ad apportare miglioramenti all'interno della società in cui si opera. Questo è infatti l'obiettivo in maggior misura collegato con la vocazione istituzionale e la forma non profit tipica dell'impresa artistico-culturale pubblica, come la maggioranza dei teatri italiani. Tali aspetti implicano la doverosità, da parte dell'impresa, di osservare quali siano gli impatti dell'attività caratteristica in termini di soddisfazione del proprio pubblico e delle istituzioni finanziatrici.

Le modalità con cui raggiungere a livello concreto questi obiettivi caratterizzano l'impresa teatrale, definendo il suo raggio d'azione e dotandola di una propria "personalità". La strada che si intende percorrere è inscritta in quella che è la *mission* dell'impresa, la quale racchiude il sistema di valori e di intenzioni che orientano i comportamenti aziendali di lungo termine, alla base di ogni strategia.

Un'impresa, nella formulazione della breve asserzione con cui rende esplicita la propria *mission*, si prefigge di stabilire una serie di punti: quale sia il suo ruolo, quali siano i bisogni sociali che si intende soddisfare o i problemi da risolvere, che responsabilità abbia l'impresa verso i suoi interlocutori, quale sia la filosofia e i valori di fondo con cui desidera agire, cosa si proponga di fare di diverso e di unico rispetto alla concorrenza.

Una strategia di marketing spesso prende avvio con la definizione della *mission* dell'organizzazione, specie in questo settore, dove le organizzazioni non profit generalmente non si definiscono per il ritorno di carattere finanziario bensì proprio per la loro *mission* (Sargeant, Foreman, e Liao 2002). La *mission* è vitale per l'organizzazione al punto da essere il cuore del *core product*, ed è spesso percepita come il principale fondamento logico per l'esistenza stessa del prodotto. Conseguentemente, è solo quando il *core product* è ben delineato che è possibile formulare il marketing-mix.

Secondo Celentano e Marschall (1996), nel caso specifico dei teatri, l'individuazione di una missione che possa essere in qualche modo omogenea ed universalmente applicabile non è possibile, dato che i teatri di prosa hanno una missione differente dalle fondazioni liriche, così come quelli privati dai pubblici. Gli autori indicano una serie di finalità che dovrebbero rientrare nelle missioni dei teatri, essere comprese nel traguardo da raggiungere:

- 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.

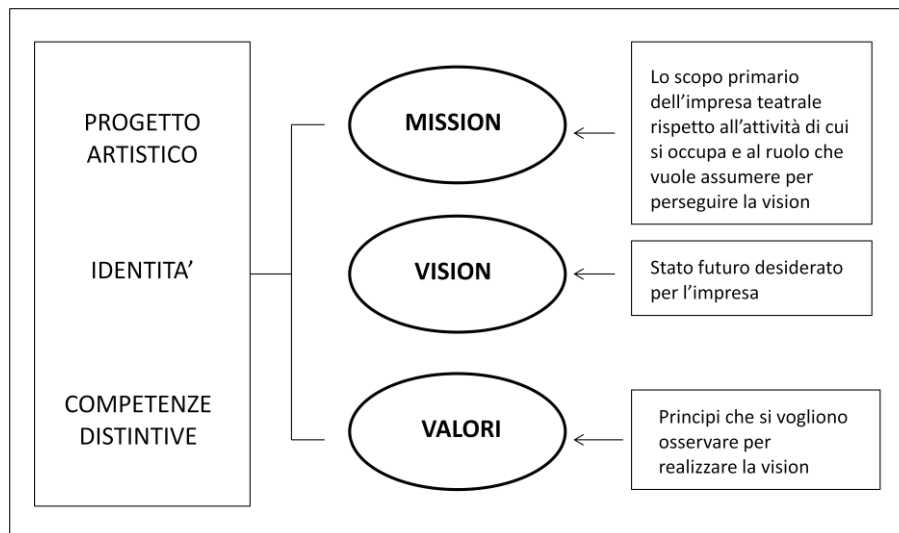
In ogni caso, quali che siano le diversità legate alla tipologia di appartenenza, l'attività delle imprese teatrali è innanzitutto improntata alla produzione e/o distribuzione di un output specifico, vale a dire una serie di spettacoli rappresentati in un determinato periodo temporale, la stagione. Il cuore della *mission* sarà pertanto dedicato alla linea artistica che si vuole seguire e che si presuppone possa garantire la singolarità delle proposte.

Si riporta a titolo di esempio la *mission* del Teatro alla Scala di Milano:

La fondazione - che non ha scopo di lucro – persegue la diffusione dell'arte musicale realizzando in Italia ed all'estero spettacoli lirici, di balletto e concerti o comunque musicali; la formazione dei quadri artistici e tecnici e l'educazione musicale della collettività; promuove la ricerca, anche in funzione di promozione sociale e culturale; provvede direttamente alla gestione dei teatri a essa affidati, ne conserva e valorizza il patrimonio storico-culturale con particolare riferimento al territorio nel quale opera; ne salvaguardia il patrimonio produttivo, musicale, artistico, tecnico e professionale.

Le azioni sia di breve che di lungo termine devono quindi legarsi agli intenti espressi dall'azienda, adattandosi ai cambiamenti del contesto esterno e delle risorse interne, nell'ottica di dare forma a strategie realizzabili che permettano il raggiungimento degli obiettivi della *mission*.

Delineare, inoltre, la *vision* significa suggerire una prospettiva che inquadri l'impresa all'interno di un'eventuale contesto futuro, al fine di costruire un'immagine forte e proiettata verso il futuro, una sorta di prefigurazione dello sviluppo e del posizionamento dell'impresa. Come per la *mission*, altrettanto nel caso dell'enunciazione della *vision* il riferimento di fondo è dato dal sistema di valori che individua le convinzioni e le norme fondamentali dell'organizzazione. Le competenze distintive riguardano, infine, l'insieme di conoscenze, capacità e abilità di cui dispone l'impresa in maniera unica e distintiva rispetto alle altre imprese che operano nel medesimo settore e ambiente competitivo. Per le imprese teatrali le competenze distintive riguardano anche gli aspetti propriamente artistici, come il legame con le personalità artistiche, la caratterizzazione impressa alla programmazione, il patrimonio di contatti e relazioni con la collettività artistica, la capacità di influire sul territorio e sulle politiche, le abilità artigianali e le particolari dotazioni tecniche.



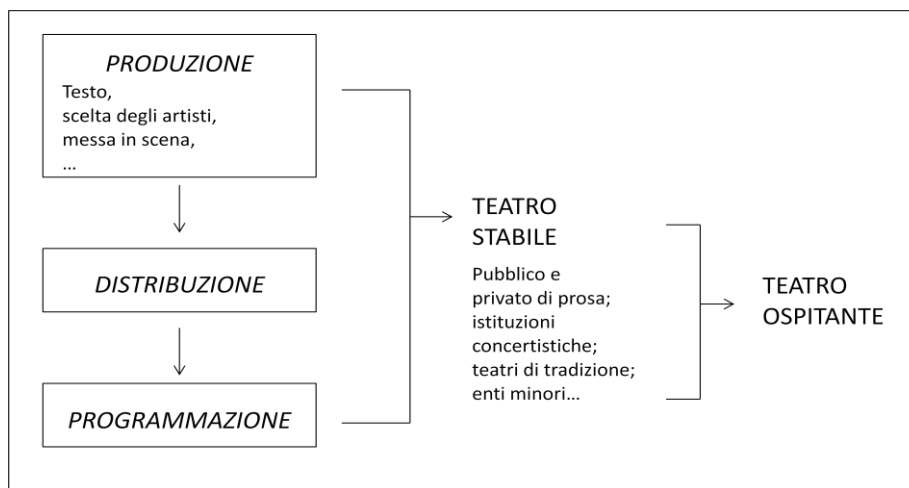
L'impresa teatrale, la mission, la vision

Figura 3.2

3.3 La filiera teatrale e le diverse forme di imprese di *performing arts*

Gli obiettivi dell'azienda teatro e i valori cardine con cui essa desidera raggiungerli, sottostanno alle diverse attività regolarmente svolte. Le relazioni di scambio che accomunano le imprese impegnate nella produzione di un medesimo bene, o fornitura di un medesimo servizio, rientrano nel concetto di filiera, con il quale si intende la serie di fasi che devono essere eseguite in successione affinché il prodotto finito sia offerto al consumatore. Le imprese che condividono un ruolo all'interno della filiera si possono considerare come appartenenti allo stesso settore.

La filiera teatrale ha inizio con la concezione di un prodotto, intorno alla quale vanno ad aggregarsi i fattori critici della produzione dello spettacolo che rendono possibile la realizzazione del prodotto in questione. A monte vi è la creazione di un testo o la rielaborazione di un testo noto (la partitura musicale, nel caso di un concerto, o i movimenti della coreografia, se si tratta di uno spettacolo di danza), a cui si aggiungono tutte le varie attività che portano alla rappresentazione finale, che riguardano non solo la fase propriamente produttiva ma anche quella della distribuzione, della fissazione del cartellone, del calendario degli spettacoli e della comunicazione (Besana 2002).



La filiera del settore teatrale in Italia

Figura 3.3

L'integrazione tra le fasi della filiera è diversa a seconda della tipologia di impresa teatrale; più precisamente, a seconda che si sia in presenza di un teatro stabile, nel quale il processo di produzione è parte integrante della filiera, o di un teatro ospitante, che mette a disposizione la propria struttura alle compagnie teatrali e agli artisti in genere.

Il concetto di filiera teatrale diventa quindi utile per illustrare le diverse tipologie di strutture teatrali del panorama italiano, che si distinguono per le fasi comprese nelle loro attività.

Partendo da una macrodistinzione, possiamo suddividere le *imprese teatrali* (diverse dalle strutture) in:

1. *Teatri di produzione e distribuzione*: organizzazioni dotate di una sede fissa, all'interno dei quali si svolgono le attività di produzione e di distribuzione dei propri spettacoli e l'ospitalità di spettacoli altrui; è quindi prevista la gestione complessiva dello spazio mediante la programmazione di un cartellone, che si può paragonare ad una linea di prodotti creati e/o commercializzati dall'organizzazione.
2. *Compagnie teatrali, di danza, orchestre, ensemble musicali*: sono imprese di produzione a tutti gli effetti che non possiedono una sede fissa ma svolgono le loro attività attraverso l'ospitalità che ricevono dalle strutture teatrali; oltre alla produzione dei propri spettacoli, queste si occupano anche della distribuzione.
3. *Teatri d'esercizio*: organizzazioni dotate di una sede fissa in cui ospitano le compagnie e gli artisti, occupandosi quindi soltanto di distribuzione.

Questa suddivisione fa riferimento alla definizione di impresa teatrale in senso lato. In maniera più specifica, si possono invece distinguere le *strutture teatrali* propriamente dette (vale a dire quelle che rientrano nei punti 1 e 3 sopra descritti), che sono al centro della nostra analisi, in diverse categorie:

1. *Teatri stabili*. I teatri stabili pubblici furono istituiti nel 1947 come risposta alla necessità democratica di teatro, assolvendo alle funzioni di produrre spettacolo e di gestire lo spazio ospitando spettacoli esterni. Sulla base del regolamento n. 410 del 1999 e del decreto ministeriale del 27/2/2003 art.11 e ss., questi hanno ricevuto una risistemazione normativa che, oltre a sottolinearne il rapporto particolare col territorio e le finalità artistiche, culturali e sociali, li ha istituzionalizzati come segue:

A. *Teatri stabili ad iniziativa pubblica*³⁷: prevedono la partecipazione degli enti pubblici attraverso una loro rappresentazione nel consiglio di amministrazione (da 5 a 7 membri), forme di controllo pubblico sulla gestione amministrativa, l'obbligo del pareggio di bilancio. Il regolamento a cui sottostanno questi teatri dispone la figura del direttore unico, responsabile diretto della gestione del teatro e con facoltà di delega degli aspetti artistici e organizzativi. Questi teatri ad iniziativa pubblica devono avere, inoltre, personalità giuridica di diritto privato (ai sensi dell'art. 12 e ss. del codice civile), cosa che permetterebbe una certa agilità operativa in grado di creare aperture al management culturale e al marketing. Tuttavia, si riscontrano problemi comuni ai teatri pubblici:

- le interferenze politiche: avviene frequentemente che enti, partiti o singole personalità si trovino a caricare di richieste e aspettative le istituzioni teatrali e i loro direttori;
- gli sprechi: produzioni di spettacoli che si rivelano megalomani e che richiedono eccessive risorse fanno parte di una cattiva gestione, che non è capace di quantificare le reali possibilità della struttura;
- i conflitti tra diverse linee artistiche: nascono assai spesso conflitti tra chi desidera un teatro "pubblico", aperto a forme e stili di recitazione che si

³⁷ Per stabilità quale condizione dei cosiddetti teatri stabili si intende la presenza continuativa al loro interno di una compagnia di attori e di un regista legati alla struttura da contratto. Il teatro stabile si occupa del processo produttivo dello spettacolo, che avviene quindi internamente, della sua rappresentazione in sede e della sua circuitazione presso altri teatri. In Italia i teatri stabili riconosciuti sono 16, di cui 8 operano in ambito cittadino e 8 in ambito regionale (a seconda dell'ente pubblico che vi partecipa).

rinnovano, all'approfondimento innovativo della tradizione, alla sperimentazione, che si rivolga nello stesso tempo a spettatori di tutte le età, formazione e provenienza geografica, e chi invece desidera un teatro convenzionale, ispirato alla ritualità, col rischio di entrare in una cerchia autoreferenziale di artisti riconosciuti e spettatori disinteressati. Nonostante questo conflitto sia sempre dietro l'angolo, il carattere pubblico di questi teatri è nella maggior parte dei casi sinonimo di qualità;

- i rapporti tra direttore, CdA e presidente: il direttore è responsabile della gestione e dei programmi del teatro, che vanno sottoposti al consiglio di amministrazione. Questo può talvolta creare delle tensioni, a cui si aggiunge il dilemma della direzione unica o a due, dove la direzione artistica è affidata ad un artista;
- il rapporto con gli attori: i teatri stabili hanno al loro interno la compagnia di attori, preposta alla produzione degli spettacoli. La scelta degli attori può includere la presenza di nomi di richiamo oppure no, al fine di limitare le spese dovute alle paghe degli attori. Questa politica legata alla formazione della compagnia stabile può essere condotta in maniera errata.

B. *Teatri stabili ad iniziativa privata*³⁸: il regolamento in materia del 1999 ha assimilato le funzioni di questi teatri a quelle dei teatri pubblici, laddove la differenza tra i due tipi risiede nell'attività ad iniziativa privata, che non implica l'operare con criteri di profitto, dato che gli eventuali utili devono comunque essere reinvestiti nell'attività. I teatri stabili privati hanno in comune con quelli pubblici la presenza di una convenzione con gli enti locali (organizzata ovviamente con logiche diverse) ed il beneficio di sovvenzioni statali, in misura molto minore rispetto ai pubblici. Se il riconoscimento di un teatro stabile privato necessita come condizione la partecipazione di un ente pubblico alla gestione, è anche vero che questa forma di controllo pubblico li rende, nella realtà dei fatti, dei teatri "semi-pubblici" e questo va a discapito della loro principale e originaria identità, cioè l'indipendenza. Il rischio è quindi quello di una perdita dei fattori che sono all'origine della loro nascita e che hanno permesso l'autonomia nelle scelte artistiche e la libertà di gestione.

³⁸ I teatri stabili ad iniziativa privata sono 11 in Italia. Pur avendo origini e fattori organizzativi comuni, sono molto diversi tra loro.

C. *Teatri stabili d'innovazione*³⁹: questa tipologia di stabilità, riconosciuta dal regolamento del '99, ha il compito di svolgere attività di produzione e promozione di spettacolo nel campo della sperimentazione, della ricerca di nuovi linguaggi, compreso il teatro per l'infanzia, ferme restando le finalità culturali ed il carattere di continuità dell'operato. Queste strutture, che hanno visto un loro riconoscimento a partire dal 1983, rappresentano la colonna portante in termini di lavoro di ricerca teatrale, che rappresenta un sistema a sé all'interno dei generi teatrali, mentre allo stesso tempo soffrono di una carenza di mezzi necessari a sostenere il proprio lavoro.

D. *L'altra stabilità*: partendo dalla particolare considerazione attribuita dal governo alla stabilità, in Italia si sono diffuse le sale gestite direttamente da compagnie teatrali e pertanto esercizi teatrali che hanno avviato una propria attività di produzione, a cui si affianca l'ospitalità di altre compagnie. Questo sistema è regolato da bandi emessi dagli enti locali per l'assegnazione temporanea di spazi pubblici a compagnie teatrali, sulla base di un progetto che garantisca la finalità artistico-culturale di queste gestioni ed il proficuo scambio con la società in cui si opera.

Queste nuove realtà non sono si possono identificare con i teatri stabili privati o di innovazione perché hanno caratteristiche e requisiti diversi, a partire dalla provvisorietà della gestione⁴⁰.

2. *Teatri Comunali*: rappresentano la tipologia di struttura più espressiva dal punto di vista della qualità degli spazi, del ruolo che rivestono nello sviluppo della cultura a livello locale, della rilevanza all'interno del tessuto distributivo nazionale. I comunali accolgono le attività che i Comuni organizzano presso teatri, sale private o spazi non teatrali in assenza di una sede propria. Questi

³⁹ I centri di sperimentazione riconosciuti sono in tutta Italia 15, a cui si aggiungono 18 centri dedicati esclusivamente al teatro per l'infanzia. Il riconoscimento di questa tipologia di teatri nasce dalla volontà di dare alla ricerca dei punti di riferimento saldi, prendendo esempio da quanto accade in Francia e in Spagna, alleggerendoli dalle problematiche di carattere organizzativo legate alla gestione delle sale. Questi teatri percepiscono solo una piccola percentuale dei finanziamenti statali. Purtroppo, la situazione di questi teatri rimane piuttosto precaria e, se si esclude il teatro per l'infanzia, solo raramente i progetti di ricerca riescono ad avere un respiro a lungo termine senza che la gestione dei teatri debba essere interrotta e soggetta a un cambiamento dei membri interni.

⁴⁰ Oltre all'affidamento temporaneo di spazi alla gestione di compagnie teatrali selezionate, un'altra forma che sta avendo una certa diffusione è la residenza artistica, che consiste nella permanenza triennale di una compagnia all'interno di un teatro municipale o di più teatri facenti parte di un territorio definito, non superiore a due province confinanti, anche su base di un progetto multidisciplinare. Questa modalità organizzativa proposta dallo Stato offre una risposta alla presenza di teatri disabitati e compagnie teatrali senza una sede, in linea con la valorizzazione della stabilità. Inoltre, si aggiunge la presenza dell'iniziativa giovanile indipendente, che spesso si organizza a livello artistico, amministrativo e tecnico puntando a valorizzare aree urbane attraverso il recupero di zone industriali e periferiche, dando al teatro una funzione importante nella società. Tra le caratteristiche comuni di queste realtà, che mantengono comunque ciascuna la propria unicità, vi sono l'attenzione alla contaminazione di generi espressivi, l'apertura internazionale, il coinvolgimento degli utenti e le forme di coproduzione con altri soggetti teatrali.

teatri sono realtà diversissime per disponibilità economiche, numero e genere degli spettacoli programmati, sulle quali viene proiettata una visione di servizio pubblico che ha assunto una forma sempre più articolata: i comunali programmano attività di prosa a fianco di quella concertistica, lirica, di danza, di teatro per ragazzi, tentando di equilibrare l'offerta di classici con quella di repertori contemporanei. Le problematiche di questi teatri sono dovute all'impiego di personale dipendente amministrativo a cui spetta una competenza diretta sulle scelte artistiche, con risultati non sempre ottimali e sovrapposizioni di figure professionali; i tempi e le procedure burocratiche rendono difficile la gestione, insieme alla subordinazione agli uffici comunali per qualsiasi esigenza; vi sono inoltre difficoltà amministrative nel reinvestire le entrate a copertura delle uscite. Per questi motivi la gestione di questi teatri è spesso avviata nella direzione dell'esternalizzazione del servizio, attraverso la creazione di aziende speciali, aziende-consorzio, SpA, associazioni tra enti locali, fondazioni, gestioni affidate a compagnie o realtà locali. I teatri comunali possono essere sostenuti da Comuni, Regioni e anche dallo Stato, purché ricorrano particolari condizioni.

3. *L'esercizio teatrale privato*: la notevole incidenza pubblica nel sistema teatrale italiano e l'affermazione crescente della stabilità si contrappongono all'esercizio teatrale di carattere esclusivamente privato, di proprietà di persone fisiche o di società. Questi teatri sono numerosi nelle grandi città e generalmente presentano un'offerta piuttosto differenziata, mentre rappresentano un punto di riferimento per le compagnie teatrali dal momento che la stabilità (appunto la presenza di compagnie interne) è un ostacolo per la circolazione delle compagnie che rischiano così di rimanere escluse dalle città. I teatri privati sono le strutture che raccolgono i massimi incassi, le più alte quote di abbonamento, i periodi più lunghi di rappresentazione di un singolo spettacolo, il miglior rapporto di presenze medie e capienza della sala. Questo avviene perché questi teatri hanno solitamente una programmazione di natura commerciale, come ad esempio i musical o gli spettacoli di grande richiamo. Tuttavia sarebbe sbagliato vederne solo la componente convenzionale, la tendenza ad ospitare solo prodotti dal successo pressoché sicuro, e non valutare la frequente capacità di coprire in maniera efficace per il rapporto col pubblico ed efficiente dal punto di vista della gestione gli spazi culturali di grandi città.

4. *Le fondazioni lirico-sinfoniche*: le fondazioni liriche o teatri dell'opera sono nate in Italia di recente, in seguito alla trasformazione degli enti lirici in fondazioni di diritto privato. Questo passaggio è dovuto al convincimento del legislatore che, per un migliore e più razionale svolgimento delle funzioni istituzionali, una privatizzazione degli enti lirici fosse la soluzione più idonea; col decreto legislativo n.134 del 23/4/1998 i 13 enti autonomi lirici e le istituzioni concertistiche assimilate sono state trasformate in fondazioni, che al momento ammontano a 14 elementi⁴¹. Le differenze che intercorrono nelle dimensioni fisiche dei singoli teatri, la varietà delle forme istituzionali e delle forme di finanziamento pubblico, le diverse modalità di produzione e distribuzione degli spettacoli, sono alcuni aspetti che rendono i teatri dell'opera italiani un mondo particolarmente eterogeneo e variegato.

Custodi della tradizione operistica e sinfonica italiana, godono di grande prestigio anche a livello internazionale. Lo spettacolo che questi teatri offrono si caratterizza per la complessità dell'allestimento artistico e per i costi elevatissimi (i più alti del settore), dal momento che vi fanno parte diverse forme di espressione: canto, musica orchestrale, coro, danza, coreografie, costumi e scenografie particolarmente elaborati. Per questo motivo l'opera in Italia è sempre stata la maggiore beneficiaria delle sovvenzioni pubbliche, nonostante le caratteristiche del mercato, che vedono un numero limitato di spettatori (un quarto rispetto agli spettatori della prosa e due terzi rispetto a quelli della musica classica), un forte legame con il repertorio tradizionale accanto a forti barriere all'entrata per l'innovazione, l'anzianità del pubblico. Purtroppo, la lirica soffre il problema dell'allontanamento dei giovani, dovuto all'elevato costo dei biglietti e alla mancata preparazione e formazione di un gusto per la lirica.

La nuova normativa introdotta ha ridisegnato la struttura aziendale rivisitando le figure professionali ed imponendo il reperimento di contributi privati che consentono di integrare i mai sufficienti fondi pubblici, grazie all'individuazione di nuovi interlocutori. Si è dato inizio ad un processo che ha contribuito a dare dinamicità ad un settore che si presentava sclerotizzato dalle logiche tipiche

⁴¹ Il legislatore ha preso il Teatro alla Scala di Milano come esempio su cui strutturare la forma giuridica e amministrativa da estendere a tutti gli altri enti lirico-sinfonici. I decreti legislativi modellati sull'esempio della Scala, unico teatro fino a quel momento in possesso dei requisiti per essere una fondazione a tutti gli effetti, essendo un vero simbolo della città di Milano, dotato di un marchio e di un forte ascendente sulla comunità, hanno però suscitato una serie di polemiche da parte degli operatori degli altri enti, caratterizzati da un numero di problematiche assai maggiori.

delle strutture pubbliche, e che oggi non può ancora dirsi compiuti, confermando anzi la necessità del marketing.

Va aggiunto che l'offerta musicale si fonda su tre tipologie di organizzazioni: le fondazioni lirico-sinfoniche, i *teatri storici o di tradizione* (24 in tutto), che operano in contesti di forte tradizione musicale e si rivolgono ad un pubblico potenziale che travalica i confini della città o provincia di appartenenza, i *teatri minori* e le *sale da concerto*, situati in grandi città e aperte ad un pubblico numericamente assai esiguo, caratterizzati da un'attività spesso discontinua e da uno scarso numero di personale fisso, al punto che non si possono definire imprese *tout court*.

Per quanto riguarda la danza, questa forma artistica non possiede, almeno in Italia, spazi prettamente dedicati ma si appoggia alle strutture teatrali che hanno i requisiti per poter ospitare spettacoli di danza (Mora 2002, Sollima 2004, Gallina 2001, Bentoglio 2003, Brunetti 2000).

3.4 Gli operatori della filiera: aspetti di *corporate governance* nel panorama delle imprese teatrali

Le imprese di *performing arts*, come ogni altra forma di impresa, si fondano su una struttura organizzativa che permette il suo funzionamento. Tale organizzazione può essere vista come un sistema, composto dalle strutture, dai processi che animano le strutture e dalle persone che compongono l'impresa (Golinelli 2000).

Questo organismo vive inserito all'interno di un ambiente, composto in questo caso dagli spettatori, dalla concorrenza, dalla città, dalla regione e da altri soggetti ancora, nei quali si concretizza la *mission* dell'impresa, proiettata all'esterno dalla finalità di fornire servizi culturali ai cittadini e di arricchire la formazione culturale della società nel suo complesso.

La conoscenza dell'ambiente rappresenta quindi un presupposto imprescindibile per la comprensione della natura dell'organizzazione e del suo ruolo nell'ambiente che la circonda, ma anche per l'individuazione di tecniche per la razionalizzazione della sua attività.

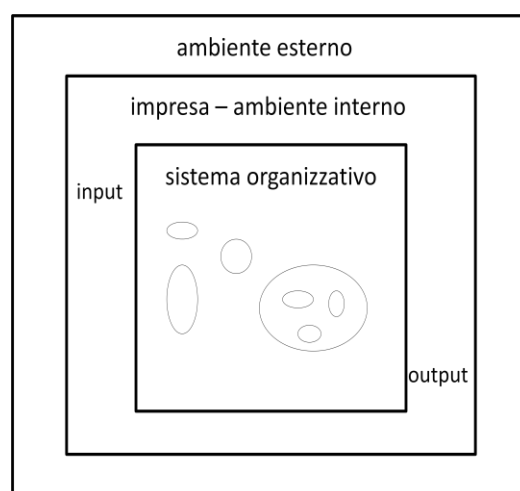
L'ambiente esterno, attraverso i suoi condizionamenti, si impone rispetto alle esigenze specifiche dell'impresa, che subisce un processo di adattamento e mediazione. Da esso derivano vincoli e opportunità che si uniscono a quelli interni nel costituire un insieme di elementi, valori e giudizi utili per i decisori, le cui motivazioni possono essere

realizzate, adattate alle condizioni esistenti oppure ostacolate. La cultura dell'ambiente in cui l'organizzazione opera, il livello di sviluppo tecnologico, economico, politico-istituzionale, sociale, le risorse materiali e immateriali, umane e finanziarie, sono tutti fattori che concorrono a caratterizzare un'organizzazione ed i presupposti di sopravvivenza e sviluppo della stessa. Ogni organizzazione dipende, quindi, da altre organizzazioni per l'acquisizione delle risorse essenziali, all'interno di un contesto dove le dimensioni e i poteri delle organizzazioni influiscono sempre diversamente a seconda del grado di dipendenza dall'ambiente.

Il livello di dipendenza dell'organizzazione teatrale si connota per essere più elevato all'aumentare della scarsità delle risorse disponibili nell'ambiente, del livello di concentrazione delle risorse (se destinate a pochi anziché essere più distribuite tra molti soggetti), del livello di organizzazione delle entità ambientali (che possono essere strutturate e coordinate in forme diverse per poter essere in grado di assolvere a determinati compiti o meno) (Scott 1985).

Il compito dell'organizzazione è quello di gestire l'interscambio con l'ambiente, dando alle risorse disponibili all'esterno la forma di *input* e fornendo a sua volta delle risorse all'ambiente esterno dopo averle ricomposte come *output*, con lo scopo di produrre spettacolo in modo adeguato, sia quantitativamente che qualitativamente, secondo la *mission* prefissata dall'impresa (Sciarelli 2005).

Nell'impresa vista come sistema esiste dunque un'interazione continua tra l'interno e l'esterno, resa possibile da un'organizzazione delle risorse in entrata e in uscita tale da assicurare la creazione di valore in maniera corrispondente a quanto l'esterno richiede.



L'impresa come sistema

Figura 3.4

All'interno dell'impresa-sistema si trovano diversi sottoinsiemi, tutti finalizzati allo scambio di risorse con l'esterno ma differenziati nelle loro specializzazioni, rappresentati da singole aree di competenza, che vanno da quella artistica a quella tecnica, da quella amministrativa al marketing, ed altre ancora. Questi sottoinsiemi sono poi a loro volta composti da ulteriori sottoinsiemi formati dai singoli uffici fino ad arrivare al singolo individuo, la risorsa base dell'intero sistema aziendale.

Risulta importante stabilire quali siano gli strumenti che l'organizzazione può mettere a disposizione di ogni sottosistema in modo da permettere a ciascun individuo, in maniera creativa, personalizzata e congruente con il contesto di riferimento, di essere parte integrante del circolo virtuoso dell'immissione, impiego ed emissione di risorse (Volpato 2000).

Se un sistema può essere definito chiuso (meccanico) o aperto (organico) in base alle modalità di relazione con l'esterno che esso può presentare, le imprese teatrali non si possono inquadrare come sistemi né perfettamente aperti né chiusi, diversamente da quanto si osserva per l'impresa nella sua totalità.

Un sistema può considerarsi aperto qualora esista una completa interrelazione all'interno ed anche tra l'interno e l'esterno, con la presenza di grande flessibilità e partecipazione dei suoi elementi, contrariamente a quanto avviene in un sistema chiuso. "Oggi, i sistemi alla base delle imprese teatrali, sistemi storicamente chiusi, tendono a diventare sempre più aperti. In passato, quando le condizioni di mercato erano maggiormente stabili, gli orientamenti di gestione delle risorse definiti, le caratteristiche dei singoli individui particolarmente rigide, i sistemi tendevano ad essere chiusi" (Sciarelli 2005, 96).

Per la comprensione delle modalità con cui vengono prese le decisioni e degli schemi con cui vengono attribuiti compiti e responsabilità all'interno dell'azienda, è di importanza fondamentale la descrizione dei vari modelli di cultura organizzativa.

Nei processi decisionali entrano in gioco e si sovrappongono due principi guida: la gerarchia, ossia il grado gerarchico ricoperto all'interno dell'organizzazione, e le competenze specifiche possedute. Le responsabilità possono invece essere assegnate in considerazione delle attività pertinenti ad ogni soggetto o degli obiettivi e dei risultati predefiniti che si desidera raggiungere. La combinazione che si viene a creare nell'azienda tra questi due principi e la loro applicazione dà forma a diversi modelli organizzativi.

Nel caso di un'organizzazione che distribuisce le responsabilità in base ai compiti e alle procedure, e assegna il potere decisionale in rapporto alle competenze, il modello organizzativo che risulta idoneo è il *modello tecnocratico*, che si fonda sulla professionalità dell'individuo ed è utile quando i sistemi di produzione non vanno incontro a cambiamenti rapidi (è ad esempio il caso della squadra di un set cinematografico).

Diversamente, un'organizzazione che assegna le responsabilità in base ai risultati e agli obiettivi mentre permette che il potere decisionale si basi sulle competenze va a scegliere il *modello professionale-manageriale*. Questo modello punta sulla professionalità e sulle competenze di chi vi fa parte, dove il professionista viene responsabilizzato e viene valutato sui risultati ottenuti; risulta adatto ad un'impresa che opera in un mercato in continuo cambiamento, come quello dello spettacolo di tipo commerciale, dove il mercato definisce i risultati e all'interno dell'impresa si preferisce non dare una delimitazione rigida delle procedure e dei compiti.

Nel caso in cui l'organizzazione attribuisce la responsabilità sui risultati e sugli obiettivi ma le decisioni vengono assunte in base al grado gerarchico, si è in presenza del *modello ideologico*, fortemente incentrato sui valori e sulle tradizioni radicate nella cultura di impresa e nel suo sistema organizzativo.

Infine, dove le decisioni vengono prese seguendo la struttura gerarchica e le responsabilità sono assegnate sulla base di compiti e procedure si delinea il *modello burocratico*, di cui si hanno esempi nell'organizzazione degli enti statali e nei teatri pubblici. Questo modello si rivela adatto ad un ambiente esterno stabile, in cui le procedure ottimali disegnate dall'impresa per rispondervi mantiene una lunga validità temporale, come altrettanto la struttura gerarchica.

Indubbiamente, la fisionomia del modello organizzativo dipende dal tipo di attività che l'impresa esercita e dalle caratteristiche dell'ambiente esterno con cui si relaziona, oltre che dal periodo di vita e dalla grandezza dell'impresa. Le imprese teatrali pubbliche, tradizionalmente caratterizzate da una burocratizzazione interna, vedono una tendenza verso l'esternalizzazione delle loro funzioni e quindi la riduzione della rigidità dell'apparato, in direzione di una flessibilità maggiore con cui tentano di controllare i costi e allo stesso tempo di perseguire gli obiettivi della propria *mission* artistico-culturale (*ibidem* 2005).

Alla base dell'organizzazione vi è il suo nucleo operativo, formato da operatori che lavorano per la produzione o l'ottenimento dei prodotti di spettacolo e della relativa

diffusione, in quanto servizi, alla società. Le funzioni svolte prevedono quattro principali attività:

1. l'acquisizione degli *input* necessari alla produzione (come ad esempio la formazione del *casting* per la scelta degli attori o l'acquisto delle materie prime per le scene e i costumi);
2. la trasformazione degli *input* in *output*, che include ad esempio il lavoro degli artigiani che realizzano la scenografia e i costumi e il lavoro degli artisti in fase di prove;
3. la distribuzione degli *output*, attraverso la distribuzione e la vendita degli spettacoli;
4. le attività a supporto di quelle sopra descritte, come la manutenzione di macchinari di palcoscenico, la gestione dei magazzini, e altro.

Dal capo opposto del nucleo organizzativo si colloca il vertice strategico, formato dalle figure che detengono la responsabilità dell'intera organizzazione. All'interno del vertice strategico si trovano il consiglio di amministrazione con il presidente, il direttore artistico e talvolta anche il direttore esecutivo, figure preposte allo svolgimento di queste funzioni:

1. la supervisione diretta ai passaggi che comprendono l'allocazione delle risorse, l'autorizzazione alle decisioni più importanti, i dettami e le tempistiche per i processi di lavorazione, la gestione delle risorse umane, ...
2. la gestione delle relazioni con l'ambiente;
3. lo sviluppo della strategia di impresa.

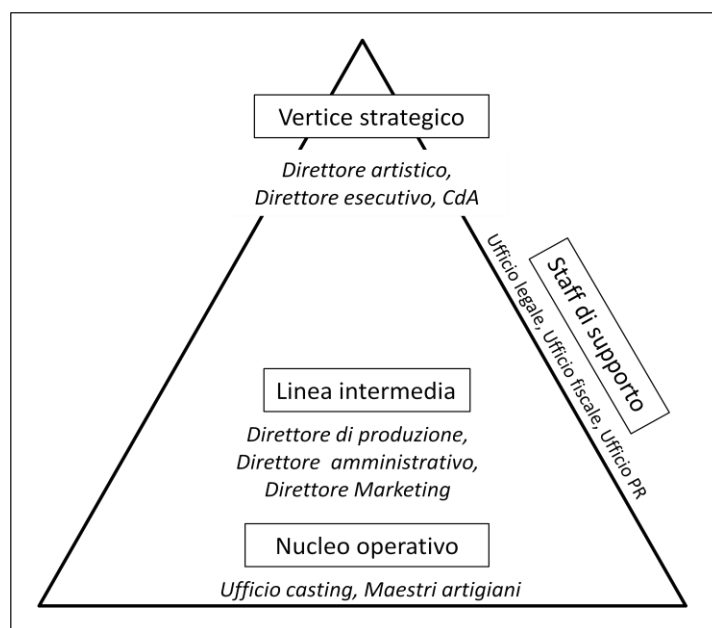
Tra il vertice strategico ed il nucleo operativo esiste un collegamento impersonato dalle figure dei manager, posti in una linea intermedia a svolgere attività di supporto diretto ai massimi responsabili detenendo una certa autorità. Le figure della linea intermedia si occupano di:

1. raccogliere feedback sulle rappresentazioni e trasmettere le informazioni ai livelli superiori;
2. partecipare al flusso delle decisioni con le conoscenze in loro possesso;
3. supervisione diretta dei soggetti subordinati;
4. gestione di raccordo con le altre figure la cui attività è interdependente con quella della propria unità.

Nelle imprese teatrali di grandi dimensioni la linea intermedia è formata da numerose figure professionali, quali il direttore di produzione, il direttore amministrativo, il

direttore marketing, il direttore tecnico, il regista, il direttore organizzativo, il direttore degli allestimenti scenici, il direttore di sala. In alcuni casi possono esserci anche ulteriori figure specifiche *a latere*, che si occupano della formazione del personale, come avviene in diversi teatri lirico-sinfonici in cui vi è la presenza di scuole di danza o di canto.

Si osserva spesso la presenza di soggetti esterni specializzati che sono chiamati a fornire il loro supporto al lavoro operativo interno, come l'ufficio legale, l'ufficio fiscale, l'ufficio delle pubbliche relazioni, lo scenografo e il costumista, il grafico pubblicitario, i *service* audio/video, il *box office* e altre funzioni ancora tutte concomitanti allo svolgimento delle attività principali. Questi soggetti esterni sono idealmente disposti lungo questa linea che va dal vertice alla base, laddove l'ufficio legale e le pubbliche relazioni sono collocati vicino al vertice, mentre ai livelli più bassi si trovano le unità che svolgono lavori più standardizzati, come il *service* audio/video, la biglietteria, l'accoglienza.



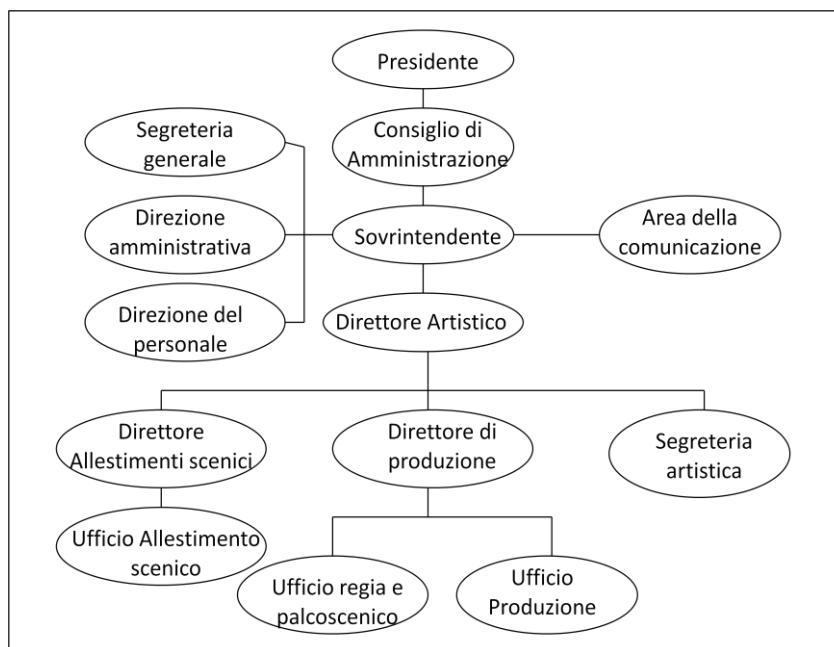
Le parti dell'organizzazione di un'impresa teatrale

Figura 3.5

L'integrazione e la coordinazione delle numerose funzioni esistenti all'interno dell'impresa richiede la definizione di una forma organizzativa.

Un modello organizzativo che si ritrova frequentemente nelle imprese di spettacolo dal vivo è quello relativo alla *struttura gerarchico funzionale*, in cui le specializzazioni sono ben distinte.

Se si osserva l'organizzazione del Teatro Lirico La Fenice di Venezia, si nota come questa sia suddivisa in tre grandi aree funzionali, che sono poste sotto la responsabilità della Sovrintendenza: l'area della comunicazione, incaricata di gestire l'immagine del teatro e di comunicare la sua offerta, l'area amministrativa e l'area della produzione, a cui fa capo il direttore artistico, la direzione di produzione e degli allestimenti scenici. Sono pertanto due le funzioni di matrice economico-gestionale ed una artistica (Brunetti 2000, Sciarelli 2005).



La struttura organizzativa funzionale del teatro La Fenice di Venezia

Figura 3.6

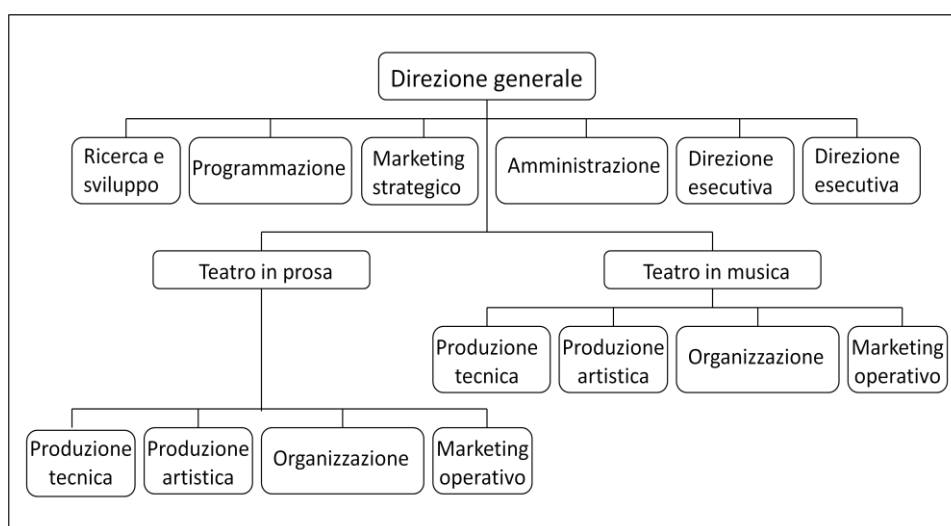
Vi sono tuttavia importanti teatri lirici che possiedono una struttura funzionale maggiormente di stampo artistico, dove le funzioni principali sono quella musicale, quella artistica, quella relativa agli allestimenti scenici e quella amministrativa (Deutsche Oper di Berlino).

La crescita delle dimensioni di un teatro, ma anche di una compagnia se si pensa a grosse e importanti compagnie come ad esempio il Cirque du Soleil, insieme alla più complessa diversificazione delle sue attività possono provocare difficoltà nella gestione organizzata secondo il modello funzionale. Una singola funzione potrebbe infatti non

riuscire a gestire un eccessivo carico di lavoro, rendendo necessaria una parcellizzazione dell'impresa in tante piccole imprese o divisioni. In questo caso l'organizzazione è modellata secondo la *struttura divisionale*, in cui tutte le funzioni dell'impresa si ritrovano all'interno delle varie divisioni.

Nel caso delle imprese teatrali, alle divisioni corrispondono singoli prodotti teatrali, aree geografiche, tipologie di pubblico.

Un esempio di struttura divisionale per prodotto in ambito teatrale è quella presente nel Piccolo Teatro – Teatro d'Europa di Milano, dove una serie di funzioni sono gestite a livello centrale, come l'amministrazione e la gestione delle risorse umane, comuni a tutti i prodotti, mentre al di sotto vi sono altre quattro grandi divisioni: il Nuovo Piccolo Teatro, diviso a sua volta in teatro in musica e teatro in prosa, che gestisce le nuove produzioni del Piccolo, il Teatro Studio, che si occupa esclusivamente delle produzioni dei giovani registi europei, il Piccolo Teatro, dedicato solo alle produzioni per bambini, e il Piccolo in Italia e nel Mondo, che si occupa di organizzare le tournée delle produzioni storiche, come l'“Arlecchino servitore di due padroni”, e delle rappresentazioni passate del teatro. All'interno di ogni divisione vi sono poi ripetute nuovamente le funzioni fondamentali per ogni prodotto, con un direttore artistico di divisione, un organizzatore, un amministratore, un responsabile della comunicazione (Sciarelli 2005).



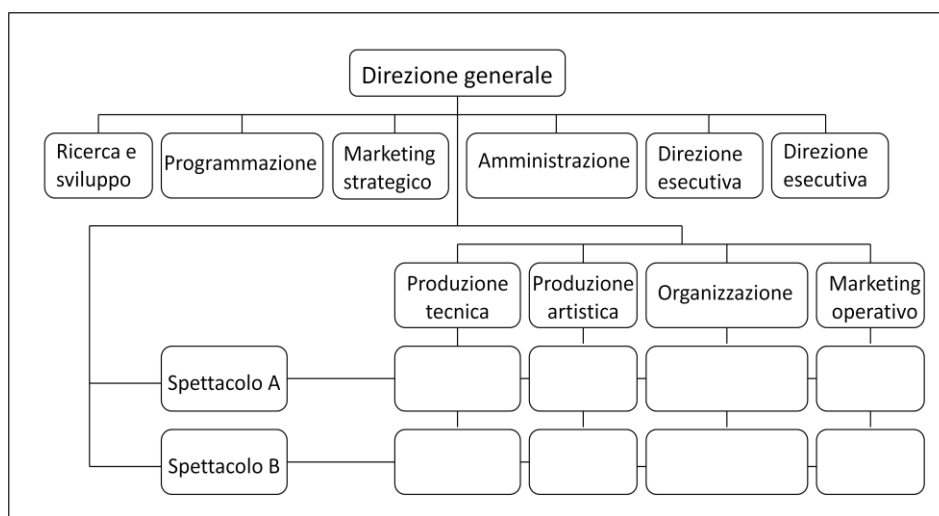
La struttura organizzativa divisionale

Figura 3.7

Un'altra struttura organizzativa che si adatta alle imprese di spettacolo è la *struttura per progetto*, nella quale un insieme di attività concorrono a realizzare un prodotto anche se riunite temporaneamente, e quindi per la creazione esclusivamente di quel prodotto. Una volta realizzato lo spettacolo la compagnia si scioglie e le subentra una nuova compagnia per dare vita ad un nuovo progetto di lavoro.

La struttura organizzativa per progetti si caratterizza per la presenza di due filoni di attività regolati in maniera differente: da una parte vi è la produzione continua e permanente, data ad esempio dall'orchestra, dalla scuola di danza, dalle quattro produzioni d'obbligo, ecc., dall'altra vi è la produzione a carattere temporaneo, dove i progetti si ripetono con una certa costanza.

Un teatro stabile di produzione che mette in scena un determinato numero di lavori all'anno provvede alla formazione di altrettanti team di artisti e di professionisti, che concluderanno il contratto alla fine delle rappresentazioni. Una struttura fissa con al vertice il direttore artistico e le varie funzioni di amministrazione, comunicazione, marketing e altre sta quindi al di sopra di una struttura temporanea costituita da tecnici e staff artistico.

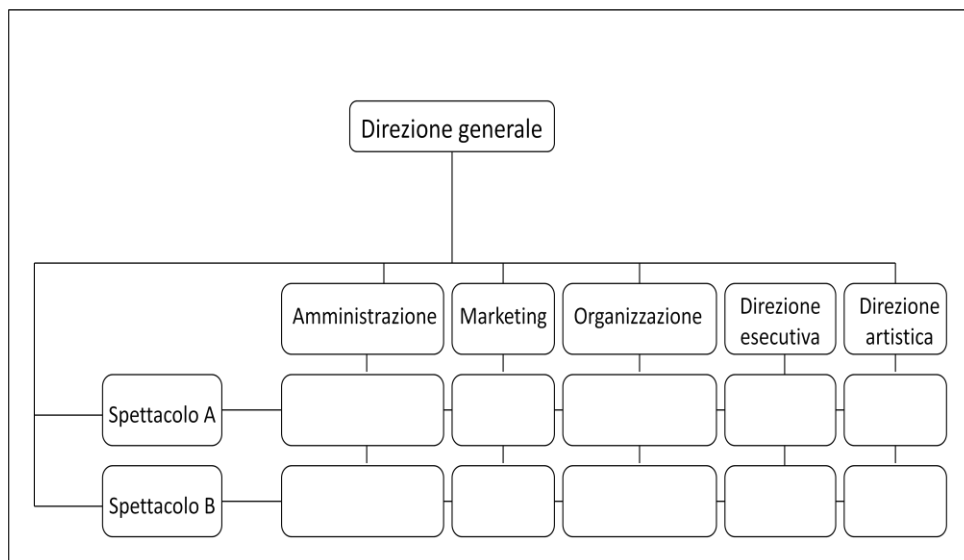


La struttura organizzativa per progetto

Figura 3.8

La *struttura a matrice* si ispira a quella a progetto ma si distingue per un elemento: le professionalità divise per funzioni non gestiscono la totalità dei processi produttivi correnti, bensì rappresentano aggregazioni di specialisti assegnati permanentemente ai diversi progetti in corso. La struttura è quindi formata da una sola parte, quella

strutturata per progetti, che in questo caso sono stabili e permanenti. Una compagnia teatrale può avere ipoteticamente una struttura per progetto, mentre un teatro stabile di produzione può avere un'organizzazione a matrice (Sciarelli 2005).



La struttura organizzativa a matrice

Figura 3.9

Le strutture che si definiscono “pure” come quelle sopradescritte non sono le uniche, ma si trovano anche strutture “miste”. Tra le strutture miste, in ambito teatrale viene utilizzata assai spesso e con una grande efficacia la *struttura a rete*, che vede una serie di imprese distinte ma collegate tra loro mediante partecipazioni di capitale o altre modalità, al fine di raggiungere un obiettivo comune. Se le imprese che si collegano in rete sono piccole, come spesso accade, possono trarre grandi vantaggi, a partire dalla divisione dei costi, dalla condivisione di esperienze gestionali e dallo sfruttamento di economie di scala, di scopo, di esperienza a vario titolo. L’offerta di prodotti e servizi risulta così migliorata grazie all’apporto di maggiori risorse e dalla connessione con le offerte delle altre imprese. Un esempio può essere rappresentato dall’Umbria, che ha fatto del sistema a rete il fondamento strutturale di tutte le sue imprese culturali, non solo in campo teatrale ma anche museale. In un paese come l’Italia caratterizzato da numerosissime cellule e da scarse risorse finanziarie, la struttura a rete gioca un ruolo importantissimo e possiede grandi potenzialità, permettendo la sopravvivenza di tante piccole imprese culturali e piccole realtà.

3.5 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 appropria 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 coprire i costi. "Many organizations want to spend just short of reporting a deficit."

They also want to avoid achieving a large surplus, lest it lead to lower donations” (*ibidem* 54).

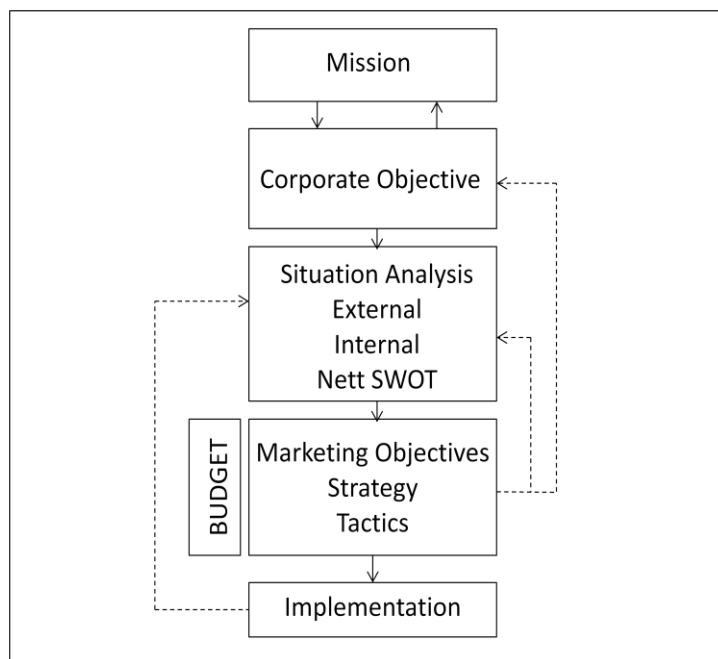
- *Partial cost recovery*: vi sono imprese teatrali che operano in condizioni di deficit cronico, che si ripresenta ogni anno. Il loro comportamento è quello di contenere il deficit ad un livello e di fare in modo che non ecceda un certo limite. I finanziatori privati sono infatti spesso sollecitati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

3.5.1 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, 149).

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.

3.6 Il processo di *marketing audit*: l'analisi strategica

Attraverso il *marketing audit*, l'impresa raccoglie le informazioni rilevanti riferite sia all'ambiente in cui è inserita e a cui si rivolge (*external audit*) sia riguardanti le proprie competenze e capacità (*internal audit*), con il proposito di svolgere un'analisi

approfondita sulla situazione attuale dell'impresa che si riveli la base per avviare le conseguenti attività strategiche ed operative.

L'analisi strategica, la quale rappresenta la fase della pianificazione strategica che segue la definizione degli obiettivi e precede la formulazione della strategia, è nota come analisi SWOT (*Strenght, Weaknesses, Opportunity, Threats*).

3.6.1 L'analisi interna

Lo scopo dell'analisi interna è quella di portare in evidenza l'insieme di competenze, capacità e risorse interne che ogni impresa possiede e che possono essere sfruttate per raggiungere gli obiettivi desiderati.

Gli elementi costitutivi dell'impresa che sono oggetto d'analisi sono variabili controllabili, cioè modificabili dall'impresa stessa. Attraverso l'analisi interna, vengono scomposte e valutate tutte le componenti che possono risultare essere punti di forza e punti di debolezza: quali siano le proprie competenze distintive, la loro funzionalità nell'ottenere un vantaggio competitivo o una posizione di rilievo nel mercato, quali siano i valori e le abilità diffuse tra il personale, i punti di vista e le aspirazioni della direzione e del consiglio di amministrazione, quali siano la filosofia e la cultura dell'impresa e se siano compatibili con gli obiettivi prefissati.

In secondo luogo, vi sono i limiti o gli incentivi posti da fattori di carattere materiale con cui l'impresa deve necessariamente convivere poiché sono dati dalla sua struttura fisica: la capienza, l'ubicazione geografica, la modernità o vetustà dell'edificio, gli spazi eventualmente da dedicare all'accrescimento dei servizi e altro.

Le opportunità che il mercato può offrire possono rivelarsi inutili o poco vantaggiose se a monte vi è una carenza delle risorse e delle competenze essenziali per coglierle. Per le imprese di *performing arts* sono di fondamentale importanza diverse competenze (Kotler e Scheff 1997):

1. *Qualità della programmazione*: un punto di forza è sicuramente dato da una programmazione che si distingua per la sua qualità rispetto al panorama dei concorrenti.
2. *Livelli di efficienza*: l'efficienza nella scelta dei programmi (artisti e spettacoli), nel seguire gli abbonamenti e ottenere i loro rinnovi, nell'attrarre nuovo pubblico e nuovi finanziatori aumenta la forza dell'impresa.

3. *Conoscenza del mercato*: in termini di conoscenza del proprio pubblico, di quello potenziale, dei concorrenti e delle loro attività permette di fare delle scelte più idonee al contesto in cui ci si trova, oltre che di perseguire un orientamento al mercato. Conoscere il mercato è il cuore di ogni azione di marketing.
4. *Efficacia del marketing*: lo sviluppo della funzione marketing e dei suoi processi è proporzionale all'efficacia dell'impresa nella strutturazione dell'audience e nel *fund raising*.

Dalla valutazione delle forze e riconoscimento delle debolezze, in una scala di valore ideale che sappia assegnare il giusto grado di intensità ad ogni aspetto, deve emergere un quadro della situazione vigente all'interno dell'impresa e come questa sia preparata ad incontrare la domanda.

L'*internal audit* si confronta con tre aree di indagine: i *risultati di marketing*, ossia quelli associati ad obiettivi precedentemente fissati (solitamente nei 12 mesi precedenti) e misurati osservando la natura e le fonti delle entrate (le entrate del botteghino, quelle provenienti dai servizi ausiliari, dalle sponsorizzazioni, l'aumento del pubblico, l'accesso a nuovi segmenti).

In particolare, l'andamento delle vendite dei biglietti fornisce una serie di informazioni utili, specialmente se raccolte nell'arco di alcuni di anni, in modo da identificare tendenze e trarre conclusioni sulle strategie di marketing precedenti: le entrate per diverse tipologie di spettacoli, caratteristiche dei biglietti venduti (abbonamenti, studenti, anziani, singoli e di gruppo, ecc.) e delle loro fasce di prezzo, variazioni stagionali, momento delle prenotazioni rispetto alla data e all'ora dello spettacolo, canali di vendita utilizzati e loro efficacia.

In secondo luogo, un'altra area di indagine è quella relativa alle *attività di marketing*, dove vengono analizzate le politiche del marketing mix, attraverso le quali vengono generate le risorse sopradescritte: il gradimento della programmazione, che rappresenta il prodotto o l'offerta dell'impresa teatrale, e tutte le azioni che interessano la definizione dei prezzi, la promozione ed il relativo successo dell'utilizzo dei mezzi di comunicazione, le dinamiche della distribuzione.

Infine, sono oggetto di analisi le *risorse di marketing*, che stanno dietro alle entrate finanziarie e allo sviluppo delle attività di marketing. Queste risorse non solo indicano l'efficienza con cui opera la funzione del marketing, ma creano la cornice con i rispettivi confini entro cui viene sviluppato quanto è di competenza del marketing. Si

individuano quattro risorse chiave: lo staff, considerando le divisioni e il grado di responsabilità, la struttura organizzativa, l'esperienza e il supporto dagli alti livelli del management; il budget, comprendente le decisioni circa l'allocazione dei fondi e le opportunità per incrementare i ricavi; l'*information technology*, a partire dal sistema di box office, in virtù della ricchezza di informazioni che è in grado di raccogliere; altre forme di aiuto, come l'appoggio delle autorità locali, gli eventuali rapporti con le università, le entrate provenienti dai membri del consiglio di amministrazione, l'apporto del lavoro dei volontari, l'apporto di alleanze con altre strutture teatrali (Hill, O'Sullivan, O'Sullivan 1995).

I problemi che solitamente emergono all'attenzione degli organi di gestione dell'impresa teatrale durante l'analisi interna sono di principalmente di ordine economico e finanziario, laddove i costi risultano sempre ben al di sopra dei ricavi. I punti di forza sono invece individuati nella produzione degli spettacoli, dal punto di vista della qualità ma anche della quantità, quando questa è resa possibile. Anche le scelte estetiche che ricadono sulla programmazione, come l'ospitalità presso la propria struttura di spettacoli e artisti importanti, vanno considerate indici positivi. Ogni dotazione aziendale di competenze specifiche, come ad esempio uno scenografo per un teatro, che si ritiene siano difficilmente replicabili dagli altri *competitor* presenti nel medesimo settore, può essere ritenuta un punto di forza.

I teatri pubblici, e spesso di grandi dimensioni, registrano come punti di debolezza accentuati le rigidità burocratiche tipiche del settore pubblico e la scarsa motivazione del personale amministrativo, spesso mancante di competenze appropriate. D'altro canto, la motivazione e le competenze del personale artistico sono considerate punti di forza (Solima 2004, Sciarelli 2005).

Come risultato di questa analisi, si deve comprendere lo stato dell'impresa teatrale, in riferimento a quanto si deve ancora sviluppare, acquisire o eliminare per raggiungere gli obiettivi continuando a muoversi nel solco della *mission*.

3.6.2 L'analisi esterna

Un'azienda opera in un ambiente esterno costantemente in cambiamento, nel quale esercitano il loro influsso diverse forze, demografiche, sociali, culturali, politiche ed economiche, tracciando opportunità e opponendo minacce all'azienda stessa.

Tutte le imprese sono quindi influenzate in modo favorevole o sfavorevole da questi fattori esterni ad esse, assolutamente incontrollabili, nonostante possano essere monitorati per stabilire finalità e pianificazioni a breve e lungo termine. Solitamente, questi fattori hanno il potere di creare la necessità per un'impresa di cambiare il proprio approccio.

L'analisi delle forze esterne viene condotta, in un primo momento, a livello generale, considerando le tendenze in atto riguardanti tutti i settori dell'attività economica; in un secondo momento, si vanno ad identificare i vettori di cambiamento inerenti il settore teatrale. Questa analisi può raggiungere due risultati rilevanti: un'indagine statica, che fotografa lo scenario esistente, ed un'indagine dinamica, che rileva l'andamento delle variabili analizzate in una prospettiva temporale. La comprensione dell'impatto di queste tendenze possono avere sull'impresa, sotto forma di opportunità o minacce, è la chiave per definire una strategia.

Tale procedimento di analisi risulta estremamente importante nel caso delle imprese teatrali, in particolare, per quanto riguarda lo studio degli *aspetti politici e istituzionali* dell'ambiente di riferimento. La maggior parte dei teatri in Italia è esposto ad una forte ingerenza da parte delle istituzioni pubbliche, sia poiché molti sono imprese pubbliche o miste, sia poiché tutte le strutture teatrali in genere hanno comunque bisogno delle sovvenzioni ministeriali per sopravvivere. Il consiglio di amministrazione dei teatri stabili, dei teatri lirici e dei teatri comunali prevede la copertura di cariche da parte di personaggi pubblici. L'orientamento politico di un'area è pertanto direttamente connesso con i vertici dell'impresa, al cambiare del quale può subire dei cambiamenti anche l'indirizzo strategico dell'impresa stessa (Sciarelli 2005). I mutamenti politici e istituzionali devono quindi essere continuamente valutati e previsti dalle organizzazioni teatrali. Si tratta in ogni caso di un fattore che può rappresentare una minaccia per una tipologia di organizzazione ed un'opportunità per altre.

L'*ambiente economico* influenza anch'esso le imprese culturali in modo significativo, agendo direttamente sul reddito degli abitanti di una determinata zona. Il fruitore di spettacolo, nelle sue varie forme, appartiene nella maggior parte dei casi ad un livello economico medio-alto, generalmente legato ad buon livello culturale, il quale dispone di denaro da impiegare nel tempo libero. Qualora la situazione economica del Paese vada incontro ad un miglioramento, questo si ripercuote sull'aumento del reddito medio e della disponibilità di denaro pubblico da impiegare nelle attività culturali, rappresentando una grande opportunità per il teatro.

I cambiamenti culturali sono il fattore più intimamente connesso con il teatro. I fruitori di teatro sono in ogni momento influenzati dalle correnti culturali presenti, ne fanno anzi parte al punto da essere essi stessi determinanti per lo sviluppo culturale di un paese, definendo con le loro scelte, la loro comprensione ed il loro apprezzamento, il momento e le forme del passaggio da un linguaggio artistico all'altro. Gli artisti sono a loro volta frutto dell'ambiente culturale ed artefici di esso, essendo i diretti creatori dei prodotti culturali. La tipologia di fruitori di cultura presente in un territorio agisce e definisce le linee dell'offerta, rendendo possibile o meno il mercato dei prodotti di spettacolo.

Un altro aspetto dell'ambiente culturale è rivestito dall'importanza delle tradizioni culturali del Paese. L'Italia possiede una tradizione teatrale ricchissima, con un lungo passato ed una forza consolidata. Questa forte tradizione culturale può agire sia da opportunità che da minaccia: può ad esempio ridurre la curiosità verso un fenomeno che si vede come sempre esistito, così come può migliorare la capacità critica di chi vi si accosta, può rendere una produzione teatrale un bene scontato o di interesse eccezionale.

I cambiamenti che interessano la *tecnologia* hanno rappresentato nel tempo una forte minaccia per il teatro, a partire da quando l'invenzione del cinema ha sottratto molto pubblico al teatro, fenomeno che è poi continuato con la nascita dell'*home video*, dei videogiochi, di internet. La tecnologia diviene però un'opportunità nel momento in cui permette di ridurre i costi, velocizzare i processi dell'amministrazione, migliorare i sistemi di vendita e prenotazione dei biglietti, modernizzare i sistemi di promozione e comunicazione. Le contaminazioni artistiche che traggono ispirazione dalle nuove tecnologie e se ne servono inserendole nello spettacolo dal vivo sono ad oggi un fenomeno frequentissimo, che ha portato ad un vero rinnovamento dei linguaggi espressivi del teatro.

Le principali minacce provenienti dall'esterno per un'impresa teatrale risiedono principalmente nella riduzione dei finanziamenti, sia pubblici che privati, e nella concorrenza per il tempo libero dei fruitori, che si fa più serrata a causa delle nuove modalità e fonti di intrattenimento. L'analisi dell'ambiente esterno delle imprese teatrali rivela che la concorrenza esiste su due fronti: la concorrenza per le risorse finanziarie pubbliche e private e la concorrenza per l'attenzione e la frequentazione da parte dell'audience.

La reazione di risposta principale a queste minacce che fino ad ora hanno dato le organizzazioni sia teatrali che museali consiste nel maggiore utilizzo degli strumenti della pubblicità e della promozione. Se il mercato primario rappresenta il bacino del pubblico potenziale, va riconosciuto che i teatri hanno una varietà di altri pubblici a cui rivolgersi che sono da considerarsi altrettanto importanti: l'accesso ad un segmento di pubblico viene spesso raggiunto attraverso l'esposizione mediatica e quindi il lavoro di giornalisti, critici, blogger, che rappresentano a loro volta un pubblico importante. Altrettanto anche le istituzioni responsabili dei finanziamenti pubblici e i possibili sponsor possono a buon diritto costituire dei mercati target. A questi si aggiungono gli agenti teatrali, i circuiti teatrali e tutti i soggetti coinvolti nella distribuzione. La competizione per l'attenzione di questi gruppi deve così essere definita, analizzata e interessata da una reazione se necessario.

I mercati possono essere descritti in termini di segmenti da cui sono formati, dove ogni segmento consiste in un gruppo di consumatori dai simili bisogni. Attraverso l'analisi delle specificità di ogni segmento, è possibile determinare quale offerta sia più portata ad avere successo, quale canale di comunicazione sia più adatto ad essere utilizzato, a quale sistema di distribuzione sia meglio accedere. Questa analisi ha inizio con l'esaminare sia i comportamenti che gli attributi dei consumatori.

La conoscenza di cosa sia desiderato dal target e come si comporti la concorrenza per soddisfare le sue richieste è un passaggio preliminare a qualsiasi strategia di marketing. Per questo motivo l'*audit* richiede un controllo sui cambiamenti e le tendenze del target dell'impresa sotto i seguenti aspetti (Hill, O'Sullivan, O'Sullivan 1995) :

- Le caratteristiche geografiche e demografiche del mercato target primario.
- Le caratteristiche dei diversi segmenti di mercato: i frequentatori abituali, quelli saltuari e quelli poco frequenti; le abitudini dei fruitori relative alle forme di spettacolo, ai giorni settimanali, agli orari delle rappresentazioni, alle modalità di acquisto, ecc.
- I benefici percepiti dai diversi segmenti di mercato, legati alla tipologia della programmazione, alla qualità degli spettacoli, all'efficienza dei servizi ausiliari, alle loro aspettative in genere.
- La sensibilità al prezzo dimostrata dai diversi segmenti.
- Le modalità di acquisto prescelte, ad esempio la popolarità o meno delle forme di abbonamento o delle prenotazioni per i gruppi.

- Le fonti di informazione a cui attingono i fruitori per conoscere le offerte.

Queste conoscenze relative al mercato consentono di identificare nuove opportunità, come segmenti di mercato emergenti e nuovi metodi con cui rivolgersi al proprio pubblico target. O ancora, è possibile conoscere la domanda crescente di alcuni servizi considerati importanti dai fruitori o il calo di popolarità di alcune forme di spettacolo. La ricerca di mercato diviene la chiave per raccogliere informazioni sul pubblico e, più ampiamente su andamenti del mercato, quali l'ampiezza del mercato, il tasso di crescita del mercato, l'intensità competitiva, la quota di mercato detenuta dall'organizzazione.

3.6.3 Il *benchmarking*

La concorrenza è un oggetto di studio nella analisi SWOT, in posizione intermedia tra l'analisi interna e quella esterna, e si contraddistingue per essere una variabile semi-controllabile. La strategia di un concorrente non può essere direttamente influenzabile, ma sono comunque possibili delle reazioni da parte dell'impresa capaci di modificarne gli effetti. Con il termine *benchmarking* si indica appunto lo studio sistematico della concorrenza e il suo monitoraggio, organizzato secondo una serie di attività di confronto con dei parametri oggettivi volta a definire standard su cui formulare giudizi (Bocchino 1995).

I riferimenti con cui mettere a confronto i concorrenti diretti di un'impresa teatrale:

1. Prospetto delle quote di mercato.
2. Analisi e il confronto dei finanziamenti pubblici.
3. Analisi e confronto dei finanziamenti privati.
4. Analisi del posizionamento dei "marchi".
5. Matrice del confronto competitivo degli attributi della produzione artistica.
6. Scheda di identificazione dei punti di forza e di debolezza dei singoli concorrenti.
7. Analisi e confronto delle grandezze economico-finanziarie.

Nel settore teatrale, in realtà, il concetto di *benchmarking* indica solitamente l'osservazione attenta e metodica delle imprese eccellenti a livello mondiale. Si tende quindi ad individuare, a seconda degli obiettivi competitivi e delle diverse funzioni gestionali, le strutture più innovative ed efficienti in assoluto a livello mondiale (Sciarelli 2005). Quest'analisi permette di raccogliere informazioni e idee su cui avviare iniziative di innovazione imitativa, ma è necessario un approccio continuativo nel tempo, per evitare di misurarsi con una fotografia statica di alcune imprese al momento

eccellenti. Il monitoraggio delle imprese concorrenti o eccellenti ha come funzione primaria quella di sollecitare idee innovative grazie al confronto e, in secondo luogo, l'individuazione di buone prassi da trasmettere e nuovi standard da adottare (Volpato 1995).

Le imprese che vivono lunghe fasi favorevoli in una posizione competitiva all'interno del proprio mercato di riferimento sviluppano spesso un'inerzia gestionale; questo è un caso che si verifica molto spesso nei teatri stabili, che sono leader assoluti nei comuni in cui sono presenti per il teatro di prosa, e sono caratterizzati da un'immobilità organizzativa.

La competitività di un'impresa non dipende però unicamente dalle sue caratteristiche intrinseche ma anche dall'assetto che assume il mercato in un preciso periodo storico. Un mutamento nella struttura del mercato, come ad esempio il successo improvviso e inaspettato di un teatro privato che si dedica alla prosa all'interno dello stesso territorio del teatro stabile pubblico può cambiare la graduatoria della competitività delle imprese. Risulta comunque difficile che un teatro possa essere più competitivo di un altro su tutti gli aspetti principali: la più alta qualità della produzione e i costi inferiori, il sistema di comunicazione più efficace, la gestione organizzativa più efficiente. Se un'impresa teatrale potesse vantare una superiorità competitiva su tutti questi fattori e sull'apprezzamento del pubblico, avrebbe una supremazia assoluta e sarebbe molto poco influenzabile dall'assetto del mercato. Eppure esistono indubbiamente casi di eccellenza che rivestono posizioni particolarmente fortunate.

Nel caso dei teatri stabili pubblici italiani, non si può parlare realmente di una superiorità competitiva ma più semplicemente di un'assenza di movimenti all'interno del mercato, date le altissime barriere all'entrata nel settore teatrale.

“Per questi motivi l'attività di *benchmarking* nel settore dello spettacolo è molto giovane nel nostro Paese. I casi di netta superiorità gestionale, infatti, risalgono alle attività teatrali svolte negli ultimi dieci anni” (Sciarelli 2005, 49).

Le analisi comparative vengono svolte ad un livello internazionale, per cercare idee innovative e buone pratiche da riportare nel nostro territorio dai paesi stranieri. Inoltre, l'onerosità di queste ricerche fa in modo che queste non vengano portate avanti direttamente dalle imprese teatrali, ma da istituti di ricerca scientifica o da istituzioni pubbliche dedite all'analisi del settore, motivo per cui l'attività di *benchmarking* non si focalizza mai su obiettivi di miglioramento dei processi gestionali di un'impresa in

particolare, bensì è orientata alla conoscenza generale e indifferenziata del settore dello spettacolo dal vivo.

Lo sviluppo di una cultura del confronto potrebbe accrescere le capacità gestionali dei teatri, fornire informazioni utili ad individuare soluzioni alternative, miglioramenti nei processi, condotte strategiche e modelli, tuttavia è uno strumento non ancora reso disponibile alle imprese teatrali né da esse effettivamente utilizzato. E' quindi auspicabile che il *benchmarking* diventi appannaggio dei singoli teatri, che al momento utilizzano informazioni generiche, il che andrebbe a beneficio dell'intero settore.

3.7 Le ricerche di marketing per il teatro

Una risorsa critica per un'azienda così come per un'organizzazione culturale risiede indubbiamente nell'informazione. Le ricerche di marketing giocano un ruolo principale nella conoscenza delle necessità e dei comportamenti dei consumatori e nella pianificazione di una strategia di marketing. Ciò che contraddistingue la ricerca di marketing dalla semplice osservazione è la sistematicità che vi è alla base, unita ad una finalità che è quella di poter prendere decisioni.

Si possono definire le ricerche di marketing come un processo sistematico di raccolta, selezione, analisi di dati dai quali estrarre informazioni rilevanti per le decisioni di marketing che dovrà prendere l'organizzazione.

Sebbene le ricerche di marketing rappresentino un'attività senz'altro utile per un'organizzazione che si occupa di *performing arts*, l'utilizzo di queste rimane assai limitato. Le organizzazioni di *performing arts* hanno un budget ristretto e tendono a dare la priorità ad altri tipi di spese. In maniera diffusa, inoltre, i direttori artistici tendono a non considerare abbastanza utili queste ricerche e di conseguenza le informazioni interessanti per il marketing. La resistenza al marketing di direttori artistici e manager di teatri è purtroppo molto comune, ed è dovuta all'opinione per cui l'attività delle ricerche di marketing e la loro applicazione nei processi decisionali possano compromettere la missione artistica e l'integrità di intenti dell'organizzazione.

Le ricerche di marketing vogliono essere un'ulteriore strumento di conoscenza e discernimento a tutto vantaggio dei direttori e delle organizzazioni, quindi anche del pubblico, senza che questo significhi una perdita di vista dei reali intenti dell'organizzazione nel suo essere un centro di diffusione e fruizione di arte.

I costi delle ricerche di marketing possono rappresentare un primo ostacolo alla loro attuazione. Le ricerche di marketing non dovrebbero essere condotte con spese eccessivamente costose; esistono forme di ricerche *low-cost*, come l'osservazione attenta e sistematica di diversi fenomeni e i *focus group*, ad esempio. Molte informazioni preziose possono essere apprese attraverso interviste rivolte agli spettatori, invitando per esempio il pubblico a fermarsi dopo uno spettacolo per discutere e ascoltare le loro impressioni. L'organizzazione di un *focus group* anche solo di 10 persone è già uno strumento utile per raccogliere dati, il cui costo potrebbe essere quello dell'offerta di un biglietto gratuito ai partecipanti.

Una fonte di informazioni sempre fondamentale è rappresentata dall'andamento delle vendite dei biglietti, analizzando gli scostamenti in base al tipo di spettacolo, agli artisti, al periodo dell'anno, giorno della settimana, orario o, ancora, segmenti del pubblico.

Qualora vi sia l'esigenza di ottenere informazioni più sofisticate, esiste sempre la possibilità di richiedere una forma di assistenza all'università, presso docenti e studenti di marketing, incontrando la loro necessità di studio. Spesso, inoltre, nel consiglio di amministrazione delle strutture teatrali più importanti viene invitato a far parte un esperto o un professionista del marketing (Kotler e Scheff 1997, Hill, O'Sullivan, O'Sullivan 1995).

Le informazioni ottenute attraverso le ricerche di marketing investono una grande quantità di problematiche relative alla gestione di un'organizzazione teatrale, rivelandosi utili quando non fondamentali per numerose decisioni. L'eventualità di aggiungere una nuova formula di abbonamenti, sviluppare un nuovo piano di marketing per un nuovo target di spettatori, quali risvolti dare alla campagna pubblicitaria, come aggiustare le variabili che determinano i prezzi dei biglietti, come implementare servizi aggiuntivi per il pubblico; sono solo esempi che offrono uno spaccato delle questioni da affrontare.

Attraverso l'utilizzo di diversi strumenti di ricerca disponibili, le imprese teatrali possono portare avanti una serie di studi, che generalmente hanno diversi propositi: descrivere, esplorare, stabilire nessi causa-effetto, prevedere.

1. *La ricerca descrittiva*. Determinate ricerche vengono disegnate appositamente per ottenere dati relativi alla situazione dell'ambiente esterno di diretto interesse per il marketing. L'ambiente in cui opera l'organizzazione è dato in primo luogo da un pubblico di riferimento, di cui è doveroso conoscere i profili demografici e psicografici, per indicare quelli principali, e le loro abitudini in termini di

frequentazione di teatri e acquisto dei biglietti. In secondo luogo, il panorama dell'offerta culturale dell'ambiente circostante, in cui si tiene conto della presenza di altre organizzazioni e della loro attività.

Il raggio di diffusione e l'efficacia della comunicazione nel raggiungere il target e nel distinguersi tra le campagne pubblicitarie delle altre organizzazioni sono ulteriori elementi da conoscere dell'ambiente esterno.

I dati di carattere descrittivo comportano un'utilità per il management in tre direzioni: permettendo di monitorare le vendite e di avere indicazioni su quali cambiamenti apportare alla strategia attuale; offrendo una descrizione dei consumatori in grado di influenzare le decisioni relative alla segmentazione e all'individuazione del o dei target; servendo come base di partenza per analisi più sofisticate. Di solito si parte da un'ipotesi che viene testata ed inseguito confermata o smentita, secondo un procedimento che si applica quando la situazione è abbastanza chiara con bisogni di informazioni, un contesto di riferimento e variabili specifici e ben definiti. Mentre la ricerca esplorativa è qualitativa e limitatamente utilizzata, la ricerca descrittiva fornisce risultati che permettono di procedere verso un'analisi quantitativa.

2. *La ricerca esplorativa.* Questo tipo di ricerca fornisce soprattutto dati qualitativi e spesso precede quella descrittiva per definire più chiaramente ipotesi e parametri di ricerca. Non si basa su ipotesi o premesse e dovrebbe essere usata quando le informazioni disponibili sono scarse o inesistenti, secondo un metodo flessibile e non strutturato. I diversi scopi per cui viene utilizzata questa ricerca spaziano, ad esempio, tra il definire meglio un problema, suggerire ipotesi da verificare, sviluppare nuove idee, registrare le prime reazioni dei consumatori a nuova idea, testare preliminarmente un questionario, determinare criteri di scelta di uno spettacolo. L'intento principale del ricercatore è quello di acquisire dimestichezza riguardo un terreno d'indagine ancora sconosciuto.
3. *La ricerca causale.* Per comprendere le dinamiche che stanno dietro i dati che emergono con le ricerche descrittive, si utilizzano ricerche di carattere causale, le quali analizzano gli effetti di una variabile su un'altra. Le direzioni delle ricerche mirano ad investigare logiche di associazione tra un fenomeno e l'altro, come ad esempio le caratteristiche che legano diverse fette di pubblico; o ancora, ad un livello più sofisticato, legami causa-effetto tra fenomeni, come la motivazione di una perdita della base annuale di spettatori abbonati; infine, le

motivazioni più strutturate e profonde che sottostanno ai fenomeni. La ricerca causale si basa sul principio che la conoscenza di un oggetto è estensiva e che alcune variabili influenti sono già state definite e sono relativamente ben conosciute.

4. *Previsione*. Le ricerche di stampo descrittivo ed esplicativo hanno il fine ultimo di permettere al management di fare delle previsioni per il futuro che consentano di correggere gli eventuali errori e punti deboli della gestione attuale e di implementare una corretta gestione.

Al centro delle ricerche di marketing vi è il processo di raccolta dei dati. Questi si suddividono in due grandi categorie: dati primari e dati secondari.

Dati secondari: i dati secondari consistono nella quantità di informazioni che già esistono in circolazione, la cui disponibilità è data dal fatto che sono stati precedentemente raccolti da terzi per diversi propositi. Solitamente l'analisi dei dati secondari rappresenta il primo passo del processo di questo tipo di ricerca, uno stadio che può già fornire strumenti idonei a risolvere alcuni problemi senza affrontare i costi previsti invece dalla raccolta dei dati primari ed in tempi relativamente brevi. Si tratta di strumenti particolarmente utili per misurare le dimensioni e l'evoluzione della domanda del prodotto, le dimensioni e la composizione del mercato del prodotto e persino la struttura del settore medesimo.

Una ricca fonte di dati secondari è ampiamente disponibile, attraverso *fonti esterne*, quali pubblicazioni governative, riviste di settore, periodici, libri, ricerche effettuate da enti o fondazioni, pubblicazioni ad opera di altre organizzazioni analoghe come report annuali o brochure; ma anche attraverso *fonti interne*, come possono essere i dati sull'andamento delle vendite, sulle spese effettuate, informazioni sugli abbonati e sui frequentatori in genere, report di precedenti ricerche interne. Più precisamente, i dati interni derivano solitamente da sei fonti: il sistema contabile, i rapporti di vendita, l'elenco dei clienti, i report da contatti sul sito web, lo staff dell'azienda e studi precedenti (Colbert 2000).

I dati secondari interni permettono di verificare la popolarità o meno di determinati programmi culturali, o come l'audience risponde nel tempo ai cambiamenti dell'offerta attuati dall'organizzazione. I dati secondari rappresentano un punto di partenza per le ricerche ed hanno il vantaggio di avere costi molto bassi e una certa rapidità nell'essere reperiti.

D'altro canto, uno svantaggio associato a questo tipo di dati risiede nel fatto che talvolta i dati realmente necessari al ricercatore possono non esistere oppure esistono ma risultano datati, incompleti, poco accurati o inaffidabili.

Dati primari: i dati primari consistono in informazioni originali raccolte direttamente da chi si fa promotore delle ricerche per un proposito ed un utilizzo specifico, attraverso la consultazione diretta del mercato obiettivo. La maggior parte delle ricerche di marketing prevede l'utilizzo di dati primari.

La raccolta di dati primari può avvenire attraverso numerose tecniche, condotte dal marketing manager o rivolgendosi ad un'organizzazione specializzata. Nel momento in cui si pianifica un progetto di ricerca, si prendono in considerazione tutte le metodologie che possono essere impiegate, selezionando tra esse quelle che meglio incontrano le necessità del management nell'ottica di risolvere problemi specifici e fornire strumenti per i futuri processi decisionali.

I dati primari possono essere raccolti attraverso tre principali strade:

- la ricerca di tipo esplorativo, che include l'osservazione, l'uso di interviste individuali e di gruppi di discussione;
- la ricerca di tipo descrittivo, che include sondaggi, analisi congiunte, studi a campione;
- le ricerche di carattere sperimentale.

Le tecniche di ricerca si svolgono attraverso le seguenti metodologie.

Ricerca basata sull'osservazione.

Dati utili possono essere raccolti semplicemente dall'osservazione di fenomeni e figure rilevanti, primo passo per ogni tipo di ricerca. Un'organizzazione può in ogni momento osservare il comportamento e le reazioni dei propri fruitori, nonché ascoltare le loro opinioni relativamente a svariati lati della gestione della struttura teatrale, dalla programmazione, all'efficacia della comunicazione, ai servizi di biglietteria, per fare solo alcuni esempi. Un metodo semplice che costituirà sempre il primo passo di ogni ricerca.

Ricerca basata sull'utilizzo di interviste individuali e focus group.

La ricerca mediante l'uso di interviste condotte a livello individuale prevede la preparazione di questionari con un alto livello di profondità d'analisi, composti da numerose domande, che vengono rivolti ad un ristretto numero di intervistati. Un metodo diverso dal proporre questionari semplici ad un largo campione di intervistati.

Nel caso di una ricerca condotta utilizzando un *focus group*, un numero ristretto di partecipanti (solitamente da 6 a 12 persone) sono invitati a discutere su uno specifico sistema di argomenti sotto la guida del ricercatore.

Queste tecniche di intervista hanno entrambe l'obiettivo di esplorare le problematiche andando al di là di una discussione superficiale a proposito di determinati argomenti e oltre i parametri entro i quali l'organizzazione circoscrive i problemi partendo dal proprio punto di vista. L'interazione con il pubblico e l'emergere di proposte da esso avanzate costituisce poi un elemento di ricchezza.

Sondaggi.

Il sondaggio è uno degli strumenti più usati per investigare, descrivere, misurare le conoscenze, le opinioni, le preferenze, i livelli di soddisfazione e le abitudini dei consumatori.

I questionari possono essere inseriti all'interno dei programmi di sala o inviati per mail ad un campione casuale di fruitori attuali, passati o potenziali di un teatro.

Tecniche di analisi congiunta.

Queste tecniche consentono di stimare l'importanza attribuita da un individuo o da un gruppo ad ogni oggetto di interesse e le loro interazioni, oltre che di valutare e di progettare il possibile successo di nuove scelte non incluse nel progetto originale.

Studi a campione.

Le risposte e le reazioni dell'audience-target a cui ci si rivolge andrebbero monitorate nel tempo. La scelta di uno spettatore che decide di passare dall'acquisto di un biglietto singolo ad una forma di abbonamento o viceversa potrebbe essere oggetto di analisi. Gli studi sui cambiamenti del comportamento dei consumatori si orientano in diverse direzioni:

- studi retrospettivi: condotti su un campione di spettatori, questi vengono intervistati circa le loro abitudini attuali e precedenti, poi poste a confronto;
- studi trasversali: prevedono un confronto tra i comportamenti dello spettatore considerati in diverse fasi di un processo, ad esempio la loro intensità di frequentazione di *performing arts* nella fascia di età tra i 25 e i 35 anni e nella fascia tra i 35 e i 45;
- studi longitudinali nel tempo: vengono condotti su un campione di spettatori seguito e intervistato a diversi intervalli nel corso del tempo. Gli studi più sofisticati di questo genere, promossi principalmente da enti statali o fondazioni, vengono portati avanti a lungo termine seguendo persone educate alle arti sin

dalla giovane età, sulle quali viene osservato l'impatto di vari fattori e come questi incidano nella loro futura fruizione di *performing arts*, in questo caso.

Ricerche di carattere sperimentale.

La tipologia di ricerca è considerata la più valida da un punto di vista scientifico. Sotto questo metodo di ricerca rientrano varie prassi. La selezione di diversi gruppi di persone, da orientare verso diversi tipi di offerte e diverse forme di trattamento, controllando le loro reazioni e verificando se le eventuali risposte osservate siano statisticamente rilevanti ai fini della ricerca, rappresenta una strada percorsa in maniera sperimentale. Il proposito delle ricerche sperimentali è quello di cogliere le relazioni causa-effetto riducendo, se non eliminando, la pluralità di diverse motivazioni che concorrono a spiegare i risultati dell'osservazione.

Sebbene le ricerche di marketing dovrebbero rappresentare una prassi molto importante ed eseguita con una dovuta regolarità, raramente vengono predisposti fondi appositamente destinati. Spesso le ricerche di marketing vengono guardate dalle organizzazioni culturali come un'attività discrezionale piuttosto che come uno strumento essenziale per il management.

I costi per le ricerche vanno pianificati sulla base delle esigenze su cui si desidera avviare un'analisi, per essere in seguito messi a confronto con i benefici attesi. Una pianificazione in merito ai costi va eseguita attraverso le seguenti fasi:

1. accertamento delle informazioni necessarie e di tutti i possibili progetti da avviare in un dato periodo futuro su cui si sta avviando una pianificazione strategica;
2. stima dei costi necessari ad ottenere le informazioni desiderate;
3. stima del valore o dei benefit risultanti dagli studi in termini di eventuali miglioramenti delle *performance* dell'organizzazione;
4. ogni progetto di ricerca dovrebbe essere rivalutato annualmente, apportando degli assestamenti, in modo da migliorare l'efficacia di ogni progetto;
5. il costo totale dei progetti di ricerca nuovi ed insieme di quelli già avviati sarà considerato come punto di riferimento per stabilire il budget annuale destinato alle ricerche.

Il processo con cui vengono eseguite le ricerche di marketing si snoda attraverso una serie di fasi. Ad uno stadio iniziale di partenza, è di importanza fondamentale che siano chiaramente individuati e definiti i problemi e di conseguenza gli obiettivi della ricerca.

Se i contorni dei problemi da risolvere rimangono confusi, vi è il rischio che i costi della raccolta di informazioni eccedano il reale valore dei risultati ottenuti.

Il passo successivo consiste nello sviluppo del piano di ricerca, che implica l'esigenza di prendere decisioni riguardo i presupposti della ricerca, la scelta dei campioni di persone da interpellare, i metodi di contatto, la definizione dei questionari.

La pianificazione delle indagini mediante campioni deve stabilire chi verrà contattato per rispondere a questionari o interviste, quante persone nello specifico verranno contattate e quindi l'ampiezza dei campioni, accertare che l'organizzazione incontri un campione sufficientemente rappresentativo dell'audience target.

Più ampi sono i campioni di persone interpellate, maggiore è la probabilità di ottenere risultati attendibili. Per dare forma ad un campione rappresentativo, dovrebbe essere tracciato un campione di probabilità (*probability sample*), che rappresenta il bacino da cui ritagliare il campione di intervistati, e del quale esistono 3 tipologie:

- campione semplice casuale (*simple random sample*): tutti i membri della popolazione (del territorio di riferimento) hanno una comune e uguale chance di essere selezionati;
- campione stratificato casuale (*stratified random sample*): la popolazione viene suddivisa in diversi gruppi ad esclusione reciproca (ad esempio in base all'età), da ognuno dei quali vengono estratti gruppi-campione casuali;
- campione cluster (*cluster sample*): la popolazione viene suddivisa in diversi gruppi ad esclusione reciproca su base territoriale, dai quali il ricercatore dà forma ad un campione dei gruppi da intervistare.

Talvolta il costo o il tempo impiegato nella definizione di campioni partendo dal calcolo e dall'individuazione, a monte, della base di probabilità possono rivelarsi troppo eccessivi, a causa delle più estese ricerche da fare già in partenza. Per questo il ricercatore può optare per campioni di non-probabilità (*nonprobability sample*), quali:

- campioni di convenienza (*convenience sample*): il ricercatore seleziona i membri della popolazione di riferimento più accessibili dai quali ottenere informazioni;
- campioni di giudizio (*judgment sample*): il ricercatore utilizza il proprio giudizio per selezionare membri della popolazione di riferimento che verosimilmente hanno buone possibilità di fornire informazioni accurate;
- campioni contingente (*quota sample*): il ricercatore individua ed intervista un numero prescritto di persone tratto da diverse categorie precedentemente stabilite.

La ricerca può essere efficace nella misura in cui vengono evitate le due principali cause di errore: l'errore di definizione del campione e le divergenze sistematiche.

Nessun campione è di per sé garante di risultati che rispecchino fedelmente le opinioni dell'intera popolazione di riferimento dal quale è stato tratto. Esiste sempre la possibilità che le persone incluse nel campione non siano pienamente rappresentative della categoria che si vuole intervistare. Se emergono differenze tra i dati raccolti dal campione e i dati della popolazione di riferimento di carattere puramente casuale, questi scostamenti rientrano nell'errore di decisione del campione. I campioni più ristretti sono portati a differire maggiormente dalla base della popolazione rispetto a quelli di più ampi, per cui sono anche soggetti ad un maggior rischio di errore. Ne consegue una minor affidabilità dei risultati.

Le divergenze sistematiche derivano da fattori estranei alla dinamica della scelta dei campioni, che influenzano i risultati delle interviste riducendo la validità dei dati. Il concetto di sistematicità indica che questi errori, difficilmente evitabili, non avvengono in maniera casuale e orientano i risultati verso altre direzioni. Le divergenze sistematiche solitamente hanno diverse cause.

Possono essere fatti errori di valutazione da parte del ricercatore riguardo alla base su cui poi formare i campioni; la selezione stessa dei campioni regolarmente esclude o sottovaluta alcune figure della popolazione presa in considerazione; ogniqualvolta un gruppo selezionato decide di non partecipare alle ricerche o di parteciparvi in maniera approssimativa; il ricercatore può inavvertitamente condurre le indagini in maniera non corretta, ad esempio deviando le risposte dalla verità; il questionario può essere stato strutturato in maniera poco esaustiva, poco chiara, superficiale o con omissioni di quesiti importanti per l'indagine; può accadere che gli intervistati rispondano in maniera non veritiera o che involontariamente distorcano le domande.

Le persone da intervistare possono essere contattate attraverso la posta elettronica, telefonicamente o personalmente.

Inviare un questionario via e-mail è sicuramente il metodo più efficiente in termini di costi e permette inoltre di raggiungere un ampio raggio di persone. Tuttavia il tasso dei rispondenti è spesso basso e la raccolta finale di tutte le risposte può essere molto lenta.

I questionari telefonici consente di ottenere le informazioni in maniera rapida. L'intervistatore ha la possibilità di chiarire le domande qualora non vengano capite correttamente.

Il tasso dei rispondenti è generalmente più alto rispetto al caso dei questionari spediti via mail, ma il campione di intervistati telefonicamente deve necessariamente essere più basso a causa dei più alti costi per il lavoro impiegato.

Le interviste condotte a livello personale costituiscono il metodo di contatto più utile e versatile, anche se è il più costoso. In questo caso l'intervistatore può registrare osservazioni importanti che esulano dall'intervista.

L'inserimento di un questionario nel programma di una stagione teatrale rappresenta, ancora, una prassi molto diffusa, che permette di ottenere informazioni all'interno di una cerchia di persone che per un'organizzazione teatrale sono di primaria importanza, il proprio pubblico (Colbert 2000, Gilhespy 1999, Kotler e Scheff 1997, Hill, O'Sullivan, O'Sullivan 1995, Weinberg 1980).

3.8 Le scelte strategiche dell'impresa teatrale

A seguito dell'analisi strategica, la seconda fase del processo di programmazione strategica prevede appunto la definizione della strategia, con cui viene stabilita la direzione che l'impresa intende seguire per raggiungere i propri obiettivi.

L'intenzione strategica che guida il disegno dello sviluppo di finalità di medio-lungo periodo relative all'impresa si completa con le informazioni provenienti dall'analisi strategica ed ancora con le direttive imposte dall'emergere di fattori imprevisti e adattamenti richiesti. La necessità di aderire il più correttamente possibile alla realtà del contesto fa sì che la strategia intrapresa e realizzata possa non coincidere con quella inizialmente decisa. L'attuazione va infatti incontro ad un costante confronto con le dinamiche dell'ambiente esterno così come di quello interno all'impresa, provocando l'abbandono di parte del piano strategico o l'adozione di soluzioni nuove, con la conseguente modifica del disegno di partenza (Rispoli 1998).

Gli obiettivi strategici dipendono in ogni caso dalla situazione che si viene a creare tra quelle che sono le tendenze in atto nel mercato e lo stato di equilibrio/squilibrio dell'impresa. La combinazione tra questi fattori permette all'azienda di orientarsi su percorsi diversi, quali lo sviluppo, il risanamento, il mantenimento o una sintesi delle tre strategie.

3.8.1 Le strategie di sviluppo

L'azienda che prende in considerazione l'approccio strategico orientato allo sviluppo è orientata sia verso l'espansione in nuovi mercati sia verso la crescita nei mercati in cui già opera. Per un'impresa di *performing arts* perseguire un più ampio sviluppo come strategia generale aumentando il numero degli spettacoli offerti o aumentandone la varietà, con una conseguente crescita dei costi e possibilmente anche dei ricavi. Il significato dello sviluppo si riconduce solitamente ad una crescita dimensionale, all'interno della quale si annoverano lo sviluppo monosettoriale, quello polisettoriale e quello internazionale.

1. *La strategia di sviluppo monosettoriale.*

Attraverso lo sviluppo monosettoriale l'impresa rafforza la sua posizione in riferimento al mercato in cui opera, creando condizioni migliori per lo svolgimento delle sue attività, dall'acquisizione delle risorse utili al collocamento degli spettacoli.

Lo sviluppo monosettoriale si realizza attraverso strategie di integrazione orizzontale e verticale.

L'*integrazione orizzontale* prevede un'espansione interna dell'impresa, dovuta ad un ampliamento della sua produzione e degli strumenti che lo permettono, come ad esempio la creazione di nuovi spazi o l'aumento dell'organico. Diversamente, tale espansione può essere raggiunta con un processo esterno di acquisizione di imprese della stessa categoria, come altre sale teatrali; in questo caso si otterrà una relativa variazione della quota di mercato.

La crescita orizzontale, a differenza delle altre forme di sviluppo, è raggiungibile in tempi meno lunghi di attuazione, consente di usufruire di tutte le risorse disponibili da subito e implica rischi meglio valutabili da parte dell'azienda.

L'*integrazione verticale* avviene nel momento in cui l'impresa teatrale acquista il controllo di uno degli stadi di produzione o di distribuzione strettamente annesso a quello dove è già operante. L'espansione riguarda quindi uno stadio diverso ma adiacente al campo di attività dell'impresa, che può essere *a monte*, se precede, o *a valle* se segue lo stadio di pertinenza dell'impresa. L'integrazione verticale si rivolge a mercati legati da rapporti di fornitura o di distribuzione con il soggetto dell'espansione, consistendo in uno spostamento del mercato di acquisto delle risorse o di vendita del prodotto teatrale.

Attraverso la verticalizzazione ascendente l'impresa teatrale può incamerare nel suo processo produttivo dei fattori di produzione che in precedenza venivano acquistati all'esterno. Ciò si verifica nel caso in cui un teatro d'esercizio inizia a produrre spettacoli al suo interno da rappresentare nella propria sala, oppure un teatro stabile decide di produrre in maniera autonoma i costumi o le scene creando una sartoria e un laboratorio tecnico di scenografia al suo interno.

Con la verticalizzazione discendente l'impresa si avvicina al suo mercato di sbocco, come quando una compagnia teatrale decide di acquisire la gestione di uno spazio dove rappresentare i propri spettacoli. Generalmente l'integrazione verticale va ad interessare soggetti produttivi già avviati e funzionanti, onde ridurre i rischi e poter usufruire di capacità tecniche e gestionali difficilmente disponibili in maniera immediata nell'impresa.

Questa strategia ha l'obiettivo di aumentare il profitto attraverso la riduzione di costi di approvvigionamento o l'aumento dei margini di contribuzione.

L'internalizzazione di alcune fasi di produzione permette di incrementare il valore aggiunto e di ridurre il rischio; quanto agli effetti sui costi e sui ricavi, questi rimangono dipendenti dalle capacità e dall'efficienza dell'impresa.

Il teatro lirico sempre stato un esempio di integrazione completa, del tutto autosufficiente, ma col passare del tempo questa caratteristica è andata smorzandosi a causa dello sviluppo tecnologico in molti campi che ha reso difficile e costoso internalizzare certe attività.

E' indubbio che per attuare una strategia di espansione monosettoriale sono necessarie ingenti risorse finanziarie di partenza, una condizione favorevole che non si ritrova che in poche occasioni nel settore teatrale.

2. La strategia di sviluppo polisettoriale.

Lo sviluppo polisettoriale può presentarsi sotto le forme di diversificazione produttiva laterale e conglomerale.

Oltre all'espansione nello stesso settore di attività o in stadi produttivi collegati, l'impresa teatrale può valutare di intraprendere una strategia che la conduce all'allontanamento sia dai prodotti che dai mercati del proprio contesto.

Questa strategia si distingue nettamente dalle strategie di integrazione poiché non si orienta verso obiettivi di rafforzamento all'interno del preesistente mercato di riferimento, bensì conduce l'impresa a conquistare una posizione in mercati nuovi, ed

anche in settori o comparti produttivi diversi. Si vengono in questo a creare quattro relazioni differenti tra i prodotti (Sciarelli 2002):

- prodotti affini dal punto di vista tecnologico e di marketing (commedia e musical, musica sinfonica e lirica);
- prodotti affini in termini tecnologici ma non in termini di marketing (spettacolo di teatro di ricerca e spettacolo commerciale);
- prodotti affini in termini di marketing ma non in termini tecnologici (spettacolo di teatro di ricerca e film d'essai);
- prodotti senza alcuna affinità tecnologica e di marketing (spettacolo di teatro di prosa e servizio di consulenza di impresa).

La prima casistica fa riferimento a uno sviluppo integrato orizzontale, i due punti successivi illustrano una forma di diversificazione laterale e l'ultimo punto una diversificazione conglomerale.

Un teatro come l'Eliseo di Roma, che decide di dedicare una nuova sala ai teatri di ricerca (il Piccolo Eliseo) e di mantenere quella storica su una programmazione classica, opera una diversificazione laterale di marketing; oppure, un teatro che sceglie di offrire spettacoli teatrali di ricerca accanto a film d'essai mette in atto una diversificazione laterale di tecnologia. Un teatro lirico che affianca una programmazione di concerti sinfonici compie un'integrazione laterale. Invece, nel teatro si presenta molto raramente la diversificazione conglomerale.

Il motivo principale che sta dietro alla scelta di una strategia di diversificazione risiede nell'impossibilità per l'impresa di espandersi in maniera proficua in un settore ormai saturo e nella ricerca in altri mercati di occasioni più favorevoli all'aumento del volume di affari.

Un elemento favorevole di questa strategia è la possibilità di diversificazione dei rischi che il mercato presenta, in quanto ogni produzione si confronterà con i rischi del particolare mercato a cui sarà destinata. In tal modo, i rischi risultano essere distribuiti e le loro conseguenze sono attenuate, quando non compensate dall'andamento degli altri mercati serviti.

Nel momento in cui mediante un processo di diversificazione si crea la condivisione di risorse comuni è poi possibile trarne un ulteriore vantaggio competitivo.

Questa strategia può dirsi favorevole per le imprese teatrali qualora non vi siano opportunità per una crescita nel mercato tradizionale di riferimento e non sia quindi possibile un'espansione dell'impresa.

3. *La strategia di espansione internazionale.*

Una strategia di sviluppo può contemplare l'espansione verso paesi esteri, in modo da assicurarsi mercati di sbocco in un'ottica sistematica per le produzioni realizzate nel proprio paese o direttamente in un paese straniero.

Nel settore teatrale sono diverse le imprese che scelgono di adottare un'espansione internazionale, sia teatri che compagnie teatrali, e questa viene messa in pratica con le tournée internazionali o con le coproduzioni che coinvolgono partner stranieri.

La compagnia teatrale o il teatro eseguono una ricerca a livello internazionale volta a individuare piazze estere disposte ad ospitare le loro rappresentazioni con una condivisione del rischio e del guadagno; ma possono anche vendere direttamente i loro spettacoli, parlando in questo caso di esportazione, nonostante sia una pratica assai ridotta nel caso del teatro italiano.

Purtroppo all'interno dei festival internazionali la presenza di produzioni italiane rimane un evento raro; il teatro italiano viene generalmente ancora ignorato all'estero ad eccezione di alcuni grandi maestri e di gruppi che si esprimono con linguaggi universali, valorizzando la componente visiva e musicale piuttosto che il testo. Eppure l'estero rappresenta un mercato interessante per il teatro italiano, in particolare se si pensa a certi paesi in cui le *performing arts* ricevono maggiore attenzione da parte delle istituzioni e una più ampia partecipazione di pubblico, dovuta anche a fattori di educazione culturale.

Per certi generi di spettacolo il mercato estero si presenta più ricettivo, come nel caso dell'opera lirica, della musica sinfonica, della danza, del teatro di ricerca, ossia in tutte quelle forme di spettacolo dal vivo la cui realizzazione non appare limitata dal problema della differenza linguistica.

Proprio in questi generi espressivi ricorrono le coproduzioni, rappresentazioni teatrali realizzate mediante l'uso di risorse umane, economiche e tecniche provenienti da più imprese teatrali situate in paesi differenti.

La strategia di internazionalizzazione rimane tuttavia limitata non soltanto ad alcuni generi, ma anche ad opportunità che sono scarsamente disponibili per il grande numero di imprese di *performing arts* italiane, siano esse teatri o gruppi. Non sono infatti così frequenti i terreni fertili per le coproduzioni, che sono comunque un procedimento

complesso, mentre la spinta per una coproduzione è data molto spesso dal valore aggiunto che può apportare la presenza di soggetti di una certa importanza. Solitamente, infatti, l'internazionalizzazione, sia sotto forma di coproduzione che di semplice esportazione o tournée, è strategia percorribile per le grandi organizzazioni (Sciarelli 2005, Sciarelli 2002, Gallina 2001, Rispoli 1998).

3.8.2 La politica degli accordi quale strategia privilegiata nel campo teatrale

La delicata situazione economica della maggior parte delle imprese di *performing arts* molto spesso non presenta le condizioni per intraprendere nessun tipo di strategia. La diversificazione richiede dei costi anche molto alti mentre l'integrazione può mettere un'unica struttura di fronte a dei rischi non sopportabili.

Una forma di strategia largamente adottata da ogni tipologia di impresa teatrale è quella che si può definire come politica degli accordi, dove i benefici provengono dall'interrelazione. L'unione di energie e risorse è quindi una delle soluzioni più applicate nel settore dello spettacolo dal vivo per migliorare il processo produttivo, il livello qualitativo e accrescere il pubblico.

La coproduzione, come si è visto sopra, rappresenta una strategia di espansione internazionale, ma si può interpretare anche come modalità di accordo tra due organizzazioni artistiche che si impegnano a produrre congiuntamente uno spettacolo, anche all'interno dello stesso paese ovviamente. La coproduzione può avvenire in due forme: attraverso la collaborazione alla produzione, in cui un'istituzione condivide il progetto sostenendolo con un contributo finanziario per la copertura parziale dei costi; diversamente, la coproduzione tradizionale vede due imprese di produzione collaborare insieme per tutte le necessità legate alla realizzazione di uno spettacolo.

Le politiche di accordi tra le organizzazioni di spettacolo dal vivo, ed eventualmente con altre organizzazioni di stampo artistico-culturale, sono orientate verso molteplici obiettivi.

1. *La costruzione del pubblico*: l'aumento del pubblico è un risultato che si può ottenere con politiche di marketing integrate. Una soluzione per accrescere il numero dei fruitori passa anche attraverso accordi in grado di creare una sinergia positiva, tenendo in considerazione che non necessariamente le organizzazioni artistico-culturali sono in competizione tra loro ma è invece possibile riunire forme d'arte diverse e pubblico diverso, col risultato di un vantaggioso

incremento di pubblico per ogni arte. E' il caso, ad esempio, di una collaborazione tra un museo ed un teatro o una compagnia teatrale; oppure dell'offerta di un pacchetto che riunisca danza, teatro e musica. Le possibilità di questo tipo di accordi sono innumerevoli.

2. *La riduzione dei costi*: accordi tra diverse organizzazioni possono consentire di condividere alcune funzioni, come quelle amministrative, riducendo il costo medio unitario delle rappresentazioni. Vi sono infatti una serie di attività come le funzioni di marketing, l'organizzazione degli spettacoli, i rapporti con la stampa, il *fundraising*, che richiedono competenze simili in tutte le organizzazioni artistiche: la loro condivisione permetterebbe all'impresa di ridurre i costi imputati alla singola rappresentazione e al tempo stesso di migliorare la qualità grazie alle economie di esperienza.
3. *La creazione di occasioni di business*: la condivisione di funzioni e risorse, sia a livello produttivo che commerciale, come può derivare dalle coproduzioni, dagli scambi di spazi e spettacoli, dalla realizzazione di progetti comuni, permette all'impresa teatrale di creare nuove occasioni di *business*.

Un grande numero di relazioni e accordi interessano organizzazioni artistiche, ma vanno contemplate anche le connessioni con imprese non profit non artistiche, capaci di apportare comunque dei benefici alle imprese di *performing arts*. Un esempio tra i più comuni è la collaborazione tra il teatro e la scuola, dove gli obiettivi di fondo sono da ricollegarsi alla *mission* delle due imprese, entrambe proiettate verso l'arricchimento culturale della società e il conseguente miglioramento della qualità della vita.

Con la collaborazione tra teatro e scuola mediante la produzione e l'ospitalità di spettacoli di studenti, la programmazione di *matinée* per le classi scolastiche, di lezioni e conferenze su opere e autori in accordo con gli insegnanti, il teatro arricchisce la cultura dei ragazzi ed al tempo stesso va a formare un pubblico per il futuro offrendo strumenti critici e preparazione. Inoltre, il lavoro che il teatro esegue con la scuola riduce i costi per singola rappresentazione grazie all'aumento delle repliche mentre aumenta i profitti vendendo un maggior numero di biglietti.

Ulteriori organizzazioni non profit che si prestano ad una collaborazione con il teatro sono le carceri, le comunità di disintossicazione, i centri per malati con problemi psichici, in un contesto in cui si genera un circolo virtuoso che conduce al miglioramento del senso civico, a far conoscere attività non pericolose ma anzi

educative, ad alleviare il trascorrere del tempo impiegando il corpo e la mente (Sciarelli 2005, Preece 2005).

Per quanto riguarda le collaborazioni con le organizzazioni for profit, queste purtroppo non sono molto diffuse in Italia, se si esclude la sponsorizzazione, che nasce con finalità esclusivamente promozionali.

Ogni tipologia di accordo interaziendale è aperto a rischi così come a nuove opportunità. La fissazione degli obiettivi è il primo passo da compiere in modo da poter poi individuare i giusti *partner* e le forme di collaborazione per raggiungerli. La chiara definizione della *leadership* è, inoltre, un elemento fondamentale per la corretta riuscita della collaborazione nonché una decisione che va presa di comune accordo.

Una volta decisa la struttura della collaborazione, le imprese sono messe in condizione di operare in sintonia durante tutta la durata del progetto. Il progetto risulterà tanto più critico quante più risorse sono impegnate, laddove il potenziale di sviluppo dell'impresa è elevato in base ai vantaggi competitivi e ai benefici che si possono trarre dalla collaborazione.

3.8.3 La strategie di risanamento, mantenimento e l'approccio combinato delle strategie

La definizione di una strategia può orientarsi verso percorsi differenti. Lo sviluppo è soltanto uno di questi, a cui si affiancano il risanamento, il mantenimento o la combinazione tra tutte queste strategie.

La strategia di risanamento.

Questo percorso prevede il ridimensionamento, la riduzione o l'eliminazione di alcune attività correntemente svolte all'interno dell'impresa di spettacolo dal vivo. Il risultato finale è una riduzione dei costi, il che dovrebbe condurre ad un miglioramento economico generale dell'impresa.

Nel settore teatrale purtroppo si verificano spesso condizioni talmente critiche da imporre azioni di risanamento. Le imprese artistico-culturali si trovano abitualmente di fronte a difficoltà economiche e a dover ricorrere ai sussidi statali, quando è possibile. Se un teatro non riesce a garantire la sua sopravvivenza, come succede, nonostante i sussidi, deve considerare l'adozione di una strategia di risanamento, procedendo col ridimensionare le rappresentazioni: la riduzione del numero degli spettacoli, la

riduzione del numero di attori e comparse mediante la scelta di progetti più “snelli”, la riduzione della qualità e quantità di costumi e scenografie. Ancora, il risanamento passa attraverso una diminuzione degli spettacoli in cartellone, sia che siano prodotti sia acquistati.

Il caso più estremo è dato dalla chiusura dell’impresa teatrale o dalla sua trasformazione per far posto ad altre attività, come è successo per molti teatri trasformati in cinema o in locali.

La strategia di mantenimento.

Questa strategia si prende in considerazione quando un’impresa si trova in una situazione statica che interessa sia le sue dinamiche interne sia l’ambiente in cui opera. Un mercato stabile e caratterizzato da una concorrenza che non risulta preoccupante al punto da mettere in pericolo l’impresa non richiede azioni di risposta significative; l’impresa stessa potrebbe poi non possedere né risorse né competenze per modificare in alcun modo la sua attività.

Il piccolo teatro di provincia, senza concorrenza diretta e con un pubblico stabile e ben conosciuto, con possibilità economiche limitate e una reputazione ben consolidata nel proprio ambiente di riferimento rappresenta il soggetto a cui si addice una strategia di mantenimento.

Con il mantenimento, l’impresa teatrale sceglie semplicemente di continuare ad eseguire le proprie attività come ha sempre fatto in precedenza. Produrre solo i classici internazionali o il musical, oppure non fare produzioni ma fare solo ospitalità sono esempi di come un’impresa scelga di concentrarsi sulla strada già intrapresa.

L’approccio combinato di più strategie.

Un’alternativa strategica è data anche dalla combinazione delle strategie finora illustrate. L’influenza di certe variabili ambientali può spingere l’impresa teatrale ad adottare diverse strategie nello stesso mercato.

Questo può verificarsi nel caso di imprese che operano in ambienti instabili, con forti cambiamenti economici ed incertezze politiche, come i frequenti cambi di orientamenti ideologici di governo ed enti locali. In Italia, queste circostanze sono spesso presenti e di conseguenza le imprese si ritrovano ad optare per la scelta di una strategia mista, come la preferenza per l’espansione in determinate aree accanto al ridimensionarsi in altre.

Nel settore teatrale, la scelta di una strategia di sviluppo, di ridimensionamento o di mantenimento sono strettamente connesse alle variabili di mercato e quindi alle

possibili azioni di marketing. “E’ la strategia di marketing, quale strategia funzionale, che assume il ruolo centrale nella fissazione degli obiettivi da raggiungere, ed è da questa che occorre partire per valutare le opportunità che si offrono all’impresa” (Sciarelli 2005, 58). Una volta che è stata condotta l’analisi esterna e interna, oltre a quella della concorrenza, e dopo aver definito la strategia idonea, l’impresa teatrale ha il compito di sviluppare i metodi e i piani operativi in cui dovrà articolarsi la propria attività e valutarne poi i risultati.

3.9 La struttura del pubblico delle *performing arts*

Al centro di una strategia di marketing realizzabile da una struttura teatrale c’è sicuramente l’obiettivo di capire quali siano le motivazioni, le preferenze e i comportamenti del consumatore, cercando di porsi quesiti su quali siano le intenzioni che spingano all’acquisto di un biglietto, a rinnovare o meno l’abbonamento, quali fattori siano in grado di soddisfare il pubblico e di creare una certa fedeltà verso un dato teatro.

Una parte dei fattori che influenzano la decisione, l’interesse, il bisogno e livelli di soddisfazione del consumatore risiedono nelle caratteristiche dell’offerta artistica.

Un’altra parte, invece, dipende da una serie di elementi che vanno al di là di essa, che vanno da quelli relativi all’ambiente di appartenenza a quelli più strettamente personali e psicologici.

I fattori d’influenza che vanno ad interessare il *consumer behavior* di uno spettatore di *performing arts* si possono riassumere nei seguenti gruppi (Kotler e Scheff 1997):

1. Tendenze del macroambiente: motivazioni sociali, politiche, economiche e tecnologiche
2. Fattori culturali: nazionalità, sottoculture di appartenenza, classe sociale
3. Fattori sociali: gruppi di appartenenza, *opinion leaders*, elemento innovazione
4. Fattori personali: occupazione, situazione economica, famiglia, età, livello di educazione

Le tendenze del macroambiente tendono a durare e ad essere valide al massimo per una decina d’anni, per poi modificarsi.

Nell'arte, nella letteratura e nel teatro da sempre assume un'importanza macroscopica la situazione politica vigente, in grado di attuare una selezione dei generi di spettacolo, dei singoli spettacoli, di incidere sulla loro rappresentabilità, accessibilità, esclusione o acquisizione di un ruolo di protesta o provocazione. In ogni situazione, l'orientamento politico dello spettatore e la sua relativa apertura sono determinanti sulle sue decisioni, accanto alla situazione economica sia del paese che personale.

Il rapporto con la tecnologia può facilitare una decisione ed un atto d'acquisto, basti pensare all'utilizzo di internet per il monitoraggio degli spettacoli e degli eventi in corso e sulla facilità di acquistare un biglietto direttamente da una biglietteria on-line.

Col tempo cambiano i valori, le idee e conseguentemente anche il modo di concepire e utilizzare il proprio tempo libero.

La nazionalità di appartenenza del potenziale utente rappresenta un'importante elemento di sottofondo su cui si muovono le ricerche di marketing. Esiste una sostanziale differenza tra paesi che hanno sviluppato una lunga tradizione culturale legata al teatro, tradizione che si traduce in una solida letteratura, nella presenza di un cospicuo numero di figure artistiche, in una grande familiarità della popolazione con le istituzioni teatrali. Questi paesi, all'interno dei quali è tuttavia opportuno fare un'ulteriore distinzione tra aree e regioni, sono quelli in cui lo stato è maggiormente presente con sussidi e incentivi, almeno tendenzialmente. I generi di *performing arts* verso i quali il pubblico è maggiormente attratto variano poi da paese a paese insieme alla tipologia di spettatore.

Ogni cultura nazionale è a sua volta suddivisa in sottoculture, formate da gruppi che fanno capo a religioni, etnie, regioni, che apportano un maggior grado di identificazione ai loro membri. Queste sottoculture influenzano gusti, preferenze, stili di vita così come la natura e il livello d'interesse di un singolo verso le *performing arts*. Una programmazione che decide di rivolgersi ad una specifica sottocultura va in ogni caso a mettere in gioco una più ampia reazione delle altre sottoculture. Ad esempio, si noti il grande successo di iniziative puramente settoriali che richiamano l'attenzione di molti, come le moltissime rassegne di teatro, o anche di cinema e arte, dedicate ai paesi del mondo.

La classe sociale di appartenenza rappresenta un insieme gerarchicamente ordinato, omogeneo e durevole all'interno della società. I suoi membri condividono valori, comportamenti e interessi simili. La classe sociale di un singolo è determinata dall'interazione di un certo numero di variabili, quali l'occupazione, il reddito,

l'educazione. Ogni tipologia di classe sociale mostra una serie di preferenze simili in materia di beni di consumo o di scelta dei media di riferimento.

Fattori sociali come i gruppi di riferimento, la famiglia di appartenenza, il ruolo sociale e lo status vanno anch'essi ad inficiare sulle scelte del consumatore. Il gruppo di riferimento ha solitamente una diretta influenza sul comportamento del singolo. Dal momento che spesso le attività che si svolgono durante il tempo libero hanno una forte componente sociale, questo tipo di affiliazioni sono fortemente condizionanti. Più un gruppo è coeso e maggiormente efficace è il processo comunicativo al suo interno e quindi sul singolo. I gruppi di riferimento includono quelli più stretti, come la famiglia, gli amici, i colleghi, i vicini, fino a quelli più ampi come i gruppi religiosi o professionali. E' possibile inoltre essere influenzati da un gruppo al quale non si appartiene.

Un'altra figura che detiene un qualche potere sulle decisioni d'acquisto è, inoltre, l'*opinion leader*, una persona il cui giudizio ha un alto valore. Questa figura è da ricercarsi in qualunque tessuto sociale, è la sua influenza è proporzionale al giudizio di stima che essa gode presso il singolo.

La rapidità con cui ci si rapporta ad un'innovazione, e quindi alla prova e all'adozione di un prodotto, è la base con cui Rogers⁴² ha suddiviso i consumatori. Tra questi, gli "innovatori" sono i più rapidi a recepire le nuove idee rispetto agli altri membri dello stesso sistema sociale.

Questa classificazione può avere implicazioni utili per le decisioni di marketing che un teatro si trova a dover prendere. Un teatro d'avanguardia dovrebbe compiere una ricerca sulle caratteristiche demografiche, psicografiche e sull'attenzione verso i media di quella fetta di pubblico costituita dai cosiddetti "innovatori" e avviare una comunicazione diretta rivolta a loro. Questi saranno i primi a creare un rapporto con strutture e generi di nuovo ordine, mentre il resto della popolazione di coloro che frequentano il teatro aspetteranno di conoscere l'opinione dei critici di punta, le recensioni, il favore già collaudato del pubblico. Analogamente, un teatro che ha come obiettivo quello di proporre dei classici allestiti in maniera tradizionale avrà maggior bisogno di rivolgersi alla parte di pubblico maggiormente attaccata alle tradizioni e poco propensa ad accogliere novità, con il rischio di "perdere" il costo del biglietto per un'offerta che potrebbe essere non gradita.

⁴² Rogers (*Diffusion of Innovations* 1962) ha individuato 5 categorie di clienti sulla base della loro velocità ad adottare un nuovo prodotto o una nuova idea, poco sensibili ad eventuali rischi. Tra questi, gli innovatori rappresentano il 2,5 % della popolazione.

Tuttavia, questo riferimento non deve essere considerato come vincolante, perché è in ogni caso possibile l'esistenza di forme di spettacolo che possiedano allo stesso tempo il carattere di una forte innovatività e allo stesso tempo un legame con la tradizione, in ogni caso elementi compositi che possano richiamare un pubblico eterogeneo.

Tra i fattori psicologici rientrano una varietà di tratti della personalità che vanno a caratterizzare attitudini e comportamenti personali. Le spinte che intervengono nel processo decisionale che può portare o meno all'acquisto di un biglietto per uno spettacolo nascono a livello inconscio o subconscio, tenendo conto di bisogni, di gusti e della motivazione, che nel corso del tempo possono modificarsi.

La comunicazione ha il compito di trovare i mezzi ed i messaggi più idonei per far arrivare il messaggio al potenziale pubblico relativamente alla reale esperienza alla quale vanno incontro ed in grado di dissipare gli ostacoli percepiti intorno all'acquisto del biglietto, avendo presente che il principio di economicità legato al risparmio di tempo, denaro e fatica è il principale elemento dietro al percorso decisionale che porta all'acquisto.

Ulteriori caratteristiche personali che hanno il potere di influenzare le preferenze ed i comportamenti risiedono tra i fattori propriamente personali quali l'occupazione, il reddito, gli stili di vita e l'età.

La suddivisione dei potenziali clienti in gruppi distinti sulla base della loro tipologia di occupazione è una prassi consolidata, non solo per definire la comunicazione, che può raggiungere le persone direttamente nei loro posti di lavoro, ma anche per dare forma al cartellone di una stagione teatrale, dal momento che ricerche di marketing hanno messo in luce come a diversi gruppi su base occupazionale corrispondono diverse preferenze della programmazione artistica.

Alla personale attitudine alla spesa ed al risparmio si affianca il dato oggettivo del livello di reddito, della sua stabilità e della sua disponibilità nel tempo. Considerando in modo più ampio l'ambiente di appartenenza di un teatro e del suo pubblico, non si può inoltre prescindere dall'eventuale presenza di una recessione economica, che porterà a ridefinire, riposizionare e a modificare i prezzi del prodotto artistico in uno sforzo volto a trattenere il proprio bacino di audience. Piccoli festival, sconti e coupon, posti a prezzo ridotto sono strade usualmente percorse dalle strutture teatrali per incontrare le possibilità di quanti possiedono meno discrezionalità in base al reddito.

Lo stile di vita è un elemento dinamico che varia con l'età della persona e che non necessariamente è condiviso da quanti appartengono alla stessa sottocultura, classe

sociale o alla stessa sfera di occupazione. Infatti, le caratteristiche psicologiche di un individuo sono direttamente coinvolte nelle modalità, ad esempio, con cui sceglie di impiegare il proprio tempo libero così come nell'individuazione di quelle attività percepite come fondamentali per la propria autorealizzazione. La presenza o meno di un contesto familiare e la tipologia di questo rappresenta una variabile importante per l'analisi del potenziale pubblico, la prima che va a delineare uno dei vari gruppi di riferimento in cui suddividere i consumatori sulla base del loro comportamento. Il ruolo dell'individuo all'interno della famiglia e l'influenza di marito, moglie e figli nel processo d'acquisto di beni e servizi sono oggetto di ricerca costante da parte di chi si occupa di marketing.

Lo stile di vita e la struttura familiare sono poi strettamente connesse con l'età. Considerando la fruizione di beni culturali, soprattutto di spettacoli teatrali, è facilmente visibile come i maggiori consumatori siano i giovani, le persone non sposate e senza figli, e le persone in età avanzata, con maggior tempo a disposizione.

E' un intreccio complesso quello che si crea tra i fattori culturali, sociali, psicologici e altri personali che vanno a dare forma al comportamento del consumatore. La comprensione dei fattori che maggiormente hanno la possibilità di influenzare il comportamento rappresenta il primo passo per creare segmenti di consumatori, selezionare un target di riferimento, posizionare l'offerta culturale con un'adeguata politica di prezzo e impostare una comunicazione efficace.

3.9.1 La definizione del comportamento d'acquisto

Il consumo di prodotti culturali, e più in genere di prodotti legati all'utilizzo del tempo libero, si distingue nettamente da quello di altri generi di prodotti. Innanzitutto, quale che sia il grado di investimento economico, il consumo di tali beni richiede che vi sia la volontà e la possibilità di impiegare il proprio tempo e il proprio denaro nel loro acquisto, che coincide con la fruizione.

La fruizione di prodotti artistico-culturali necessita di tempo libero, la cui quantità varia a seconda del ciclo di vita di individui e nuclei familiari, quindi di fattori come età, reddito, forma fisica. In secondo luogo, la fruizione di prodotti che rientrano nel tempo libero si classificano come beni di natura esperienziale, rivolti al versante affettivo ed edonistico del consumo, anziché ad una dimensione utilitaristica (Nantel 2000). La grande varietà di definizioni delle attività e dei beni artistici rende problematica la

misura della partecipazione nell'arte, ma una considerazione che emerge è che, nonostante le strutture della partecipazione varino attraverso le forme artistiche, l'audience artistica e nello specifico teatrale si mostra prendere forma da particolari gruppi divisi per età, classi sociali e background di istruzione (Hill, O'Sullivan, O'Sullivan 1995).

La motivazione secondo cui la fruizione di arte non è uniformemente diffusa tra la popolazione risiede nella larga varietà di fattori che influenzano la decisione d'acquisto, di carattere sociale, personale, psicologico, che possono predisporre verso l'arte così come allontanarsi da essa.

Il compito dell'organizzazione artistica è quindi quello di comprendere questi fattori, in modo da eliminare il più possibile le barriere fisiche e mentali che restringono l'accesso alle arti e inibiscono lo sviluppo di audience a più ampio raggio. Ne consegue l'esigenza di studiare i modi di comportamento del consumatore, il suo processo decisionale e i suoi elementi costitutivi.

Secondo Nantel, nel settore teatrale le componenti principali che vanno ad influenzare il comportamento di consumo sono: l'offerta, le caratteristiche individuali e le condizioni ambientali.

I processi che entrano in gioco nel prendere la decisione d'acquisto, alla base dello studio sui comportamenti dei consumatori, sono fortemente influenzati dalle informazioni relative ai consumatori in modo diretto, dalle informazioni relative al contesto o alla situazione d'acquisto e da quelle riguardanti i prodotti che vengono considerati:

1. *Le caratteristiche individuali.* Lo studio dell'individuo prescinde ovviamente dalla pretesa di cogliere quelli che sono i suoi gusti, per concentrarsi sulle sue 5 componenti principali: il coinvolgimento, l'esperienza, il profilo socio-demografico, la personalità e i benefici ricercati. Tra questi, il *coinvolgimento* è l'elemento più importante, inteso come la sensazione di interesse personale associata a un prodotto in una data situazione. Questo può essere strutturale o congiunturale: strutturale se il consumatore percepisce il teatro con un livello costantemente alto di coinvolgimento, congiunturale se è invece legato ad una situazione particolare. Il coinvolgimento è direttamente connesso al rischio⁴³ che i consumatori associano all'acquisto.

⁴³ Esistono diversi tipi di rischio. Il rischio funzionale è definito come la possibilità che il prodotto non incontri le aspettative del consumatore, ed è quello che ha maggior impatto sul comportamento d'acquisto del fruitore di prodotti

L'*esperienza* ha un impatto notevole sulle decisioni, laddove una maggiore esperienza abbrevia il processo decisionale. In base ad alle esperienze pregresse, il consumatore definisce il prodotto come noto o non noto: se alcuni elementi del prodotto sono conosciuti, come ad esempio il nome del regista o di un artista, l'acquisto è meno mediato; se inoltre l'esperienza precedente è positiva, l'acquisto è accompagnato da una predisposizione affettiva che agisce sulla percezione del prodotto, il che spiega il fenomeno dei fan.

Le *variabili socio-demografiche* (sopra descritte) sono determinanti per l'entità del rischio avvertito dal consumatore. Variabili come l'età, il titolo di studio, il reddito, la professione condizionano le preferenze dei consumatori verso una forma di rappresentazione teatrale o un'altra.

La *personalità* è composta da un insieme di fattori, psicologici e comportamentali, di difficile analisi. E' tuttavia necessario essere in grado di tenere in considerazione anche questi fattori nel marketing dell'arte, per comprendere quale tipo di personalità sia adatta da un determinato prodotto, come appunto quello teatrale, anche senza il supporto di una ricerca empirica.

Nell'ambito dei prodotti artistici, il processo decisionale è largamente influenzato dai *benefit ricercati*, che riflettono i desideri personali. I benefici che può produrre la fruizione di un'attività culturale sono: l'arricchimento culturale, la creazione di nuovi stimoli, l'eccitazione, l'intrattenimento, l'educazione, il prestigio sociale, la crescita dei giovani (Nantel 2000). Il concetto dei benefit ricercati aiuta a comprendere meglio il processo decisionale del consumatore e quindi a definire il marketing mix. I benefit offerti da un prodotto culturale risultano normalmente chiari al consumatore quando il coinvolgimento è alto, e richiedono il reperimento di informazioni e una loro analisi per poter decidere in modo cognitivo e strutturato. Questo risulta particolarmente importante nel marketing dei prodotti artistico-culturali, che deve avere la capacità di influenzare il lato sensoriale, edonistico ed emozionale dell'individuo. Una delle peculiarità più significative dell'arte e della cultura risiede infatti nell'influenza di fattori altamente emozionali sul processo d'acquisto (Hirschman e Holbrook 1982).

artistico-culturali, dove non è possibile provare il prodotto prima dell'acquisto. Il rischio economico è legato all'eventualità di pagare un bene o servizio più di quanto valga, per cui più è costoso il bene più è complesso il procedimento d'acquisto. Il rischio psicologico è legato all'immagine che il consumatore ha di sé stesso, mentre il rischio sociale all'immagine che gli altri hanno dell'individuo. I prodotti artistici vengono generalmente consumati all'interno di un contesto sociale, non in maniera isolata dagli altri.

2. *Le condizioni ambientali.* Il processo d'acquisto è sottoposto all'influsso dalle variabili ambientali, come: il periodo temporale (giorno, mese, anno), il tempo a disposizione per poter fruire della rappresentazione teatrale o del concerto musicale (maggior tempo libero si ha ad esempio nel week end o durante le vacanze estive); la presenza o l'assenza di un gruppo di riferimento che influenza l'aspetto sociale della fruizione; il clima economico, dove un periodo di recessione vissuto dal consumatore agisce sulle sue scelte facendole riflettere maggiormente sull'acquisto di un bene non strettamente necessario; il luogo in cui la decisione viene presa, dove la presenza di stimoli affettivi e cognitivi determina il processo decisionale.

A queste variabili, si aggiunge un elemento di importanza centrale, la *motivazione*, che è stata definita come lo squilibrio tra lo stato del consumatore e gli stati desiderati (Lewin 1972). Maggiore è il divario tra i due stati e più forte è la motivazione. Questa situazione di squilibrio, alla base di ogni procedimento d'acquisto può nascere dal consumatore oppure da una situazione particolare; può però anche essere il risultato di un'attività di comunicazione, come una pubblicità che incoraggia la vendita di biglietti di uno spettacolo. La motivazione è collegata sia con le esperienze passate del consumatore sia al suo interesse verso il prodotto.

La complessità del processo decisionale varia sulla base della triade individuo-prodotto-situazione, sia che si tratti di un prodotto culturale, di un bene di consumo o di un servizio. Va inoltre considerato che nella maggior parte dei casi esiste un legame tra la complessità del processo decisionale e l'ampiezza delle informazioni elaborate, dove una decisione complessa richiede la necessità di reperire un maggior numero di informazioni. Un'impresa può quindi avere la volontà di diffondere numerose informazioni ai propri consumatori in modo da mostrare la superiorità del loro prodotto e trasformare così l'interesse del consumatore in un reale vantaggio competitivo (Nantel 2000).

3.9.2 Il processo di decisione d'acquisto

Il processo che porta alla decisione di acquistare un prodotto comporta un certo grado di coinvolgimento del consumatore. Lo spettatore che sceglie di rinnovare un abbonamento dopo diversi anni di fedeltà alla medesima organizzazione teatrale oppure che decide di recarsi a teatro per vedere uno spettacolo o un attore in particolare è

mosso da un coinvolgimento che si può ritenere basso. Diversamente, un coinvolgimento alto nel processo d'acquisto avviene quando la tipologia dello scambio rappresenta una novità per chi prende la decisione e di conseguenza non ha una grande conoscenza dell'offerta, cosa che porta con sé, insieme al cambiamento, un certo rischio di insoddisfazione. Il coinvolgimento è alto, ancora, nel caso di una spesa importante, costosa, quando deve riflettere l'immagine che l'acquirente ha di sé, quando la pressione del gruppo di riferimento si ritiene forte. L'acquisto di un biglietto per uno spettacolo di un genere teatrale diverso, di una compagnia magari mai vista prima, di uno spettacolo di ricerca o dalle tematiche insolite, presso un teatro che può non essere quello "di fiducia" prevedono un alto coinvolgimento nel processo d'acquisto.

Il processo d'acquisto si snoda attraverso cinque fasi, il che denota come il procedimento che porta alla decisione cominci ben prima del momento puntuale dell'acquisto e abbia poi conseguenze che permangono anche in seguito nel tempo:

1. *Il riconoscimento del bisogno.*

Il processo d'acquisto nasce nel momento in cui il consumatore avverte una necessità o un problema, sollecitato da stimoli che possono essere di natura esterna o interna. Uno stimolo interno potrebbe essere il desiderio di trascorrere una serata piacevole o di nutrire una propria necessità attraverso una rappresentazione di *performing arts*; diversamente, uno stimolo esterno può essere dato da una comunicazione pubblicitaria, dal passaparola di conoscenti, dalla lettura di un articolo di critica teatrale, da uno sconto su una poltrona a teatro. Raccogliere informazioni sui consumatori permette di identificare i più frequenti stimoli esterni che catturano l'interesse per uno spettacolo o una forma di abbonamento per elaborare una strategia volta alla creazione di un'audience.

2. *La ricerca di informazioni.*

Un consumatore interessato è incline a svolgere una ricerca per raccogliere maggiori informazioni. La ricerca ha un andamento differente in base al numero di informazioni iniziali in possesso, alla facilità di reperire nuove informazioni, il valore che viene riposto dal consumatore nelle informazioni aggiuntive ed il grado di soddisfazione che si ottiene dalla ricerca.

Alcuni consumatori decidono rapidamente di aderire ad un'offerta mentre altri sentono la necessità di valutare tutte le diverse opzioni prima di fare una selezione. In ogni caso, l'entità della ricerca di informazioni aumenta a seconda che il consumatore sia coinvolto nella soluzione di un problema semplice o complesso.

Un ruolo chiave è quindi giocato dalle fonti di informazioni alle quali il consumatore si rivolge, che possono essere personali (famiglia, amici, colleghi), commerciali (pubblicità, poster, locandine, brochure), pubbliche (mass media) o esperienziali, basate su precedenti esperienze avute con offerte simili. Generalmente, un consumatore si trova sovraesposto ad un'enorme quantità di fonti di informazione commerciali, mentre d'altro canto le fonti più efficaci rimangono quelle personali.

3. *Valutazione delle alternative.*

I benefit non hanno lo stesso peso per ogni consumatore, ma rimangono su un terreno soggettivo. Anche uno spettacolo o un concerto, cuore dell'offerta teatrale, può essere visto come un insieme di benefit dalla diversa importanza: alcuni possono decidere di acquistare un biglietto per il programma delle musiche proposte, altri perché spinti dalla presenza di un particolare artista o di un'orchestra particolarmente apprezzata, altri per avere un'occasione per passare una serata con alcuni amici frequentatori di teatro e quindi interessati alla valenza sociale dell'evento, altri per una questione di *status symbol*.

4. *Decisione d'acquisto.*

Il processo di decisione relativo ad un bene artistico è reso più complesso dal fatto che spesso lo spettatore target a cui ci si rivolge non è un singolo ma un gruppo. Nel processo decisionale si ritrovano 5 diversi ruoli giocati da altrettante figure: iniziatore, influenzatore, decisore, pagante, consumatore. Innanzitutto bisogna distinguere tra cliente (pagante) e consumatore, figure tipiche del processo decisionale ma non sempre coincidenti, dove il cliente è colui che acquista ricevendo un bene/servizio dietro il pagamento di un corrispettivo, mentre il consumatore è colui che consuma, cioè riceve un bene e ne fruisce. Le figure coincidono qualora una persona acquisti un biglietto a teatro per vedere lo spettacolo, si distinguono invece nel caso in cui il cliente acquisti un biglietto per regalarlo. Entrando più nel dettaglio, si può affermare che le figure coinvolte nel processo d'acquisto sono tre: l'iniziatore è la figura che avvia il processo d'acquisto; l'influente è colui che influenza l'acquisto di un prodotto; il decisore è colui che decide l'acquisto. Queste figure possono combinarsi in un'unica figura o essere rappresentate da tre persone diverse, tra le quali vi sono sia il cliente che il consumatore. Ad esempio, un teatro che decida di scegliere una strategia che preveda spettacoli di *matinée*, deve considerare in maniera distinta tutti questi ruoli, rivolgendosi in questo caso ai presidi e agli insegnanti in quanto iniziatori del processo, agli studenti in quanto influenzatori e consumatori, ai genitori in quanto decisori e clienti.

5. *Comportamento successivo all'acquisto.*

Dopo aver acquistato e fatto esperienza di una *performance*, lo spettatore avrà a riguardo un certo livello di soddisfazione o insoddisfazione. Due teorie principali concorrono ad analizzare se il consumatore è stato soddisfatto o meno dall'offerta.

Teoria aspettativa-performance: questa teoria sostiene che la soddisfazione di un consumatore sia una sorta di funzione delle aspettative del consumatore e del risultato percepito. Se il risultato incontra le aspettative, il consumatore è soddisfatto; se supera le aspettative, il consumatore è maggiormente soddisfatto; se il risultato è al di sotto delle aspettative, il consumatore è ovviamente insoddisfatto.

La teoria suggerisce a chi si occupa di marketing di non dare forza ad eccessive aspettative, mirando a definire una comunicazione che contenga una promessa che rimanga al di sotto della reale esperienza, sulla quale bisogna invece puntare, in modo da garantire un certo margine di soddisfazione. Il consumatore crea la propria aspettativa attraverso i messaggi direttamente emanati dall'organizzazione, oltre che le fonti di comunicazione dei media, il passaparola e le esperienze passate. Se il consumatore è soddisfatto sarà più alta la probabilità che questo ripeta l'acquisto, oltre ad alimentare un positivo passaparola. Mentre più grande è il gap tra aspettative e performance, più grande sarà l'insoddisfazione del consumatore, diminuendo la credibilità dell'organizzazione.

Teoria della dissonanza cognitiva: secondo questa teoria, ogni decisione presa implica la rinuncia a una serie di cose, che talvolta può essere accompagnata da un sentimento di rimpianto, o dissonanza cognitiva. In questa situazione, il consumatore cercherà di ridurre questa sensazione mediante due strade: decidendo di non ripetere in futuro la scelta oppure cercando informazioni che possano rassicurarlo sull'alto valore della scelta fatta, aiutandolo comprendere meglio ed apprezzare l'offerta (Howard e Sheth 1969, Lambin 2000, Nantel 2000, Kotler e Scheff 1997, Hill, O'Sullivan, O'Sullivan 1995, Solima 2002, Busacca 1990 e 1995, Mokwa, Dawson e Prieve 1980).

3.10 La segmentazione del pubblico

Una strategia di marketing prende avvio dalla conoscenza del mercato di riferimento, dato da una serie di dimensioni, partendo dalle quali l'impresa opera una segmentazione del mercato e sviluppa dei profili risultanti dai vari segmenti. Una volta selezionati i segmenti che corrispondono nel miglior modo possibile agli interlocutori a cui

l'organizzazione desidera rivolgersi, gli sforzi di marketing vengono concentrati su di un'audience target in modo da avere la massima efficacia ed il minimo spreco di risorse, mediante un posizionamento sia dell'organizzazione stessa sia della propria offerta.

Il processo di segmentazione prende avvio all'interno di un contesto concorrenziale, in cui un ampio numero di imprese si trovano a competere con offerte differenziate di fronte ad una domanda non omogenea, in avvicinamento alla saturazione del mercato. I cambiamenti del mercato che hanno alterato nel tempo le dinamiche competitive (Brondoni 1983), sancendo il passaggio da un'economia di scarsità d'offerta ad un'economia in equilibrio dinamico tra domanda e offerta, hanno delineato un panorama caratterizzato da: una concorrenza più numerosa e quindi più forte, una domanda vicina ai livelli di saturazione, un *focus* gestionale concentrato sull'attività di vendita dei beni, sulla base di una difficoltà crescente di assorbimento da parte del mercato (Corniani 2004). Diviene pertanto necessario uno studio della domanda, con un'attenzione particolare nel rintracciare le aree di disomogeneità, in modo da strutturare un'offerta differenziata in grado di incontrare le diverse aspettative di una domanda variegata ed esigente. “Lo scopo della differenziazione dell'offerta, quindi, deve essere ricercato proprio nel desiderio di uscire dall'anonimato della concorrenza “pura” e garantire all'impresa spazi di autonomia rispetto ai concorrenti” (*ibidem* 17).

E' con l'intensificarsi della concorrenza che la semplice soddisfazione della domanda si rivela insufficiente a sostenere l'attività dell'impresa, avviando una riflessione sul processo con cui avviene lo scambio sul mercato tra domanda e offerta e riconoscendo l'importanza della dimensione strategica e di quella operativa nell'orientare i meccanismi di produzione e di commercializzazione.

A fronte di una differenziazione dell'offerta, la domanda si fa più abile nel percepire e valutare le differenze, sviluppando una capacità critica che agisce a sua volta in maniera speculare sulla differenziazione. Si impone quindi un monitoraggio della domanda e un'attività di analisi che permetta di individuare quelle differenze che vanno poi a riflettersi sui comportamenti di acquisto e di consumo, dove le informazioni acquisite possono essere impiegate nella formulazione di strategie e politiche di marketing che partono dalla segmentazione della domanda.

Lo sviluppo dello studio della domanda ha visto in un primo momento l'emergere della differenziazione dell'offerta e solo in un secondo tempo la diffusione della tecnica di segmentazione della domanda, due processi che non vanno confusi. Difatti, da un punto di vista dell'applicazione in termini di successione delle attività da svolgere, la

differenziazione può essere sviluppata per incontrare le esigenze specifiche di ogni segmento target, ma una volta che sia stato condotto il processo di segmentazione del mercato e siano stati selezionati i segmenti a cui l'impresa desidera rivolgersi. Con la differenziazione dell'offerta si fa riferimento alla realizzazione di offerte che siano in grado di essere percepite, sulla base delle loro caratteristiche, come differenti rispetto alle offerte della concorrenza; con la segmentazione della domanda, l'impresa non si concentra sull'offerta bensì sulla domanda attuale o potenziale, suddividendola in gruppi con caratteristiche di omogeneità interna e al tempo stesso una disomogeneità reciproca relativamente al loro modo di rispondere alle offerte e agli stimoli dell'impresa.

Sebbene nell'ambito artistico il prodotto sia il frutto di un lavoro di origine puramente personale realizzato dall'artista, le imprese teatrali nello specifico ricercano una differenziazione dell'offerta all'interno della loro programmazione ed attuano processi di segmentazione del pubblico, facendo propria questa prassi tipica delle imprese di prodotti di consumo (Corniani 2004).

Da un'ottica più ampia, una prima forma di differenziazione avviene direttamente tra le strutture stesse di *performing arts* sulla base delle forme di spettacolo offerte, vale a dire delle tipologie di linguaggi espressivi. Se si considera il grado di differenziazione inteso come produzione di varianti del *core product* spettacolo, quali possono essere gli spettacoli di prosa, di lirica, danza, i concerti sinfonici o cameristici e i musical, si ottiene un quadro composto da diverse strutture teatrali: il teatro dell'opera in cui si assiste a spettacoli di opera e di musica sinfonica, la sala da concerto dedicata a concerti cameristici, il teatro di prosa. I teatri di prosa possono poi declinare la loro attività in maniera aderente a determinati intenti o linee guida di carattere estetico: un teatro unicamente destinato ad ospitare spettacoli comici e di cabaret, un teatro che ospita musical e spettacoli di danza, un teatro di prosa tradizionale di repertorio contrapposto ad un altro che è punto di riferimento per la prosa d'avanguardia. Non si parla però in questo caso di strategie di differenziazione, in quanto queste sono da ricercarsi in una precisa azione dell'impresa e quindi all'interno della programmazione.

Nello specifico, differenziazione e segmentazione sono da considerarsi strategie alternative solo nella misura in cui sono diverse le condizioni competitive del mercato e quindi la fisionomia della domanda; la differenziazione ha come premessa una domanda omogenea in cui poter creare sezioni di disomogeneità, mentre la segmentazione è

connessa ad una domanda disomogenea che si cerca di aggregare adeguando l'offerta alle sfumature della domanda.

Il mercato dei prodotti artistici si distingue per il fatto che si relaziona con un prodotto, l'opera d'arte, caratterizzato da un'offerta che oscilla tra l'essere inferiore o superiore alla domanda, a seconda della fascia di mercato. Per questo si può definire come un mercato anomalo, dove l'anomalia consiste nella convivenza di eccesso o scarsità di offerta (Codignola 2006). Si registra, infatti, una condizione di *eccesso di offerta* nella fascia di mercato concernente la produzione di artisti privi di notorietà, come quelli esordienti, sconosciuti o poco conosciuti, se non di bassa qualità; si ha inoltre un eccesso di offerta nel caso di forme di spettacolo specificamente create con un occhio al mercato, come i musical, dalle programmazioni estremamente lunghe e all'interno di teatri dalla grande capienza. D'altro canto, si tende alla *scarsità di offerta* nella fascia di mercato di artisti richiesti dal pubblico, nomi noti e di assodato valore artistico, le cui rappresentazioni possono avere un tale richiamo per cui non tutta l'audience riesce ad essere soddisfatta, avendo come limite la disponibilità della capienza e delle giornate di rappresentazione.

Tendenzialmente, tuttavia, il mercato dei prodotti artistici nella sua accezione più ampia si trova a vivere in un contesto di eccesso di offerta, che caratterizza l'intero settore culturale. Tale settore negli ultimi anni ha beneficiato di una serie di condizioni (l'aumento del benessere, il miglioramento dell'istruzione, lo sviluppo dei mezzi di trasporto, il maggior tempo libero a disposizione) che lo ha portato ad essere notevolmente più vasto in termini di offerta e connotato da una grande pressione competitiva. La concorrenza non si può considerare solo come interna, tra le varie forme di spettacolo, ma anche tra prodotti artistici e di intrattenimento, secondo una visione allargata che comprende tutto quanto si possa "sostituire" alle *performing arts*.

A ciò si aggiunge la bassa barriera all'entrata per artisti, musicisti e compagnie teatrali che desiderano dare il via al proprio percorso artistico; questi trovano piuttosto come barriera la moltitudine di artisti a fronte di un limitato numero di strutture atte ad ospitarli.

La strategia di segmentazione prevede la suddivisione della base di consumatori aggregando la domanda potenziale con l'obiettivo di identificare gruppi che condividano bisogni, preferenze e comportamenti precisi e ben distinti. Sebbene ogni individuo, anche all'interno di un mercato, sia unico, la segmentazione tende a ritagliare ampi gruppi in modo da poter sviluppare un'offerta specifica in grado di incontrare

verosimilmente il favore della maggior parte dei membri di ogni gruppo. Differenti gruppi di consumatori o segmenti di mercato rispondono di conseguenza in maniera diversa alle offerte.

La reale utilità della segmentazione dipende da come vengono individuati i segmenti e dalla capacità dell'impresa di utilizzare questo procedimento di scomposizione in maniera da creare un valore aggiunto per la propria offerta. Dalla segmentazione derivano poi le fasi di targeting e di posizionamento, secondo una sequenza di azioni strettamente connesse che rendono pertanto la prima fase assai delicata.

Esistono diversi modi per segmentare un dato mercato. Le più comuni variabili utilizzate nel marketing per raggruppare i consumatori sono su base demografica e tengono conto delle seguenti caratteristiche: età, genere, reddito, livello di istruzione, occupazione, religione, posizione all'interno della famiglia, grandezza della famiglia e posizione geografica. Nei casi in cui il mercato target non sia delineato mediante fattori demografici ma, ad esempio, da diverse tipologie di personalità, il riferimento alle caratteristiche demografiche rimane spesso uno strumento necessario per definire l'ampiezza del segmento e quindi per poter rivolgersi ad esso nel modo più efficace possibile.

Le variabili demografiche hanno un ruolo significativo nell'identificare i frequentatori reali e potenziali delle *performing arts*.

Le organizzazioni teatrali che effettuano una segmentazione del pubblico tendono spesso a combinare due o più di queste variabili, principalmente il livello di istruzione e il reddito, considerati i primi indicatori del pubblico di un teatro.

Tra le variabili demografiche, un posto a parte è occupato dalla posizione geografica, dovendo considerare l'ubicazione di un teatro e con essa il suo legame con il territorio di riferimento.

Le variabili psicografiche combinano tra loro fattori psicologici, legati allo stile di vita, e demografici, e sono considerate particolarmente adatte a descrivere fruitori di beni culturali. La segmentazione operata tenendo conto degli stili di vita è inoltre più dinamica di quella che utilizza i tratti della personalità, dal momento che mentre la personalità tende ad essere durevole nel tempo le abitudini di vita cambiano diverse volte negli anni. Ci sono diversi approcci con cui condurre questo tipo di segmentazione, la maggior parte dei quali considera le attività svolte regolarmente, gli interessi, le opinioni.

Molto spesso vengono fatte previsioni sulla base dei comportamenti di consumo precedenti di un fruitore, come nel caso della segmentazione “per utilizzo”.

Solitamente risulta più semplice aumentare l'intensità di frequentazione di un pubblico già abituato a frequentare luoghi dedicati alla cultura, teatri, musei o gallerie, piuttosto che attrarre nuovi fruitori, proprio perché la loro frequentazione rispecchia un interesse vivo ed un'abitudine costante. Conseguentemente spesso gli sforzi di marketing di un'organizzazione culturale vanno nella direzione di un aumento della frequenza e della varietà del pubblico abituale focalizzandosi sui segmenti culturalmente attivi della popolazione.

Gli ultimi anni stanno comunque registrando una certa saturazione di questa tipologia di fruitori, con una partecipazione stagnante quando non in declino. Ovviamente, la necessità di cercare nuovi target e di accrescere l'ampiezza del pubblico rimane assai rilevante.

Interessi di ordine estetico rappresentano, inoltre, un elemento chiave nella fruizione di arte. Nel caso delle *performing arts*, i generi sono numerosi: opera, musica sinfonica, musica cameristica, danza, canto, musical, teatro di repertorio, di innovazione, di ricerca, danza-teatro, teatro musicale, sociale, comico, performance e altri sottogeneri ancora, in una ricchezza di forme e di linguaggi espressivi in grado di incontrare ed incanalare gli interessi di molti.

Un'organizzazione teatrale, sulla base della propria specificità e del proprio cartellone opera già a questo livello una segmentazione dell'audience generica, focalizzandosi su una fetta di spettatori prescelta che rispecchia quindi gli interessi di questi ultimi.

Il verificarsi di un'occasione ritenuta idonea può rappresentare di per sé una spinta all'acquisto di un biglietto per uno spettacolo. I fruitori possono essere distinti in base al tipo di occasione nella quale sviluppano il bisogno di andare a teatro. Ad esempio, l'occasione può nascere dalla volontà di arricchire un soggiorno di vacanza in un determinato luogo con la visione di uno spettacolo sul posto: teatri come la Scala di Milano, l'Opera di Parigi, il San Carlo di Napoli, per citarne alcuni, possono ben attrarre visitatori di passaggio in virtù della loro importanza storico-culturale così come dell'elevata caratura dei loro cartelloni. Ma anche fruire di uno spettacolo di prosa in un teatro preposto a questa forma artistica offre la possibilità di calarsi nell'ambiente culturale del luogo che si sta visitando. Che si tratti della necessità di soddisfare il bisogno di una forma artistica o di semplice intrattenimento, è consuetudine

diffusissima proporre serate a teatro a chi viaggia da parte di *tour operator* e strutture ricettive.

Uno strumento di segmentazione ulteriore è costituito dalla fedeltà del consumatore. Talvolta dietro le scelte di uno spettatore vi è un rapporto di fedeltà, che può intercorrere con un determinato genere di *performing arts*, con una struttura in particolare, con artisti, orchestre o compagnie per i quali si nutre una forte stima.

Organizzazioni che presentano dei repertori specifici (Il Globe Theater di Londra, che propone unicamente spettacoli di Shakespeare, per esempio), di teatro o musica, sviluppano una forma di fedeltà del pubblico basata sulla loro offerta, che si estende fino a che viene mantenuto un certo livello di qualità.

Un fruitore di teatro può stabilire un legame di fedeltà con una struttura con la quale abbia stabilito un rapporto di fiducia negli anni sancito anche da una forma di abbonamento, sia essa un teatro dell'opera, un'orchestra, una sala da concerti o un teatro di prosa. In questo caso diviene secondaria l'influenza sullo spettatore che può derivare dalla presenza di uno spettacolo in cartellone di cui si è poco informati, perché è fondamentale appunto la fiducia riposta nella qualità delle scelte operate dalla struttura.

Una struttura teatrale può porsi l'obiettivo di voler educare il proprio pubblico, operando una scelta accurata e consapevole che non ceda all'offerta di produzioni facilmente condivisibili da un grande numero di pubblico, ma correndo un rischio pur di diffondere conoscenza o trattare temi inusuali. Risulta di primo piano, in questo caso, la figura del direttore artistico, spesso egli stesso un artista, alla cui sensibilità e cultura in campo teatrale vanno rimesse le scelte del cartellone, che per il pubblico fidelizzato a questo tipo di gestione saranno "insindacabili".

3.11 La selezione del pubblico target

Dopo aver valutato la varietà dei segmenti in cui è possibile suddividere il pubblico potenziale, l'organizzazione teatrale deve effettuare una scelta, identificando i segmenti a cui desidera rivolgersi. La decisione di quanti e quali segmenti servire è il passaggio che conduce alla selezione del target di riferimento, formato da consumatori con necessità e caratteristiche simili.

Esistono diversi modelli mediante i quali un'organizzazione può selezionare un target: focalizzazione su di un singolo segmento, specializzazione su di un'unica offerta, specializzazione selettiva.

Il primo caso si riscontra ogni volta che una struttura decida di rivolgersi unicamente ad un settore ristretto di pubblico: è il caso di un teatro per bambini, o di un teatro che organizza una programmazione per un pubblico gay. Attraverso azioni di marketing concentrate su di un unico target, è più facile che questo venga raggiunto dal messaggio con la minore dispersione di risorse possibile, anche grazie alla maggiore conoscenza che si ha di esso. La struttura, in breve tempo, si costruisce una reputazione, o un vero e proprio posizionamento, che ne assicura un profilo ben delineato agli occhi del pubblico di riferimento. Tuttavia, sono da considerare anche i rischi di un marketing così strettamente mirato: puntare su di un unico segmento target rappresenta di per sé un rischio, dal momento che ci si affida al supporto di un'unica e ristretta fetta di pubblico; inoltre, ci saranno sicuramente altre strutture che con lo stesso intento e con azioni analoghe si rivolgono alla stessa fetta di pubblico.

Come seconda ipotesi, la specializzazione su un'offerta, o in altri termini, su una tipologia di produzione artistica, avviene ogniqualvolta sia una specifica forma di *performing arts* a coincidere con il target, in una sorta di segmentazione "a monte".

Un festival di teatro d'avanguardia, una compagnia che si dedica a rappresentazioni di Pirandello, un teatro di musical o un'orchestra di musica barocca sono esempi di come sia possibile creare un'offerta dai contorni ben delineati, in grado di filtrare e richiamare un numero di spettatori attratti direttamente da questa. Ovviamente, alle spalle di questa scelta esistono le esigenze artistiche ed espressive delle organizzazioni e degli artisti, che in questo caso coincidono con i gusti e gli interessi del pubblico.

La specializzazione selettiva, invece, si verifica nel momento in cui l'organizzazione seleziona a priori un numero di segmenti a cui rivolgersi, ognuno dei quali possiede una certa attrazione e va incontro a determinati obiettivi e risorse dell'organizzazione. Questa strategia volta a coprire più di un segmento può avere il vantaggio di attirare un maggior numero degli abituali frequentatori di teatro, diversificando così il rischio. Alla base di questa strategia vi è una maggiore attenzione al raggiungimento del target e quindi anche ad una maggiore garanzia di profitto. Le esigenze artistiche non costituiscono il punto di partenza della strategia, ma vengono poste al servizio di un obiettivo che ha il pubblico come prerogativa. Si può citare come esempio la produzione del musical, un genere che racchiude danza, recitazione, canto e musica, e si rivolge ad un vastissimo pubblico.

La scelta finale del target dipende da fattori interni e peculiari di un'organizzazione, di una struttura, di una compagnia. Solitamente, più limitate sono le risorse

dell'organizzazione, più questa è portata a concentrarsi su pochi segmenti; ed ancora, più omogeneo è il mercato di riferimento, minore è la necessità di differenziare l'offerta.

Ogni organizzazione sceglie di valutare il proprio pubblico target, di trovare il miglior segmento da incontrare in termini di maggiore attrattività. Tuttavia, trattandosi di attività di carattere artistico quali sono le *performing arts*, le esigenze artistiche rimangono il perno su cui ruotano le strategie ed il peso che esse assumono nelle decisioni di marketing è sempre diverso da caso a caso, in una sorta di gradazione che va dalla massima centralità dell'arte di per sé stessa alla massima importanza che può invece assumere lo spettatore.

Pur considerando le fondamentali esigenze artistiche come l'ingrediente principale da "dosare" di volta in volta in maniera differente nella programmazione delle attività, resta fermo che un'organizzazione deve pur sempre fronteggiare le proprie risorse e tutte le problematiche risultanti da un'analisi interna; in secondo luogo, l'ubicazione geografica e l'ambiente di riferimento per una struttura sociale, in misura diversa che per una compagnia teatrale o un'orchestra, sono elementi fondamentali per ogni decisione.

3.12 La programmazione e le strategie di posizionamento

La programmazione, con l'ordine di scelte che prevede, è un'attività complessa. Richiede il lavoro congiunto del direttore artistico e del management, che a loro volta devono avere ben compreso il lavoro dell'artista e le sue prerogative, in modo tale che la sua opera non perda la sua centralità e allo stesso tempo venga diffusa nel migliore dei modi.

Chi si occupa della programmazione persegue l'obiettivo: di scegliere e accostare gli spettacoli e gli artisti con un certo livello di coerenza e di meriti artistici; di operare queste scelte in maniera congruente con l'organizzazione stessa, la sua *mission*, le sue competenze e i suoi limiti; di incontrare le necessità e gli interessi del pubblico, anzi, della popolazione di riferimento.

Il dibattito sottostante ogni programmazione di un teatro rimane sempre lo stesso, relativo al delicato e problematico bilanciamento tra arte per l'arte, arte per la comunità, arte per la sopravvivenza dell'organizzazione culturale.

Se le *performing arts* sono espressioni artistiche ed in quanto tali presuppongono uno scambio con il pubblico, dal momento che non avrebbero ragione d'essere senza la presenza di una silenziosa interazione con lo spettatore, il pubblico è assai eterogeneo, nel suo background culturale, nei suoi interessi e nella sua ricettività. Al centro di questa trama, l'organizzazione teatrale si pone il problema di dover capitalizzare le molteplici opportunità esistenti per facilitare la comunicazione tra artista e pubblico. Queste opportunità includono innanzitutto la programmazione, chiave di volta dell'attività di un'organizzazione teatrale, oltre a strumenti quali lo studio di nuovi approcci per presentare le performance e la cura dell'ambiente e del "rituale" che le circondano, l'uso dei quali possa ritenersi utile per la promozione e la comunicazione, comprese le nuove tecnologie multimediali.

Nello strutturare la propria offerta, l'organizzazione non deve ovviamente perdere di vista quella che sente essere la propria *mission*, ma anche quali siano le proprie forze e capacità, in termini di risorse e costi.

La programmazione rappresenta la cifra che più contraddistingue un'organizzazione teatrale, sia essa un teatro di prosa, un teatro dell'opera o una sala da concerto, ma anche un festival di *performing arts*. La "personalità" di un'organizzazione è data appunto dalla sua offerta, alla quale di riflesso fa da contrappunto una platea che risponde a quanto viene proposto.

I criteri che sottendono alla programmazione sono numerosi e fanno capo in primo luogo alla *mission* del teatro, in secondo luogo alle reali possibilità di attuare il programma desiderato.

Al momento di valutare l'offerta di un prodotto artistico attuale o potenziale, il management e/o la direzione artistica hanno il dovere di accertarsi che il loro lavoro vada nella direzione di intenti e caratteristiche ben chiare e precedentemente stabilite, che ricalchino quella che sia la *mission* dell'organizzazione. Nel fare questo, possono essere importanti i criteri di centralità, qualità e accessibilità del mercato.

La centralità è data dal grado rispetto al quale un programma ricopre un'importanza centrale negli obiettivi artistico-culturali dell'organizzazione, senza discostarsene. La qualità viene valutata in base a determinati standard interni all'organizzazione. L'accessibilità è data da una sufficiente ampiezza dell'audience che secondo le stime risponda all'offerta.

Queste tre linee guida non hanno lo stesso peso per ogni organizzazione, ma sono del tutto relative a seconda di quali siano gli intenti che l'impresa si prefigge.

La *mission* perseguita da un teatro può coincidere con la volontà di educare il proprio pubblico oppure di divertire, considerando i due estremi. In ognuno dei casi, sono diverse le modalità per farlo, scegliendo il linguaggio del teatro di ricerca, della danza, proponendo i classici, e moltissime altre forme. Qualunque strada si scelga di percorrere, la programmazione non solo deve possedere una coerenza interna, ma anche un taglio, che aggiunga una visione peculiare dell'organizzazione che coincida con una critica teatrale o musicale al panorama artistico attuale.

Il posizionamento di un teatro è un riflesso di queste scelte, prima fra tutte la programmazione. Per alcuni il posizionamento dell'organizzazione teatrale è una diretta conseguenza della segmentazione, per altri esula dal pubblico di riferimento e si riconduce a necessità interne di tipo estetico o culturali, per altri ancora può essere centrale una questione d'immagine. Le variabili che stanno dietro alla programmazione e quindi alla *mission* di un teatro in ogni caso sono numerosissime e dalle mille sfumature, dove non sempre la segmentazione e la scelta di un pubblico target hanno una diretta connessione derivante da un approccio sistematico (Kotler e Scheff 1997).

L'impressione finale percepita dal consumatore è il frutto di diverse associazioni mentali, che nascono non solo dalla programmazione, quindi dall'offerta, ma anche dall'organizzazione stessa.

L'organizzazione può individuare quali associazioni strutturare ed enfatizzare e quali invece smorzare o eliminare. Gli elementi su cui puntare nel costruire e rafforzare la propria immagine possono appartenere all'organizzazione ed essere quindi di carattere interno oppure di carattere esterno, derivanti unicamente dal prodotto artistico.

Nel primo caso, si possono includere il prestigio del teatro, il carisma del suo direttore, l'ampiezza o la qualità della sala e dell'acustica. Nel secondo, si può puntare nel dare alla programmazione un taglio fortemente innovativo e particolarmente distintivo, o ancora l'importanza dei nomi degli artisti ospitati.

Gli attributi che un teatro sentirà come i più personali e caratterizzanti, verranno nutriti e messi in evidenza, per essere quelli su cui puntare anche nel momento di definire la comunicazione.

Una scena culturale affollata è il principale limite di questa sfida che vede un teatro impegnato a rendere la propria offerta più attrattiva possibile e a dotarsi di un'identità individuale, processo tanto più necessario quanto più difficile.

Una volta operata la segmentazione della base di frequentatori di *performing arts* ed individuati i segmenti target, la fase successiva da compiere nello strutturare una

strategia di marketing è quella di evidenziare e promuovere aspetti dell'organizzazione in grado di dare un'immagine chiara della propria offerta e dei propri intenti allo spettatore, costruendo una vera e propria "personalità".

Il posizionamento prevede che sia stabilita una correlazione tra l'immagine che l'organizzazione vuole dare di sé e il pubblico target a cui ci si rivolge, fatta di necessità, valori, interessi. La strategia di posizionamento consiste quindi in una serie di azioni dedicate a disegnare l'immagine e l'offerta che l'organizzazione desidera dare di sé in maniera tale da occupare un posto ben distinto e a rispecchiare un determinato valore nella mente del consumatore.

Il posizionamento richiede che venga creata una concreta differenziazione rispetto agli altri soggetti in gioco e, successivamente, che questa venga resa nota e comunicata in modo chiaro ai destinatari.

La posizione specifica nella mente del consumatore che un'organizzazione prende in considerazione di perseguire può prendere come base diversi parametri: il pubblico, il prodotto artistico, le stesse variabili del marketing-mix, che costituisce l'elemento operativo che mette poi in atto il posizionamento, determinati valori.

Un teatro per bambini si posiziona basandosi su una tipologia di spettatore, una compagnia specializzata nell'eseguire spettacoli di Shakespeare parte dal prodotto; un'orchestra che è presente perlopiù in festival e spettacoli gratuiti o a basso prezzo ha proprio la variabile prezzo come principale fattore di partenza su cui costruire un posizionamento, alla quale potrebbe contrapporsi l'orchestra sinfonica di un importante teatro cittadino, i cui concerti avranno sicuramente un prezzo alto, ma la qualità rappresenta per essa il valore principale da trasmettere, anche mediante il prezzo del biglietto.

Il vantaggio di definire una posizione nel mercato di riferimento risiede nella sua grande e fondamentale utilità per le decisioni relative al marketing-mix. La programmazione, i prezzi dei biglietti, il tipo di comunicazione e, nel caso di compagnie teatrali, di danza e orchestre, la scelta della sede verranno stabiliti in totale conseguenza del posizionamento e del target di riferimento.

Alcune organizzazioni preferiscono lasciare la loro posizione meno definita nella speranza di attrarre segmenti più disparati, ma nel lungo termine e in un ambiente dalla fitta presenza di teatri, la mancanza di una forte identità potrebbe generare problemi.

Un errore nel processo di posizionamento che dovrebbe essere evitato è l'entrata in un mercato sovraffollato ricercando una posizione che è già appannaggio di altre

organizzazioni, senza guadagnare nessuna distinzione; altrettanto controproducente è il focalizzarsi su un attributo poco importante, che si rivela di relativa scarsa importanza per il pubblico target; ancora, focalizzarsi su un elemento che risulta più importante per l'organizzazione piuttosto che su ciò che l'audience vuole veramente.

Il posizionamento rimane una questione insieme di sostanza e percezione. In ogni modo, un'organizzazione deve avere una serie di offerte e di attributi che la caratterizzino e differenzino dalle altre nella mente del consumatore, che vengano poi sostenuti dalle variabili del marketing-mix.

Le strategie con le quali strutturare il posizionamento sono diverse, come illustrate di seguito.

1. *Posizionamento su specifiche caratteristiche dell'offerta.* Le scelte operate da un'organizzazione teatrale relativamente agli spettacoli da inserire nella programmazione costituiscono la più diretta strada per esprimere al frequentatore di teatro una serie di fondamentali elementi: il genere teatrale in primo luogo, andando direttamente a comunicare quale tipologia di teatro è visibile; dato il genere, dalla scelta degli artisti e delle compagnie presenti in cartellone si deduce poi il taglio, la poetica o le linee guida che vanno a delimitare ulteriormente i contorni dell'offerta.

Ad esempio, un teatro specializzato in spettacoli rigorosamente di prosa, ha davanti a sé numerose scelte che daranno diverse sfumature alla propria posizione. Può concentrare la propria offerta sui classici, su un repertorio contemporaneo di nuova produzione, sul teatro di ricerca e sperimentale. Oppure tutte queste sfaccettature del teatro. Ipotizzando che si voglia puntare su di un repertorio di classici, in base alla scelta degli artisti lo spettatore avrà la possibilità di capire se questi spettacoli saranno proposti in chiave tradizionale oppure con rivisitazioni contemporanee, perché il teatro in oggetto desidera espressamente offrire un taglio moderno che permetta di comprendere come gli artisti attuali vivano ed esprimano il confronto con la tradizione, anziché riproporre una fedele interpretazione dei testi originali.

Gli artisti coinvolti sono indubbiamente un ulteriore, imprescindibile, fattore di discernimento, dal momento che ogni artista, regista attore o drammaturgo che sia, così come ogni compagnia teatrale ha una propria identità e personalità, un particolare percorso artistico e una sorta di “curriculum” che ne determina agli

occhi dello spettatore un certo grado di apprezzamento, in una scala di importanza che esiste necessariamente.

Difatti, è usuale che a richiamare il pubblico possa essere proprio un artista o una compagnia, più che lo spettacolo in sé.

2. *Posizionamento in base ai benefit o alla risoluzione di problemi.* I *benefit* che uno spettatore può ricevere nel frequentare un determinato teatro possono essere un dato da tenere presente nel posizionamento di una struttura. La profonda conoscenza del proprio target di riferimento permette di considerare quali possano essere le aspettative e le necessità dei frequentatori.

Un teatro per bambini offre sicuramente spettacoli di intrattenimento per i piccoli spettatori, ma la valenza educativa così come un certo grado di interazione tra artisti e bambini rappresentano un *benefit* che potrebbe essere plausibilmente ricercato dai genitori, così come, per uscire dagli aspetti artistici, la possibilità per i genitori di sedere con i bambini su cuscini il più possibile vicino agli attori, ad esempio.

La presenza, inoltre, di servizi aggiuntivi quali parcheggio, ristorante in loco, una biblioteca di testi teatrali, uno spazio espositivo a tema o altro ancora possono essere oggetto di interesse da parte dei frequentatori e quindi punti cardine della comunicazione.

3. *Posizionamento per occasione specifica.* Le occasioni per andare a teatro possono essere ordinarie oppure straordinarie, create ad hoc per andare incontro a esigenze del pubblico o per vivere un'esperienza insolita.

Diversi teatri offrono a chi lavora la possibilità di seguire uno spettacolo all'orario di uscita dal lavoro, la cosiddetta *rush hour*, in modo da evitare il traffico dell'ora di punta e di passare la serata a casa, andando incontro soprattutto a chi abita nelle periferie o a chi ha una famiglia. Analogamente, vengono organizzati spettacoli anche all'ora di pranzo.

Un'occasione diversa per andare a teatro e visitare allo stesso tempo luoghi di grande interesse, magari solitamente chiusi al pubblico, si presenta ogni volta che un teatro localizza parte del proprio cartellone, curandone quindi l'organizzazione, in una sede esterna, come un sito archeologico, un castello, un parco o persino un museo.

4. *Posizionamento per categoria di spettatore.* Alla base delle scelte di posizionamento, in questo caso, è l'audience target, che è il punto di partenza.

Alla segmentazione che ha portato un teatro alla decisione di rivolgersi ad un pubblico di bambini e ragazzi, segue un posizionamento analogo.

Un teatro che attua una rassegna di spettacoli destinati ad una comunità etnico-culturale fortemente presente sul territorio attua una scelta di posizionamento di questo genere. Molto spesso le organizzazioni teatrali arricchiscono la propria programmazione annuale e con essa il posizionamento attraverso rassegne, che possono essere specificamente studiate per alcune categorie di spettatori. A titolo di esempio, si cita un'iniziativa organizzata dal Teatro Ventaglio di Milano alcuni anni fa ispirata a Bollywood e alle espressioni artistiche indiane, per coinvolgere e richiamare non solo la curiosità di spettatori italiani ma anche della comunità indiana a Milano.

5. *Posizionamento in contrapposizione o in associazione ad un'altra organizzazione.* Evitare una sovrapposizione tra organizzazioni è necessario, in un piccolo centro così come in un luogo dove l'offerta è vasta. La contrapposizione si avverte maggiormente tra teatri dello stesso tenore di capienza, dalla simile ubicazione geografica, dalle simili tendenze nello strutturare l'offerta artistica, motivo per cui è opportuno per entrambe le strutture diversificare. Diversamente, non si può parlare di vera e propria contrapposizione se nello stesso territorio operano teatri dalla capienza e dagli intenti completamente diversi.

Anche il posizionamento per associazione è un valido strumento, fermo restando che deve esserci un termine di paragone plausibile.

L'unicità è spesso un aggettivo su cui puntare ai fini del posizionamento: nel ricercare un carattere di unicità che lo contraddistingua, un teatro può vantare di essere il più prestigioso, il più antico, il più grande, l'unico ad offrire un dato vantaggio o altro. Ovviamente si tratta di caratteristiche che possono essere rivendicate solamente da un teatro nello stesso territorio, quindi è necessario che sia fatta una buona valutazione, che deve in seguito essere adeguatamente sostenuta.

Le organizzazioni teatrali sono strutture che permangono nel tempo, la cui reputazione e percezione nella mente dei frequentatori ma anche dei non-frequentatori può cambiare. Un riposizionamento è un'eventualità che può tranquillamente presentarsi e quindi da tenere in considerazione. Il punto di partenza per ogni strategia di riposizionamento è la

comprensione di come l'organizzazione venga percepita all'esterno dalla sua audience potenziale, attraverso la misurazione della sua immagine, che rappresenta la somma delle opinioni e impressioni delle persone riguardo alla sua offerta.

3.13 La questione dell'ampliamento del pubblico

Se guardiamo all'obiettivo dell'attività di marketing quale miglioramento del valore del processo di scambio tra organizzazioni artistiche e pubblico, possiamo considerare il compito di costruire il pubblico come un qualcosa di più importante del semplice aumentare il numero dei partecipanti (nonostante questo sia spesso una priorità di breve termine, solitamente per ragioni finanziarie).

Il valore di questo scambio può certamente ampliarsi se le persone si avvicinano all'arte più spesso, godendo dell'offerta culturale disponibile, ma questo risultato è raggiungibile se si consente a chi usualmente non vi partecipa di prendere parte all'esperienza artistica. Difatti "audience development is as much about increasing the range of audiences as it is about the size of audiences" (Hill, O'Sullivan e O'Sullivan 1995, 27).

In una visione a lungo termine, l'obiettivo di accrescere il pubblico rappresenta un aspetto del più generale aumento dell'accessibilità alle arti al più vasto numero di persone possibile. Questo progetto richiede che le arti siano rese più accessibili sotto una varietà di aspetti, come quello fisico, geografico, ma anche sociale, psicologico, abbattendo i tradizionali elitarismi che minacciano di svalutare il ruolo dell'arte per una consistente porzione della popolazione.

Nell'intraprendere questo percorso, le imprese artistico-culturali devono necessariamente sforzarsi di comprendere le relazioni intrecciate tra il pubblico e le arti, in modo da identificare lo spettro di fenomeni influenti sulla decisione di fruire di un prodotto artistico.

Il marketing strategico all'interno delle imprese di *performing arts* è divenuto particolarmente rilevante nel panorama progressivamente sempre più competitivo in cui esse operano. Dalla fine degli anni Ottanta si osservato un necessario spostamento del *focus* di molti studi dallo sviluppo del prodotto (*product development*) allo sviluppo del pubblico, comunemente chiamato *audience development* nella letteratura anglosassone (Rentschler, Radbourne, Carr e Rickard 2002). Questo slittamento di attenzione è stato incoraggiato dal tentativo di assicurare una vitalità a lungo termine

alle imprese di *performing arts*, che necessitano di disegnare un marketing-mix capace di attrarre e soddisfare il pubblico rispondendo al momento stesso alle sfide dell'ambiente esterno.

Il numero di frequentatori che regolarmente fruiscono di spettacolo dal vivo coincide con una piccola parte della popolazione; conseguentemente ad una struttura della domanda relativamente contenuta risulta cruciale favorire un aumento della consistenza del pubblico attraverso l'acquisizione di nuovi partecipanti, anzi che stimolare il consumo aggiuntivo dei frequentatori abituali già esistenti. La ricerca e il coinvolgimento di nuovi consumatori risulta indubbiamente più difficile che mantenere un pubblico già fidelizzato o comunque regolarmente interessato ai prodotti di spettacolo.

Il termine "*audience development*" è stato coniato per descrivere strategie per creare nuovi segmenti di pubblico e per sostenere le relazioni con quelli esistenti, abbattendo le barriere che frenano la fruizione e continuando al contempo a mantenere l'integrità artistica. Le organizzazioni artistiche vi dedicano grandi sforzi per diverse ragioni (Hayes 2003): alcune hanno all'interno della loro *mission* una dichiarazione che specificatamente include lo sviluppo del pubblico tra i propri obiettivi; altre rispondono a politiche culturali che incoraggiano espressamente la diversificazione del pubblico ed un aumento dell'accessibilità alle arti; altre ancora sono spinte allo sviluppo del pubblico da istituzioni finanziatrici che preferiscono sovvenzionare attività di *outreach* e di *audience development* piuttosto che coprire i costi operativi o i programmi correnti. Vi sono poi organizzazioni che si dedicano all'*audience development* per ragioni strategiche, sforzandosi di ampliare il proprio pubblico in modo da raggiungere strati della popolazione non serviti, rafforzare le entrate, coprire l'eccesso di capienza delle proprie sale o semplicemente riuscire a vendere un numero di biglietti sufficiente per sopravvivere.

Nonostante gli sforzi di marketing di molte imprese di spettacolo dal vivo si concentrino principalmente sulla gestione degli abbonamenti e sulla fidelizzazione del pubblico, sempre più imprese stanno realizzando che è necessario andare oltre la loro *mailing list* e muoversi invece per raggiungere nuovi pubblici (Wiggins 2004). Quest'enfasi sullo sviluppo del pubblico ha creato il bisogno di migliori modelli per la partecipazione del pubblico e strategie per il raggiungimento di nuovi membri.

Ricercatori nel marketing dell'arte hanno risposto a queste esigenze creando diversi modelli di *audience development* finalizzati ad aiutare le imprese a concentrare i loro

sforzi senza dispersioni nell'individuare come target quei segmenti di consumatori che hanno più probabilità di diventare dei partecipanti. I primi modelli si focalizzavano nel comprendere le dinamiche che guidano i membri del pubblico abituale alla partecipazione e nel trovare strade per incoraggiarli a farlo più spesso, o ancora nel cercare di raggiungere altri individui dalle caratteristiche simili agli spettatori abituali.

La letteratura generica di marketing e *consumer behaviour* si concentra sulle abitudini del consumatore e sulle dinamiche della formazione delle scelte di consumo, fino alla fidelizzazione. Ma in riferimento all'arte come particolare esperienza di consumo, pochi modelli e studi empirici sono stati testati nel campo dell'economia e del management dell'arte (Turrini 2006).

Le prime forme di *audience development* proposte da alcuni studiosi (Diggle 1994, Morison e Dagleish 1993, Falk e Dierking 1992) si muovono verso obiettivi quali la segmentazione di persone che non rientrano in nessun pubblico tra coloro che potrebbero ipoteticamente diventare dei frequentatori e quelli che non lo sono. Le attività di marketing si concentrerebbero in un secondo momento sui *soft targets*, persone che hanno qualche probabilità di diventare fruitori, partendo dall'individuazione dei target e utilizzando strumenti di marketing come l'*advertising*, la comunicazione diretta e l'educazione del pubblico. Ai modelli di *audience development* si vanno inoltre ad aggiungere una serie di fattori che influenzano la partecipazione potenziale di un individuo alle arti, comprendenti le tendenze del macroambiente e i fattori sociali e culturali (Kotler e Scheff 1997), ma inizialmente tali modelli non collegano questi fattori ad una strategia di segmentazione, limitandosi a suggerire una segmentazione geodemografica o psicografica per identificare i *soft targets*.

Mentre questi modelli potevano essere efficaci per quelle imprese che perseguono un accrescimento del pubblico per motivi strategici, le imprese che sono spinte da esigenze diverse come quelle sopra descritte (mission-driven, policy-driven, funder driven, Wiggins 2004) aspirano a raggiungere persone che non hanno al momento nessuna probabilità di diventare membri del loro pubblico, persone non servite classificabili quindi come *hard targets*. "This pressure to move beyond not only the mailing list but also the soft targets has led to an increase in the targeting of difficult-to-reach population" (Hayes e Slater 2002, 123).

Andreasen (1991) considera il processo di adozione delle *performing arts* come una serie di passaggi che descrivono un percorso individuale in direzione di un

coinvolgimento sempre più profondo. Il suo modello (The Performing Arts Adoption Process Model) riconosce sei diverse fasi che caratterizzano il tipico spettatore: queste vanno dalla fase di prova (quando il soggetto ha assistito ad una rappresentazione ma non è interessato a ripetere l'esperienza) ad una fase di conferma (in cui il soggetto ha già assistito a più rappresentazioni e intende assistere ad altre). L'idea di Andreasen si distingue per essere uno dei primi tentativi di descrivere l'apprezzamento individuale dell'arte e il graduale coinvolgimento in esse come un lungo percorso, implicando il fatto che per raggiungere l'ultimo gradino del processo di adozione delle *performing arts* l'individuo deve assumere di volta in volta le caratteristiche del pubblico che popolano ogni fase successiva.

Un modello recente di *audience development* che si inserisce in questo proposito di incorporare gli *hard targets* è quello proposto da McCarthy e Jinnett (il RAND Model, 2001), che permette una più chiara comprensione della divisione tra fruitori probabili e non probabili di spettacolo dal vivo attraverso una differenziazione tra i fattori che influenzano la decisione individuale di partecipare o meno. Questa differenziazione è resa possibile suddividendo il processo che conduce alla partecipazione in una serie di stadi.

Il processo ha inizio in uno stadio "di *background*", che comprende le attitudini generiche di un individuo nei confronti delle arti, attitudini che possono subire l'influenza di fattori sociodemografici, socioculturali e fattori legati alla personalità, ma anche dalla passata esperienza della persona con l'arte. L'impatto di questi fattori che formano il *background* culturale di una persona è un argomento oggetto di numerosissime ricerche in questo campo ed è considerato come il principale propulsore verso il consumo di arte (Heilbrun e Grey 1993).

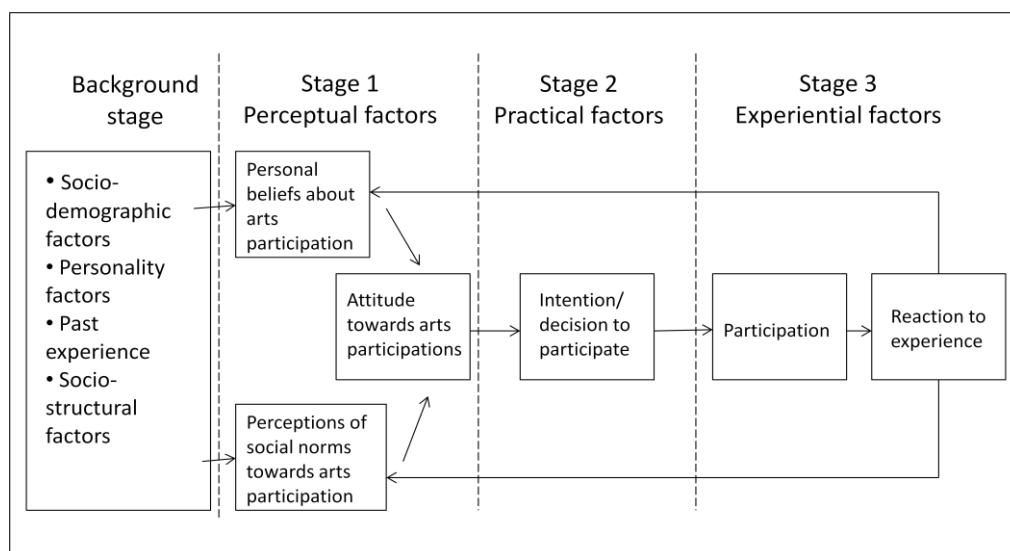
Il contributo principale del metodo fornito dal modello RAND consiste proprio in questa suddivisione del processo consequenziale di decisione in tre stadi distinti; sebbene sia chiaro che non tutti seguono questo processo in maniera lineare, ogni persona progredisce secondo delle fasi in maniera sequenziale, dove diversi fattori influenzano la decisione in diversi stadi del percorso.

Durante il primo stadio, il soggetto forma una predisposizione al consumo di prodotti artistici. La sua valutazione dipende da fattori percettivi come le convinzioni e i valori individuali in riferimento alla partecipazione alle varie forme d'arte così come la percezione della visione che il suo gruppo di riferimento ha dell'arte. Il soggetto

completa questa sua fase di formazione delle attitudini all'arte prima di passare a considerare un qualche fattore pratico, come data, luogo o prezzo di uno spettacolo.

Una volta che la persona ha sviluppato un'inclinazione verso la partecipazione durante questa prima fase, i fattori pratici legati allo spettacolo saranno determinanti per il suo passaggio allo stadio successivo, il secondo, divenendo quindi membro di un pubblico. Infine, nel terzo stadio, il soggetto partecipa realmente all'esperienza artistica e va a calibrare la sua precedente attitudine alla partecipazione artistica.

In sintesi, le persone che si trovano al primo stadio non sono inclini alla partecipazione, quelle che si sono mosse al secondo stadio hanno sviluppato un'inclinazione, mentre quelle giunte al terzo stadio di questo processo sono membri partecipanti di un pubblico.



Il modello RAND di sviluppo del pubblico

Figura 3.11

L'utilizzo di questo modello come griglia analitica può fornire informazioni per le decisioni di marketing di un'impresa teatrale. Ad esempio, molte imprese ritengono che le persone non inclini al consumo di prodotti di spettacolo dal vivo siano influenzate dal prezzo del biglietto e tentano quindi di diversificare il loro pubblico abbassando i prezzi dei biglietti oppure offrendo sconti rivolti a quei segmenti che non rientrano nel loro pubblico. In base a questo processo decisionale tracciato dal RAND, questi soggetti non inclini si trovano nella prima fase, con le proprie attitudini verso l'arte ancora in formazione, o comunque con un orientamento diverso magari verso un'altra forma

artistica che non sia lo spettacolo. Manipolare i prezzi per raggiungere questi segmenti risulterebbe quindi inutile poiché fattori pratici come il prezzo non entrano ancora a far parte del processo decisionale (seconda fase). Conoscendo a quale stadio appartengano i loro mercati target, le imprese possono meglio orientare le proprie strategie di marketing agendo sui corretti fattori: fattori percettivi per raggiungere i soggetti non inclini alla partecipazione, fattori pratici per i soggetti inclini ma non ancora partecipanti, fattori esperienziali per rivolgersi agli spettatori abituali⁴⁴.

Il modello RAND fornisce alle imprese artistico-culturali uno strumento per comprendere la natura delle possibili barriere che limitano la fruizione di arte, e quindi anche di *performing arts*.

Facendo riferimento al RAND, le politiche artistiche dovrebbero essere rivolte a fare in modo che le persone sviluppino a livello interiore le motivazioni che spingono alla partecipazione all'arte.

Risulta di fondamentale importanza la costruzione di un processo pro-attivo volto a coltivare e crescere una relazione a lungo termine con il fruitore, attraverso il coinvolgimento e la motivazione di diverse comunità a partecipare all'esperienza artistica. All'interno di questa cornice, vanno indubbiamente individuati i fattori che influenzano la partecipazione, tra i quali ve ne sono due in particolare noti per avere un effetto positivo sul consumo di arte: l'educazione (intesa come educazione in generale ed educazione artistica nello specifico) e le esperienze personali con l'arte.

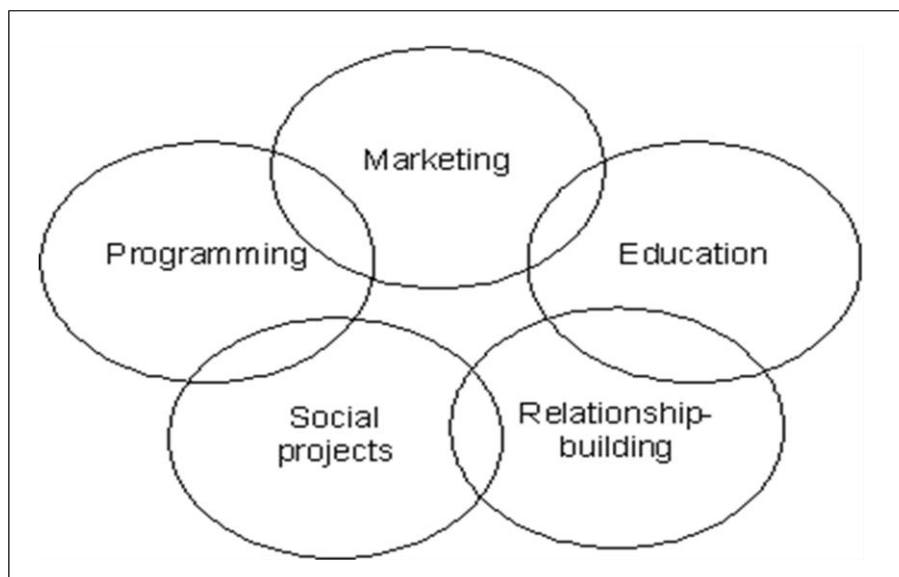
Indubbiamente, i manager impegnati in programmi di sviluppo del pubblico devono tenere in considerazione anche variabili esogene, come le condizioni economiche, con un occhio particolare alla recessione economica e alla sua influenza sulla partecipazione individuale all'arte.

La maggior parte degli autori considera a buon diritto l'*audience development* come una funzione essenziale del marketing management nelle *performing arts* (Diggle 1994, Colbert 2000, Kotler e Scheff 1997, Hill, O'Sullivan e O'Sullivan 1995), dove una serie di strumenti di marketing sono a disposizione delle imprese per raggiungere obiettivi di sviluppo. Le strategie legate allo sviluppo del pubblico, tuttavia, si espandono oltre la

⁴⁴ Il modello di McCarthy e Jinnat (2001) ambisce a proporre specifiche strategie di marketing a diversi target di potenziali spettatori situati idealmente nei vari stadi del processo decisionale di fruizione. L'impresa non può in ogni caso controllare completamente chi è esposto alle proprie azioni di marketing, considerando anche che gli individui inclini a partecipare e quelli non inclini possono apparire molto simili dal punto di vista demografico e geografico, secondo le misure spesso utilizzate dalle imprese artistiche per la segmentazione del pubblico. Creare una specifica strategia per i soggetti compresi in un unico dei tre stadi può risultare un costo proibitivo per molte organizzazioni. Del resto, i soggetti che appartengono a tutte e tre gli stadi del modello saranno probabilmente esposti alle stesse attività di marketing e risponderanno con diverse reazioni, in base allo stadio in cui si trovano.

diretta sfera di competenza delle attività di marketing per andare a comprendere anche attività didattiche (Diggle 1984, Morison e Dalglish 1993, Rogers 1998, Soren 2000), abilità nella costruzione e cura delle relazioni (Morison e Dalglish 1993, Hill *et al.* 1995) ed obiettivi di carattere sociale (Voss e Voss 2000, Hayes e Slater 2002).

Tajtakova, Zak e Filo (2012) suggeriscono cinque aree che possono essere prese in considerazione ed inserite in nel contesto di un programma di *audience development*: il marketing, inteso nel complesso di tutte le sue funzioni, a livello strategico ed operativo, l'educazione, la costruzione di relazioni, la programmazione e i progetti di valore sociale. Queste aree di interesse corrispondono ad altrettanti strumenti di *audience development*.



Gli strumenti dell'audience development

Figura 3.12

L'educazione è un aspetto di importanza basilare per la sua capacità di stimolare un interesse per l'arte, e specialmente le arti più elevate (in contrapposizione alle arti di levatura popolare). Mokwa *et al.* (1980) definiscono l'aspirazione delle attività didattiche connesse al marketing delle imprese artistico-culturali come l'atto di dare ai consumatori gli strumenti e i codici di cui hanno bisogno per poter valutare le caratteristiche specifiche di un prodotto artistico. Pertanto, l'espansione del pubblico di un'impresa artistico-culturale richiede a monte lo sviluppo di un certo livello di comprensione, e conseguentemente di apprezzamento e godimento sufficiente a stimolare il desiderio di partecipare ad eventi dal contenuto artistico.

Tuttavia, i progetti educativi possono benissimo includere obiettivi sia di marketing che sociali.

L'importanza della cultura come uno strumento di inclusione sociale di diversi gruppi ha cominciato recentemente ad essere enfatizzata. Le imprese teatrali, generalmente non profit, hanno la responsabilità di fornire alla comunità in cui operano l'accesso alle loro rappresentazioni, di rimuovere le barriere economiche e culturali opposte alla partecipazione e di educare il pubblico all'arte del teatro, della danza, dell'opera o della musica. Di conseguenza, le strategie improntate all'accrescimento del pubblico di molte imprese artistico-culturali si focalizzano su coloro che stanno ai margini della società come le persone con difficoltà fisiche e mentale, i gruppi etnici in minoranza, i disoccupati, ma anche gli anziani e i bambini, laddove lo sforzo per raggiungere l'inclusione sociale è diventato un imperativo morale degli attuali progetti di *audience development*.

In concomitanza con l'aumento dell'accesso alle arti da parte di gruppi socialmente svantaggiati, la necessità di uno "sviluppo sostenibile" del pubblico è stata messa in luce da diversi autori, i quali sottolineano che gli impegni per raggiungere pubblici non tradizionali non possono sostituire lo sviluppo del pubblico di spettatori dalle caratteristiche tradizionali e note, compreso il pubblico già esistente di un'impresa teatrale; viene inoltre sottolineato il fatto che l'impresa, nel puntare a segmenti di mercato selezionati, deve essere consapevole degli effetti potenziali di tali strategie sui segmenti che non risultano target (Wiggins 2004, Hayes e Slater 2002). Questi approcci mettono in luce l'importanza del *relationship marketing* come un nuovo modello di rilievo che dovrebbe far parte delle attività di marketing nelle imprese artistiche, insieme all'implementazione dei metodi per raggiungere nuovi spettatori.

La principale sfida dei generici metodi di ampliamento del pubblico consiste nel saper acquisire nuovi spettatori pur continuando a trattenere quelli esistenti e a curare le caratteristiche che consentono la loro fidelizzazione, mediante lo sviluppo di strategie selettive dal potenziale a breve, medio e lungo termine.

Hayes e Slater (2002) descrivono due stili generali di sviluppo del pubblico: uno focalizzato sugli spettatori già esistenti ed uno focalizzato invece sui non partecipanti. Entrambi questi gruppi devono essere cercati dalle imprese in modo tale da portare avanti uno sviluppo sostenibile, in termini di costi e di rischi, del pubblico.

La recente crisi economica a livello globale ha gettato una nuova prospettiva su molte questioni sociali, incluso lo sviluppo del pubblico delle arti. Si presume che le strategie

di sviluppo del pubblico nei periodi di recessione debbano concentrarsi primariamente nel diminuire le barriere che ostacolano la partecipazione artistica percepita sia dal pubblico esistente che da quello potenziale.

In una situazione di crisi economica, diventa quindi necessario analizzare prima di tutto le barriere legate a fattori economici e al comportamento orientato al risparmio da parte del consumatore (Tajtakova, Zak e Filo 2012).

Secondo Wiggins (2004), gli spettatori così come i non spettatori fanno esperienza di tre tipologie di barriere che determinano la loro probabilità di partecipare alla fruizione di spettacolo dal vivo: la mancanza di motivazione, la mancanza di capacità e la mancanza di opportunità cui partecipare, o la combinazione di questi elementi. La motivazione è definita in questo caso come il desiderio di fruire di eventi d'arte, la capacità come l'assenza di barriere individuali che impediscano la partecipazione (come prezzi dei biglietti non affrontabili o ragioni psicologiche soggettive), l'opportunità come l'assenza di barriere situazionali che impediscano la partecipazione all'evento (come la difficoltà a recarsi all'evento). Sulla base di queste considerazioni, Wiggins ha elaborato il modello MAO (Motivation-Ability-Opportunity), nel quale i tre criteri che sottostanno alle altrettante barriere, vengono combinati in modo tale da individuare otto diversi segmenti di mercato, che partendo dalla distinzione tra inclini e non inclini alla partecipazione operata dal RAND divide ulteriormente gli spettatori potenziali in segmenti più precisi dati dalla combinazione delle specifiche barriere che essi incontrano. Lo scopo del modello MAO di *audience development* è quello di superare queste limitazioni mediante l'analisi delle varie interazioni tra barriere pratiche e barriere percettive che influenzano gli individui nel processo di sviluppo del pubblico. Nello stesso tempo, il modello si rivela utile per le imprese perché consente loro di vedere come le strategie adottate facciano effetto sul resto del mercato. Come afferma Stockmans (2005), "the MAO model can be used to select the most interesting segments, since the segment can differ in terms of size and, as well as the feasibility of the cultural organization to decrease the barriers experienced successfully, given its budgetary restrictions and time perspective".

In riferimento ai periodi di crisi economica, un dato molto significativo emerge da una serie di studi condotti recentemente da Tajtakova, Zak e Filo (2012)⁴⁵. I risultati delle

⁴⁵ Gli studiosi hanno condotto una ricerca sul pubblico dello spettacolo dal vivo nella Repubblica Slovacca, in cui hanno intervistato 734 persone, mediante 1468 questionari, sulle loro abitudini di consumo considerate nell'arco di 12 mesi. Le interviste sono state fatte in due fasi, la prima nel 2007 e la seconda nel 2010, in modo da analizzare gli effetti della crisi economica globale sul consumo culturale del paese.

loro ricerche non confermano affatto una correlazione negativa tra partecipazione all'arte e crisi economica, bensì vedono una situazione di consumo pari o aumentata rispetto al periodo precedente alla crisi⁴⁶. La motivazione della fruizione di prodotti culturali durante i periodi di recessione trova spinta maggiormente dagli aspetti emotivi del consumo culturale, cosa che va a sostegno della teoria della cultura come attività di evasione dal clima di crisi economica.

Le barriere di ostacolo alla fruizione di cultura individuate nella carenza di denaro e nella carenza di informazioni disponibili sulle manifestazioni artistiche sono quelle che balzano in primo piano durante i periodi di recessione, fatto che riflette le risorse limitate e i ridotti sforzi di marketing.

Mentre la percezione dell'arte e della cultura come attività di intrattenimento per il tempo libero rimane immutata, gli aspetti emotivi del consumo di arte diventano più importanti durante la crisi. Inoltre, sia nel caso dei fattori legati alle barriere che in quelli legati alla motivazione, le persone hanno la tendenza ad attribuire valori più estremi ad entrambe le categorie, cosa che può riflettere l'aumentata emotività dei consumatori⁴⁷.

Dato per assunto che le strategie di sviluppo del pubblico richiedono uno sforzo continuo per costruire e mantenere il pubblico, le imprese dovranno costantemente monitorare tutti i fattori responsabili di un possibile impatto sui propri consumatori.

Attività come le ricerche di marketing e di mercato, l'adozione di strategie e di piani di marketing stanno gradualmente diventando prassi riconosciute e in buona parte attive nelle imprese di *performing arts*, anche se l'Italia purtroppo si trova in un vistoso ritardo rispetto ai paesi anglosassoni. Una serie di studi, tuttavia, fa emergere come un costoso sforzo di marketing già intrapreso per mantenere e fidelizzare gli spettatori abituali di un'impresa teatrale non sia sufficiente per raggiungere anche l'obiettivo di aumentare la partecipazione ed attrarre nuovi spettatori e abbonati senza una continua

⁴⁶ "In contrast, 88 % of respondents attended cultural events equally or more during the recession period vs. the precrisis period. Moreover, 22 % of them claimed that their arts participation was even higher in the times of recession" (*ibidem* 136).

Indubbiamente vi sono poi ragioni economiche che disincentivano la fruizione di prodotti culturali, la più importante delle quali consiste nel sovraccarico di lavoro tipico dei momenti di crisi oppure nella perdita del lavoro; ciò nonostante le questioni prettamente economiche non raggiungono un livello di invasività troppo esteso, dal momento che "the economic reasons connected with the recession were explicitly identified only by 26 % of respondents" (*ibidem* 137).

⁴⁷ In base a ciò, Tajtakova, Zak e Filo (2012, 137) suggeriscono che "the message to be based on emotional communication appeals emphasizing the arts participation as an immersion to the world of stories and fantasies. Further, the relaxing effect of the arts as opposite to the increased work deployment in job should be highlighted. Finally, changes in pricing policy should be considered ensuring a more differentiated price for different market segments and providing price offers with the aim not to lose economically disadvantaged consumers during the crisis".

ed ampia disponibilità di sussidi finanziari e mecenatismo privato. Le imprese di spettacolo dal vivo sono considerate le più a rischio.

3.14 La fidelizzazione del pubblico

Spostando l'attenzione dal tema dell'*audience development* alle problematiche più strettamente legate all'*audience retention* e alla fidelizzazione, l'obiettivo di costruire relazioni durevoli e forti con il pubblico esistente come strada per raggiungere un impatto più significativo sulla vitalità dell'impresa deve essere considerato di primaria importanza.

Una situazione da cui un'impresa può trarre vantaggio relativamente al rapporto con il suo pubblico può risiedere in uno spostamento proficuo dal marketing transazionale al marketing relazionale, ovvero dalla semplice costruzione del pubblico alla volontà di mettere in atto prassi più orientate alla costruzione di rapporti solidi e soprattutto a lungo termine con ogni singolo membro del pubblico individualmente considerato.

La chiave consiste nel trovare il giusto equilibrio tra la ricerca di un nuovo pubblico e la coltivazione di quello esistente.

Le attività di *audience development* e di fidelizzazione del pubblico devono essere viste come fonti di sostegno e di vitalità per l'impresa, al pari di altre importanti attività di marketing come il saper incontrare i bisogni dei consumatori, utilizzare le politiche di prezzo abilmente, sviluppare un contesto favorevole a livello di servizi aggiuntivi intorno al prodotto artistico.

“Patron loyalty to the company is too often presumed and not addressed in competitive marketing strategies. Customer retention has become one of the most important business tenets in the contemporary environment of increasingly intense competition and reduced profits” (Rentschler, Radbourne, Carr e Rickard 2002, 121)⁴⁸.

Le prassi di *customer retention*, come viene chiamata nella letteratura anglosassone l'attività volta al mantenimento dei clienti abituali, ha guidato un interesse crescente verso il marketing relazionale in virtù dei benefici per le imprese che ne derivano. Se la frequenza della partecipazione equivale alla fedeltà degli spettatori, allora i mezzi per strutturare questa fedeltà devono essere identificati e resi efficaci.

⁴⁸ “If the objective of arts organisations is to increase attendance of arts patrons to, say, over ten times per year, and to attract new patrons or shift single-ticket purchasers to regular patrons, then an aggressive relationship marketing strategy is required” (Rentschler, Radbourne, Carr e Rickard 2002, 122).

La fedeltà è un sentimento di attaccamento o affezione per le persone, i prodotti o i servizi di un'impresa, nonché il risultato di una relazione costruita su valori condivisi, determinati principi e soprattutto fiducia. La relazione tra un'impresa di *performing arts* ed un membro del suo pubblico inizia quando il futuro e potenziale membro del pubblico viene identificato all'interno di un nuovo segmento a cui rivolgersi in quanto target di riferimento come parte della strategia di marketing. Il cliente potenziale viene quindi motivato a partecipare, mentre il rapporto di lealtà si costruisce attraverso la frequenza con cui l'esperienza viene ripetuta dallo spettatore, che può procedere secondo un percorso che inizia con l'acquisto e continua con la sua ripetizione, l'abbonamento, la *membership*, la donazione liberale, fino al patrocinio pubblico per l'impresa.

La flessibilità nei pacchetti di abbonamento è divenuta una prassi comune in risposta al mercato e ai nuovi approcci di fidelizzazione del consumatore, dove in presenza di abbonati vi è una fiducia, costruita nel tempo, nell'abilità dell'impresa di fornire un prodotto di alta qualità.

Le attività di marketing finalizzate alla fidelizzazione dei clienti sono diverse e comprendono uno scambio sia a livello di informazioni sia a livello finanziario, interazione, condivisione del rischio, servizi aggiuntivi volti alla cura e alla soddisfazione del cliente: attività che mirano a creare una base per un rapporto di fiducia, impegno e interdipendenza.

Maggiore è il bagaglio di informazioni che l'impresa acquisisce dal monitoraggio dei bisogni degli spettatori abituali, delle loro preferenze e attitudini, maggiore è l'aumento del livello di soddisfazione e fiducia. A sua volta, i consumatori dovrebbero essere messi in grado di conoscere le necessità e i piani dell'impresa per il futuro, in modo da creare un rapporto di interdipendenza e di sviluppo dell'impresa. L'orientamento al mercato ha più opportunità di essere sviluppato su una struttura di relazioni coltivata nel tempo, piuttosto che sulle semplici transazioni ("This is the essence of relationship marketing", Rentschler, Radbourne, Carr e Rickard 2002, 123).

Il marketing relazionale è un concetto relativamente nuovo, introdotto negli anni Ottanta nella letteratura del marketing dei servizi, in cui la componente umana è molto alta. Di conseguenza, esiste la necessità di maggiori ricerche sulle modalità con cui le imprese di *performing arts* possono focalizzarsi in maniera più approfondita sui consumatori, identificando i bisogni dei loro spettatori.

Una visione del marketing relazionale nella sua applicazione alle imprese di *performing arts* deve tenere in considerazione la presenza di una serie di attributi:

1. il modo in cui le imprese vedono la loro relazione con il pubblico va incontro ad un cambiamento, secondo il quale l'accento si sposta dal *focus* sulla transazione al *focus* sulla relazione con l'ambizione del mantenimento del pubblico attuale in una prospettiva decisamente a lungo termine;
2. la fidelizzazione del pubblico in una prospettiva a lungo termine rappresenta uno strumento valido in aiuto della sopravvivenza e della vitalità delle imprese di *performing arts*. Il concetto di vitalità, difatti, comprende situazioni quali l'autosufficienza economica a lungo termine, l'adattabilità a i cambiamenti del mercato, la flessibilità, la capacità di gestire il cambiamento, l'autorigenerazione, la sicurezza dell'impresa e del suo personale. La vitalità nelle imprese culturali è vista come un concetto non puramente economico ma esteso ad altre considerazioni, come la realizzazione dei loro obiettivi artistico-culturali per la comunità, l'inclusione sociale, la sostenibilità delle proprie attività nell'ambiente in cui operano, le loro identità. Tutti questi aspetti si riconducono allo sviluppo equilibrato dell'impresa, rispetto ai quali il marketing relazionale può avere un ruolo di rilievo.
3. il riconoscimento che la qualità, i servizi per i consumatori (*customer service*) e le attività di marketing devono essere riunite sotto un'unica ottica e portate avanti in maniera congiunta all'interno dell'impresa in quanto strettamente collegate. Il marketing relazionale ha la facoltà di creare delle sinergie tra questi tre elementi (Christopher, Payne e Ballantyne 1991).

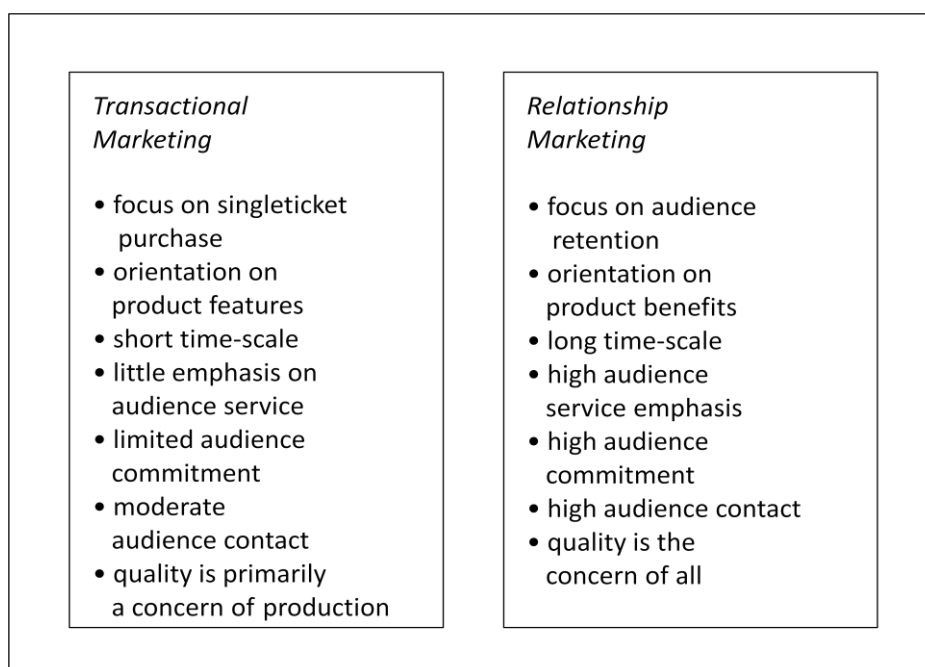
Questi tre aspetti sono connessi con l'*audience retention*, ossia la fidelizzazione del pubblico di un'impresa di spettacolo dal vivo. Il primo aspetto risulta evidente nella letteratura del marketing applicato alle imprese artistico-culturali (rivista da Rentschler, 1997), da cui emerge come il marketing come filosofia gestionale, e non come mero strumento commerciale, ha cominciato ad essere considerato solamente negli ultimi 10-20 anni, durante i quali è stato oggetto di una revisione critica che lo ha portato progressivamente da un iniziale orientamento al prodotto ad un'orientamento al marketing, al consumatore ed infine al mercato nel suo complesso, secondo un'ottica *market-driven* attribuita all'intero processo del *management*.

Il secondo aspetto pone in relazione la prosperità delle imprese di *performing arts* alle politiche governative: le risorse disponibili provenienti dallo stato e dagli enti locali

sono in costante diminuzione e molto limitate, per cui diventano indispensabili approcci di carattere commerciale mutuati dal marketing per generare entrate da altre fonti. Infine, il terzo aspetto è di interesse cruciale per le imprese di spettacolo dal vivo, che tradizionalmente hanno sempre concentrato le loro energie e i loro sforzi nello sviluppo della produzione artistica e nelle scelte della programmazione, piuttosto che nelle attività di marketing, anche se questo *modus operandi* è oggi fortunatamente in via di cambiamento.

Il miglioramento dell'*audience retention* rappresenta un'opportunità per garantire il benessere dell'impresa a lungo termine, mentre a sua volta la fidelizzazione non può prescindere dalla qualità del prodotto, come mostrano le ricerche nel settore dei servizi. Il pubblico è certamente il primo obiettivo su cui puntare con l'attività di marketing, ma secondo un progetto che si estenda ben oltre, dato che "focus needs to be targeted on building long-term relationships rather than on seeking the single ticket purchaser" (Rentschler *et al.* 2002,123).

Christopher, Payne e Ballantyne (1991) osservano una serie di differenze nel modo in cui gli approcci di marketing possono essere modificati per accordarsi alle specificità delle *performing arts*:



Dall'attenzione alla transazione all'attenzione alle relazioni con i consumatori

Figura 3.13

Troppo spesso le imprese considerano il pubblico già esistente e quello formato dagli abbonati come clienti a cui la vendita del biglietto è considerata facile e data per scontata. Per questo motivo sforzi molto più sostanziosi vengono destinati ad attrarre nuovo pubblico, anziché a mantenere quelli attuali. L'attenzione viene rivolta al pubblico fidelizzato nel momento in cui un abbonamento viene meno o quando la qualità dei servizi aggiuntivi non incontra gli standard del pubblico e vengono avanzati reclami: solo a questo punto le necessità dei membri del pubblico abituale vengono presi in considerazione.

I valori e le convinzioni di un'impresa sono il cuore di ogni attività di marketing che essa mette in atto. Un elemento che fa la differenza rispetto alle applicazioni del marketing negli altri settori risiede nel tipo di coinvolgimento che le arti ricercano con il proprio pubblico, che è centrale affinché possa avvenire l'esperienza artistica. Inoltre, lo scambio tra l'impresa artistica o l'artista stesso e lo spettatore è intensamente personale e reciproco, laddove da un lato l'impresa investe tempo, risorse e impegno per offrire allo spettatore un'esperienza significativa, dall'altro lo spettatore investe tempo, risorse ed il proprio coinvolgimento emotivo e sociale nella partecipazione all'esperienza artistica offerta dall'impresa. "By limiting themselves to selling and promotional activities, arts organisations fail to address the issue of forming and nurturing longterm relationships with patrons to ensure financial security" (Rentschler *et al.* 2002,124).

Questo scambio reciproco impone il mantenimento di una sorta di promessa e la soddisfazione delle aspettative. Le strategie improntate alla fedeltà nel lungo periodo e allo sviluppo del pubblico comportano la volontà di minimizzare la sensazione di rischio per il cliente potenziale o per il cliente saltuario abbinata all'acquisto di un biglietto per uno spettacolo, cosa che si mette in pratica tramite incentivi e sconti. L'aumento della partecipazione riduce appunto il fattore rischio, aumentando di conseguenza la fedeltà e ampliando la consistenza del pubblico.

3.15 Il problema della qualità nelle *performing arts* e la sua valutazione

L'importanza della qualità in un settore di servizi, e in particolar modo in quello delle *performing arts*, è una questione che non può mai essere messa in secondo piano⁴⁹. La

⁴⁹ "Yet the importance of quality judgments in decisions relating to the production and consumption of the arts is undeniable and, if economics is to throw any light on how such decisions are made, or in a normative sense, how they should be made in order to achieve certain objectives, the quality question cannot be avoided" (Throsby 1990, 65).

qualità gioca infatti un ruolo cruciale nella percezione e nell'apprezzamento del servizio da parte del consumatore.

La questione è saliente nell'ambito dei servizi anche per il modo in cui avviene lo scambio con il fruitore. Il problema si amplifica al massimo nel riferimento alle *performing arts*, dal momento che “each theatrical presentation, for example, is a singular combination of the artistic and the technical team's work, led by the director who interprets the play. Each performance is unique because audiences' reactions affect its quality” (Urrutiaguer 2002, 185).

Se all'elemento della qualità viene riconosciuta la dovuta importanza, sono comunque molto pochi gli studi condotti a livello empirico sul settore dei servizi che hanno preso in considerazione questa tematica in modo esplicito. Questo è spiegabile in parte con la complessità di formulare una definizione funzionale della qualità e di incorporare la nozione in analisi teoriche ed empiriche della domanda di consumo. Inoltre, la qualità dei servizi, diversamente rispetto ai beni di consumo, è difficile da osservare e valutare per i consumatori. Questa difficoltà va però ad influenzare la scelta del consumatore e suggerisce che i fattori che determinano la domanda di servizi rimangono comunque un qualcosa di differente dalla domanda di beni di consumo (Abbé-Decarroux 1994).

La comprensione del ruolo della qualità nella scelta del consumatore di servizi rappresenta pertanto un obiettivo strettamente connesso con quelli che sono gli obiettivi di marketing.

Lo studio della domanda di teatro permette, più in generale, di esaminare i ruoli di certi criteri nella valutazione in anticipo della qualità di un servizio. Vanno chiarificati innanzitutto alcuni punti sul concetto di qualità.

In primo luogo, la nozione di qualità che interessa a questi fini è quella legata agli effetti economici sulla domanda e sui costi di produzioni, e non quella derivante da considerazioni puramente estetiche. Come puntualizza Throsby (1990), la qualità di una produzione artistica non possiede solamente una dimensione dedotta da una teoria estetica, ma può anzi essere determinata con l'aiuto di diversi criteri di vario genere. Alcuni di questi si possono osservare anticipatamente, come ad esempio la posizione di uno spettacolo nel panorama del repertorio, la reputazione degli artisti, le risorse finanziarie delle organizzazioni artistico-culturali. Altri criteri, invece, sono difficili da stimare prima di assistere alla rappresentazione stessa, come possono essere le scelte estetiche fatte durante la fase di produzione o la quantità di tempo dedicata alle prove.

In secondo luogo, dal punto di vista della domanda, è necessariamente la percezione della qualità da parte del consumatore ad essere prioritaria rispetto al consumo, e non solo in termini consequenziali. Poiché l'insieme dei vari criteri riflette le convinzioni personali degli individui e poiché un servizio per sua stessa natura non può essere immagazzinato (dato che la *performance* e il consumo avvengono simultaneamente), la qualità percepita e anticipata di un servizio è il fattore che avrà effetti economici sulla domanda. La percezione e l'anticipazione concorrono a determinare la possibilità che un consumatore acquisti un biglietto per uno spettacolo.

Infine, la qualità è difficile da accertare ed è strettamente connessa alla nozione di rischio, dal momento che diversi aspetti del servizio non possono essere osservati prima della sua erogazione, con il risultato che il consumatore non può avere che informazioni incomplete e nessuna sicurezza riguardo la qualità del servizio. Seppure le informazioni fossero complete, l'inaspettato potrebbe comunque verificarsi perché la qualità è fluttuante tra una rappresentazione all'altra. Insieme alla carenza di informazioni complete sul servizio, questa variazione nel corso del tempo della qualità crea una situazione di rischio che influenza il comportamento del consumatore (Abbé-Decarroux 1994).

A prescindere dall'individuazione dei criteri che sottostanno ai giudizi qualitativi, va comunque sottolineato che la percezione dei benefici di uno spettacolo rimane un fatto puramente soggettivo. Un individuo può percepire le componenti di uno spettacolo tutte insieme come un linguaggio in cui tutti gli stimoli interagiscono (Holbrook 1987, 152). Eppure, la capacità di separare queste componenti per riuscire a giudicarle singolarmente richiede esperienza. La raffinatezza dei gusti si sviluppa non per niente attraverso esperienze estetiche ripetute.

A livello teorico, gli economisti hanno costruito funzioni di domanda e offerta, di produzione e utilità, per ogni tipologia di bene e servizio all'interno delle quali trovano posto le considerazioni di carattere soggettivo e qualitativo, che vanno chiaramente ad influenzare sia l'allocazione delle risorse nella fase della produzione sia il profitto ottenuto dal momento del consumo.

Infatti, l'elemento qualità condiziona la domanda, in quanto concorre a determinarla, e da qui condiziona anche i profitti, determinando i costi, comportandosi quindi come una variabile che va a contribuire direttamente all'utile dell'impresa.

Se il giudizio qualitativo nella scelta di consumo ha radici soggettive, esistono tuttavia diversi importanti fattori connessi al concetto di qualità nelle arti che possono essere

determinati su un piano oggettivo, con il ricorso a forme interpretative oggettive. Ad esempio, una classificazione del repertorio di una compagnia teatrale può essere tracciata facendo riferimento a caratteristiche come la data di composizione del testo o la nazionalità degli artisti ed altre semplici informazioni che possono essere rilevanti nel processo decisionale di un fruitore o di un'impresa teatrale.

Un progresso nello studio comportamentale della domanda di *performing arts* implica che queste variabili qualitative insite nelle varie funzioni vengano definite, in modo da chiarire le dinamiche che sottostanno alle scelte e da fornire un'utilità operativa. Diviene quindi fondamentale identificare quelle che sono le componenti dei giudizi qualitativi nelle *performing arts* frammentando la valutazione in una serie di criteri, che intendono esprimersi su una singola rappresentazione, su una produzione nel numero delle sue repliche, su una stagione comprendente diverse produzioni.

I giudizi possono essere richiesti da un individuo o da un gruppo coinvolti nel processo decisionale, come lo sono l'impresa teatrale (interessata a comprendere le tendenze nel mercato e pianificare i futuri orientamenti da prendere, come la programmazione soggetta ad un budget definito), i consumatori (che prendono decisioni in merito alla loro partecipazione soggette ad un reddito definito), gli sponsor (che valutano il lavoro di coloro che ricevono o richiedono aiuti prendendo decisioni soggette ad una determinata offerta di fondi disponibili).

Throsby (1990)⁵⁰ suggerisce una serie di criteri utili a definire il concetto di qualità dello spettacolo dal vivo da parte del fruitore, criteri che egli considera oggettivi.

1. Risorse materiali:

- natura delle risorse materiali (ad esempio, la classificazione del repertorio: lavoro classico, moderno ad opera di autore, compositore o artista noto/sconosciuto, lavoro sperimentale...);
- livello generale di testo, copione, trasposizione, traduzione, musiche, coreografie...

⁵⁰ Lo studio di Throsby si basa sull'analisi condotta presso tre imprese teatrali di Sydney, raccogliendo ed elaborando dati relativi a pubblico pagante, prezzo medio, durata della stagione teatrale, capienza delle sale teatrali e numero delle caratteristiche qualitative presenti in una serie di produzioni singolarmente valutate durante un arco temporale di cinque anni. Nello specifico, sono stati inseriti nella funzione che studia la domanda di spettacolo i criteri individuati dallo studioso, sottoelencati. Sono stati inoltre intervistati i frequentatori di teatro a Sydney (tratti da quattro gruppi di pubblico afferenti ad altrettanti teatri) in merito alla definizione dei criteri qualitativi e di una loro scala di importanza.

Throsby rimane uno dei primi economisti che si sono dedicati allo studio delle *performing arts* e i suoi studi rimangono ancora oggi una base fondamentale, completa e tuttora validissima, da cui si sono sviluppati gli studi successivi in questo ambito.

2. *Fattori tecnici:*

- standard della *performance* (abilità di recitazione, danza, canto, esecuzione musicale strumentale);
- standard della produzione (abilità di regia, conduzione d'orchestra, interpretazione degli artisti, coreografia, arrangiamenti);
- standard del *design* (scenografia, luci, costumi, oggetti di scena);
- standard del teatro o della sala (capienza, comodità dei posti a sedere, disposizione dei posti a sedere, acustica, visione, foyer, bar, guardaroba, servizi...).

3. *Benefici per il pubblico:*

- Intrattenimento;
- stimoli psicologici ed emotivi;
- stimoli intellettuali;
- articolazione e interpretazione delle attitudini ed esperienze dell'individuo;
- partecipazione attiva e coinvolgimento del pubblico;
- sviluppo dei gusti individuali, arricchimento culturale, stimolo ad una partecipazione futura.

4. *Benefici per la società:*

- attrazione di nuovi fruitori (incoraggiamento della partecipazione, in special modo di persone economicamente, socialmente e geograficamente svantaggiate);
- promozione di una forma di valutazione della società (informazione, dibattito su problematiche, analisi critica della società, sviluppo di idee creative e di standard estetici);
- conservazione e diffusione della cultura (attenzione alla continuità della vita culturale, alla preservazione e diffusione del patrimonio culturale);
- promozione dell'identità e della cultura regionale o nazionale;
- promozione delle culture internazionali (attraverso la circolazione di lavori stranieri);
- educazione della società, specialmente dei giovani.

5. *Benefici per la forma d'arte:*

- innovazione (creatività, novità, sperimentazione);
- formazione (di artisti, direttori, scenografi, staff di produzione, staff tecnici);

- sviluppo della creatività di artisti locali (scrittori, compositori, coreografi);
- creazione di esempi dei migliori standard professionali per l'incoraggiamento degli artisti futuri;
- creazione di potenziale per l'interesse turistico e gli scambi culturali con l'estero.

Di questi cinque raggruppamenti di criteri qualitativi, gli ultimi due hanno un ruolo importante nelle scelte eseguite dalle istituzioni preposte ai finanziamenti e dalle imprese teatrali che vogliono enfatizzare la dimensione sociale del loro lavoro. Diversamente, i primi tre gruppi sono quelli più direttamente rilevanti e certamente predominanti nelle decisioni che interessano la domanda privata dei consumatori.

Nel suo studio condotto presso diversi teatri di Sydney e sui suoi frequentatori, Throsby è stato il primo economista a condurre un'analisi approfondita sugli aspetti qualitativi che influenzano la domanda e a darne dimostrazione empirica, potendo affermare che “quality must be of prime importance to a theatre company aiming to increase its audience size, regardless of any commitment to quality in its own right that the company might have as a component of its own utility.(...) Although results are tentative and qualified, they do confirm unambiguously the importance of qualitative variables in influencing both demand and supply decisions in the performing arts” (Throsby 1990, 81). Un ulteriore elemento importante della sua ricerca sta nell'aver inserito la rassegna stampa come strumento di misurazione della qualità estetica di risorse materiali, produzione, interpretazione artistica e *design*. Tale metodo desume che la critica teatrale rivela in modo oggettivo la qualità estetica, come nel modello di Mac Donald (1988, 156) in cui il talento degli artisti è misurato in questa maniera.

Nella sua ricerca condotta empiricamente sullo studio della qualità in rapporto alle dinamiche della domanda, Abbé-Decarroux (1994) ha esaminato il settore delle *performing arts* e il verificarsi della percezione dei prodotti di spettacolo da parte del pubblico, misurando l'influenza della stampa sulla partecipazione ai prodotti di spettacolo. Sono state prese in esame diverse tipologie di domande di prodotti teatrali che incorporano esplicitamente varie componenti di giudizio della qualità, le quali consentirebbero al consumatore di intervenire sulla casualità associata alla qualità in un prodotto culturale. Il livello più alto e quello più bassi di qualità percepita e la probabilità soggettiva nelle scelte entrano quindi a far parte degli argomenti della funzione di domanda e al tempo stesso sono parte di un insieme di caratteristiche della qualità che possono essere osservate *ex ante*. La raccolta di informazioni è sicuramente

un fattore che va ad influire sia su questa scala ideale di qualità percepita sia sulla sensazione soggettiva di probabilità (che uno spettacolo sia valido) proiettata sulla scelta finale⁵¹.

Nell'osservare il comportamento di un individuo di fronte alla scelta tra due forme di intrattenimento è evidente come una delle due si distingua per il fatto che possiede un certo grado di qualità non determinata, impossibile da identificare chiaramente e connessa a criteri di giudizio soggettivi.

In generale, i risultati delle ricerche confermano il principio secondo cui le variabili insite nel concetto di qualità hanno un forte impatto sulla domanda di *performing arts*.

Relativamente ai criteri con cui viene giudicata a priori la qualità di una *performance*, è in primo luogo la stampa ad avere un'influenza positiva fortemente significativa sulla partecipazione dei fruitori, quale che sia il prezzo del biglietto (in presenza di qualità percepita la domanda diviene meno elastica). La reputazione del regista, dell'autore e del *cast* di attori hanno un impatto notevole nel loro essere parametri essenziali su cui formulare un giudizio anticipato sulla qualità dello spettacolo. Il livello di popolarità di uno spettacolo presso il pubblico si pone invece ad un livello di minore importanza, risultando scarsamente influente, mentre al contrario è la notorietà dell'autore ad avere una forte influenza, laddove la domanda è molto maggiore per un autore ben noto che uno meno noto.

La qualità attesa percepita dal consumatore va ad associarsi alla riduzione dell'avversione al rischio a priori e questo, nel caso di una produzione teatrale, conduce ad un incremento della partecipazione.

Se Throsby identifica criteri che si possono considerare oggettivi, Abbé-Decarroux pone molto di più l'accento su fattori di scelta soggettivi e non tracciabili, distinguendo il grado di eccellenza di uno spettacolo dalla classificazione di repertorio e dalla reputazione di autore, regista e attori, quali strumenti di valutazione *ex ante* per come

⁵¹ L'analisi empirica condotta dallo studioso ha interessato una compagnia teatrale operante a Ginevra, una delle istituzioni artistico-culturali più importanti della città. Sono stati utilizzati dati raccolti dall'andamento di 64 rappresentazioni offerte nell'arco di 7 anni di attività (1982-1989), in grado di fornire informazioni sui fattori legati alla qualità che influiscono sulla partecipazione del pubblico. Inoltre, questi dati hanno reso possibile analizzare la domanda in riferimento alle diverse categorie di prezzo e di considerare quindi anche il ruolo della discriminazione di prezzo. Le rappresentazioni distribuite dalla compagnia (che produce propri spettacoli e ne ospita altri presso il proprio spazio, che funziona come un teatro) sono state classificate secondo 5 criteri: la tipologia di repertorio, la reputazione degli autori, del testo, del regista e del cast. Il fattore repertorio è stato poi ulteriormente suddiviso in gruppi di rappresentazioni: classiche (scritte prima del '900), moderne (scritte dopo il 1900 e di autori deceduti), contemporanee (autori viventi), atipiche (teatro sperimentale e forme di spettacolo ibride). Relativamente ai biglietti, la compagnia utilizza due categorie di prezzi, prezzo pieno e ridotto (studenti, anziani, disoccupati); da qui, sono state stimate 3 equazioni di domanda, per la totalità dei biglietti, quelli interi e quelli ridotti.

L'importanza dello studio di Abbé-Decarroux risiede nell'aver determinato un'equazione che esplicita la quantità di esperienze culturali domandate dai consumatori per rappresentazione, equazione che incarna anche il ruolo dei *media* e della critica nella percezione della qualità e nella conseguente reazione della domanda.

vengono giudicati dalla stampa, portando contemporaneamente a nuovi sviluppi l'importanza di critica e stampa. Urrutiaguer (2002)⁵² prosegue in questo percorso cercando di definire la qualità interpretandola come un elemento misurabile attraverso l'apprezzamento medio dei critici rappresentativi per ogni spettacolo, confrontando questo sistema di valutazione con altre fonti di giudizio in grado di influenzare la partecipazione del pubblico, che precedentemente non erano state prese in considerazione.

Nello spostare l'attenzione dallo spettacolo singolarmente considerato all'istituzione teatrale, vengono introdotti ulteriori parametri a formare il giudizio qualitativo del fruitore. Difatti, l'immagine di qualunque teatro non può non esercitare una certa influenza relativamente alla percezione della qualità, che si ripercuote sul giudizio anticipato di uno spettacolo. Secondo Urrutiaguer, il teatro rappresenta quindi un livello molto più appropriato rispetto ai diversi spettacoli per dare una spiegazione delle variazioni della domanda: la programmazione di un'impresa teatrale e i canoni estetici e culturali che sottostanno alle sue scelte, insieme agli aspetti tecnici e materiali di una sala teatrale, sono segnali importanti della presenza di qualità, che verranno certamente ricordati da una parte del pubblico al momento della scelta di consumo.

Le variabili che determinano un giudizio sulla qualità si arricchiscono pertanto di nuovi elementi.

Oltre alle variabili legate alla tipologia dello spettacolo e al repertorio di appartenenza, da cui ha inizio il processo di formulazione del giudizio, se ne aggiungono altre che sono associate ad un gruppo di "mediatori", i critici, il cui giudizio influenza il pubblico potenziale pagante delle organizzazioni teatrali. Queste variabili sono:

- i mezzi di comunicazione, come la stampa, in cui vi è spazio per i commenti della critica
- la figura dei direttori artistici, considerati anche per le loro competenze gestionali
- le azioni delle autorità pubbliche collegate alle organizzazioni di *performing arts*

La centralità della critica teatrale e del suo impatto sulla domanda è assodata e largamente dimostrata. Il pubblico potenziale può focalizzare la sua attenzione sulla

⁵² Urrutiaguer ha preso come punto di partenza per la sua ricerca una serie di interviste a titolo esplorativo pubblicate nel 1987, gli unici sondaggi dettagliati sul pubblico dei teatri in Francia, i quali hanno rivelato un consenso sul fatto che quotidiani come *Le Monde*, *Libération* e *Telerama* sono considerati *opinion leaders* nella critica teatrale. Lo studioso ha poi condotto una serie di interviste agli spettatori di una serie programmata di spettacoli presentati e recensiti su questi quotidiani nel 1995 e nel 1996. Dalla stampa la ricerca si è poi spostata verso altri fattori ipoteticamente rilevanti per la domanda, ingrandendo la ricerca a 140 teatri francesi

figura del direttore per trarre informazioni anticipate sulla qualità di uno spettacolo. Nel panorama dei teatri pubblici, il direttore artistico è spesso una figura di grande prestigio, in molti casi artista lui stesso o comunque un personaggio di spessore culturale; il direttore godrà di un maggiore apprezzamento qualora gli si riconoscano anche capacità legate propriamente alla gestione di un'impresa teatrale. Le scelte in merito agli spettacoli da offrire sono solo una parte del lavoro di quello che Urrutiaguer chiama "director-cum-manager", poiché le considerazioni estetiche devono integrarsi con quelle manageriali nel dare forma a una programmazione che sia efficace presso il pubblico e sostenibile per l'impresa. In secondo luogo, il direttore intesse relazioni con professionisti selezionati in quanto possiedono una visione simile e condivisa delle questioni di diretto interesse, in modo tale da trarre vantaggio della loro reciproca reputazione artistica. E' possibile misurare la sensibilità del pubblico verso questa reputazione artistica con il grado di centralità che l'organizzazione assume all'interno di un network tra diverse organizzazioni (teatri, soggetti coinvolti nelle coproduzioni, compagnie teatrali o di danza ospitate). Le aspettative della qualità dipenderanno in maniera considerevole dalla programmazione degli spettacoli e dalle eventuali produzioni decise dal director-cum-manager dell'organizzazione. Ad esempio, un teatro come il Piccolo di Milano rappresenta di per sé una garanzia di qualità in virtù della sua reputazione.

I sussidi che ricevono le imprese teatrali sono distribuiti sulla base di una valutazione politica dei loro interessi artistici e sul ruolo civico e culturale che essi giocano nella vita di una comunità. Ad esempio, le funzioni delle istituzioni governative preposte al finanziamento della cultura valutano la *mission* di un'impresa teatrale e indirettamente del suo direttore attraverso le caratteristiche artistiche e culturali del suo operato (direzione e scelta del repertorio) così come le caratteristiche dell'impresa stessa (risorse potenziali, coerenza della programmazione artistica, connessioni con il proprio pubblico, area di influenza).

La valutazione estetica condotta da pubblici esperti può subire l'influenza di fattori politici ma prende in considerazione anche il grado di riconoscimento della popolazione locale.

Osservando il tasso di crescita dei sussidi pubblici, questo può essere utilizzato per rappresentare il giudizio dato dalle autorità pubbliche e della relativa qualità della produzione di ogni organizzazione teatrale (Urrutiaguer 2002). I sussidi statali dominano nei finanziamenti pubblici che ricevono le imprese teatrali cittadine, mentre i

teatri regionali e situati in piccoli centri usufruiscono dei sussidi provenienti dagli enti locali.

In sintesi, per ottenere anticipazioni circa la qualità di uno spettacolo alcuni spettatori tendono a fidarsi della reputazione di un mezzo di comunicazione mentre altri sono più sensibili alla reputazione artistica di un'impresa teatrale e/o del suo direttore.

Quelli che sono gli effetti globali delle singole variabili della qualità sulla partecipazione a teatro sono generalmente difficili da individuare e anche criteri considerati oggettivi e rilevanti possono avere un impatto limitato sulla domanda (Krebs e Pommerehne 1995, 19).

A causa della loro natura soggettiva, gli effetti dei giudizi degli esperti non sono orientati nella stessa direzione per i diversi spettatori. Se percepiti diversamente, questi giudizi possono essere significativi in modo diverso per ogni parte del pubblico, mentre l'impatto sulla popolazione nel suo complesso continua ad essere nulla.

Nel momento in cui il pubblico potenziale fa riferimento alla stampa o ad altri media per raccogliere informazioni anticipate sulla qualità dei vari spettacoli offerti (dalla trama agli artisti coinvolti), si presume che lo spettatore potenziale condivide la stessa scala di giudizio del critico in quanto segue la linea editoriale del suo giornale, mostrando pertanto una certa sensibilità alla reputazione dello spettacolo costruita dal lavoro del critico. Ma questa evenienza può benissimo non verificarsi.

Le aspettative sulla qualità basate sulla lettura della critica possono deludere alcuni frequentatori abituali di teatro, che hanno un rapporto scettico con commenti e recensioni dei critici e magari interessarsi ad uno spettacolo partendo dal punto di vista opposto di alcuni critici (che solitamente sono figure la cui visione estetica è ben chiara al lettore abituale).

Se gli spettatori che tendono a tenere in considerazione i giudizi della critica, che rappresentano comunque la visione di esperti, sono quelli abituali, l'atteggiamento più frequente per gli spettatori occasionali è quello di fare riferimento alla reputazione di un'impresa teatrale e alla fama del suo direttore.

La competizione tra critici e coloro che eseguono la programmazione nel definire gli standard desiderabili del teatro rafforza questa alternativa come strumento per ridurre l'incertezza degli spettatori (Urrutiaguer 2002). Questi soggetti, entrambi esperti, non possono ricevere un consenso pieno nei loro giudizi poiché entrambi difendono il proprio interesse: i direttori devono attirare l'attenzione sui loro piani per la stagione teatrale, i critici devono difendere un particolare gusto estetico. Gli studi confermano in

ogni caso che “to some extent an alternative way of anticipating the quality of shows, by referring to media reputation embodied in drama reviews or to the artistic reputation of “directors-cum-managers” whose shows are programmed” (*ibidem* 197).

Accanto a queste considerazioni sul giudizio relativo alla qualità dal punto di vista della domanda e ai criteri che la definiscono, vanno aggiunte alcune riflessioni. Una distinzione di fondo delimita le tipologie di spettacolo separando le produzioni di cultura alta da quelle di cultura popolare, dove le prime hanno un *appeal* maggiore su un pubblico di professionisti del settore e di spettatori con una certa esperienza, mentre le seconde attirano verosimilmente il pubblico più esteso (Levy 1988). Le produzioni più popolari possiedono caratteristiche che le relazionano positivamente con la domanda di teatro generalmente considerata, per cui con una specie di “tacito accordo” con la domanda, i direttori dei teatri utilizzano queste produzioni per aumentare l’utilizzo della capienza (Jenkins e Austen-Smith 1987, Krebs e Pommerehne 1995).

Quando i gusti personali, pur esistenti, sono sconosciuti allo spettatore stesso, lo spettatore può scoprirli solamente attraverso il consumo di spettacolo, insieme all’apprendimento di nozioni e allo sviluppo di una profondità critica (*learning by consuming*, Lévy-Garboua e Montmarquette, 1996). Da questa constatazione, la percezione soggettiva della qualità e quindi la domanda di teatro, possono dipendere anche dall’esposizione precoce all’esperienza artistica.

Le imprese di *performing arts* hanno giustamente l’interesse di impegnarsi nel complesso processo di comprensione di cosa vi è nell’esperienza di spettacolo tale da trasmettere al pubblico ciò che Hirschman e Hoklbrook (1982) definiscono *hedonic response*. Tale *hedonic response* si può spiegare come “a combined response from emotions, sense, imagination, and intellect”, mentre i consumatori “expect hedonic products and services to create an absorbing experience (...) arousing their emotions, stimulating a physical reactions, soliciting their memories and fantasies, and triggering their cognitive development” (Santoro e Troilo 2007, 109).

L’esperienza vissuta dal pubblico è un’appropriata e importante unità di misura della qualità nelle *performing arts*, in particolare rispetto alla sua eventuale ripetizione. Il livello di intensità della risposta data a sua volta dai membri del pubblico durante lo spettacolo varia sempre ma ciò nonostante la nozione di *hedonic response* offre un chiaro collegamento con il concetto di autorealizzazione. La ricerca di contenuti e sensazioni comincia con l’appropriazione, proseguendo con la creazione di connessioni che portano infine alla trasformazione. Per quanti possano essere i motivi che spingono

ad accostarsi allo spettacolo dal vivo, partire dall'attesa di una risposta complessa e multiforme ad aspettative comunemente attese per definire quella che è la qualità nelle *performing arts* risulta un percorso valido e comunque imprescindibile.

L'apprezzamento può variare dalla mera soddisfazione delle proprie aspettative alla sperimentazione di risultati che eccedono quanto era stato percepito anticipatamente, tanto più che tendenzialmente i fruitori percepiscono la qualità come un carico molto più ampio del semplice incontro delle proprie aspettative (Szymanski e Henard 2001).

Il pubblico considera forme di coinvolgimento attive e interconnesse come indicatori di qualità che in seguito vengono rielaborati per influenzare una rinnovata partecipazione. Le ricerche di Radbourne, Johanson, Glow e White (2009) si sono concentrate sulle componenti dell'esperienza dello spettatore, focalizzandosi su quattro componenti in particolare utili per testare l'idea dell'esperienza come misura della qualità⁵³:

1. *Conoscenza*: include il bagaglio di informazioni che permette al pubblico di raggiungere una migliore comprensione o una più vasta prospettiva della *performance* di cui fa esperienza. Un esempio si verifica attraverso scelte di programmazione del teatro, quando una stagione o una rassegna vengono organizzati attorno ad una tematica, un argomento o al lavoro di un artista; le componenti visive che arricchiscono la rappresentazione ed ogni supporto all'interpretazione che venga fornito dall'impresa teatrale stessa in svariati modi, concorrono ad aumentare la conoscenza. Più profonda è la comprensione di uno spettacolo, maggiore risulta il suo apprezzamento, che conduce ad un'esperienza più ricca e aumenta la probabilità di una successiva fruizione. Una strategia mirata alla conoscenza si ricollega, inoltre, con quello che Kotler e Scheff definiscono "augmented product": "features and benefits beyond what the target audience normally expects" (1997, 193). Questa strategia può aiutare a minimizzare la paura del rischio tra i consumatori potenziali. La conoscenza, difatti, influenza non solo le aspettative dei consumatori riguardo ad un servizio, ma anche le percezioni dei consumatori verso la fruizione stessa del servizio (Zeithaml, Parasuraman e Berry 1990).
2. *Rischio*: si riferisce alla possibilità di perdita o di guadagno. Colbert (2000) descrive quattro tipologie di rischio che incidono sulla possibilità di consumo ripetuto da parte di frequentatori di spettacolo dal vivo: rischio funzionale (la

⁵³ Gli autori hanno predisposto dei questionari, tra il 2006 e il 2007, distribuiti al pubblico di quattro diversi concerti di musica classica eseguita da orchestre, due compagnie teatrali e un gruppo di musica da camera, diviso in sette *focus group*. Le risposte hanno generato quattro diverse componenti dell'esperienza artistica del pubblico.

possibilità che il prodotto non incontri le aspettative del consumatore), rischio economico (in cui il costo rende il processo decisionale più complicato), rischio psicologico (in cui il prodotto presenta una minaccia per l'immagine che il consumatore ha di sé), rischio sociale (legato a come il consumatore desidera essere considerato dagli altri).

I rischi negativi possono anche includere la paura del confronto: il coinvolgimento delle arti può rappresentare una sfida per il consumatore posto di fronte a problematiche etiche, scelte morali ed emozioni eventualmente difficili o dolorose da riconoscere (Hirschman 1983). Massimizzare la percezione di rischio negativo è l'obiettivo dell'impresa, cui spetta il compito di integrare la presenza del rischio all'interno del processo decisionale globale.

3. *Autenticità*: nel contesto delle *performing arts*, l'autenticità può essere definita come una forma di verità all'interno dell'evento artistico. La sua presenza può essere percepita dallo spettatore a livelli diversi, in proporzione ai quali aumenta l'apprezzamento dello spettacolo.

L'autenticità possiede due componenti principali: la prima consiste nell'autenticità di ciò che viene offerto (la rappresentazione è all'altezza degli standard tecnologici? La musica eseguita è fedele allo spartito originale?), la seconda è pertinente alla sensazione emotiva del pubblico. L'autenticità è generalmente associata ai concetti di realtà, verità e credibilità, anche se queste qualità significano cose diverse per i differenti consumatori. Se un'esperienza possa considerarsi autentica o meno è la percezione del consumatore a stabilirlo (Grayson e Martinec 2004, Arnould e Price 2000). Quello che viene giudicato come non autentico o di autenticità messa in scena da esperti, intellettuali o elite culturali può invece essere vissuto come autentico e reale da una diversa prospettiva soggettiva; per cui può accadere nel caso dello spettacolo dal vivo che una rappresentazione venga connotata di autenticità da un suo fruitore anche se non è fedele a determinati canoni, come ad esempio il testo dell'autore. Wang (1999) identifica tre tipi di autenticità, ognuno dei quali possiede implicazioni con l'esperienza del pubblico di un prodotto di *performing arts*. In primo luogo, l'autore categorizza l'autenticità oggettiva, connessa con l'esperienza cognitiva dell'autenticità degli elementi originali. Secondo, l'autenticità costruttiva, che fa riferimento all'autenticità proiettata sugli oggetti. Terzo, l'autenticità esistenziale: questa nozione denota il particolare stato del "being in which one is

true to oneself, and acts as a counterdose to the loss of true self in public roles and public spheres in modern Western society” (*ibidem* 358). L’autenticità esistenziale viene sia vissuta a livello personale sia condivisa collettivamente, a prescindere da un giudizio sterno che chiarisca se una *performance* sia autentica o no; questo fa dell’autenticità esistenziale un concetto ideale per esplorare l’esperienza della qualità vissuta dal pubblico nello spettacolo dal vivo.

4. *Coinvolgimento collettivo*: si riferisce alla sensazione dello spettatore di essere coinvolto dal lavoro dell’artista/i, dagli altri spettatori della platea insieme, dalle discussioni che si avviano prima e dopo la rappresentazione. La compresenza di altre persone che partecipano alla stessa attività rafforza l’esperienza vissuta.

Questo coinvolgimento, tipico della fruizione di beni artistici, può essere verbale o non verbale, personale o interpersonale. Mentre la dimensione emotiva e quella percettiva vengono vissute individualmente (anche se un semplice scambio di sorrisi comunica che si stanno avendo le stesse percezioni), l’analisi cognitiva di una *performance* è in larga misura un fenomeno collettivo, capace di intensificare l’intuizione dello spettatore grazie alla comunicazione con gli altri membri del pubblico. Si pensi ad esempio alla stretta relazione tra piacere derivante dalla musica e piacere derivante dalla socializzazione, alla base della partecipazione ad un concerto. La costruzione di un significato, sia a livello personale che a livello collettivo, è una parte dell’esperienza artistica che apporta un valore a chi ne fruisce. L’individuo trae infatti un grande valore dal coinvolgimento collettivo nelle arti “because it allows private feelings to be jointly expressed and reinforces the sense that we are not alone” (McCarthy *et al.* 2004, 50).

Queste quattro componenti dell’esperienza di fruizione di spettacolo dal vivo sono gli elementi chiave che il pubblico utilizza per misurare il valore e la qualità dell’esperienza soggettiva, e che le imprese dovrebbero del resto usare per tracciare previsioni sulla partecipazione. Se fattori come conoscenza, rischio, autenticità e coinvolgimento collettivo possono essere misurati, allora possono formare un indice dell’esperienza artistica dal punto di vista del fruitore, laddove i criteri oggettivi sono insufficienti per valutare la qualità⁵⁴.

⁵⁴ “If a performing arts company can create a situation that maximizes positive experiences for the audience member with all four of these components, then that individual is likely both to feel and to judge the performing arts event as high quality” (Radbourne *et al.* 2009, 22).

In tutti questi studi *demand-oriented*, la qualità è stata analizzata dal punto di vista dello spettatore e in stretto rapporto con le dinamiche della domanda di teatro, nel tentativo di specificarla a priori e di indagare la relativa importanza dei suoi ingredienti particolari nel dare forma ad un giudizio qualitativo positivo.

Spostando il punto di vista dalla domanda al versante dell'offerta, "an interesting question for the economist is to what extent a theatre's perceived quality is linked to production costs" (Tobias 2004, 109).

In questo nesso tra qualità e costi di produzione si inserisce l'osservazione della natura delle marginalità dei costi sostenuti ai fini della qualità.

Il nesso in questione risulta poi considerevolmente stretto per il balletto e l'opera, piuttosto che per la prosa; la qualità di uno spettacolo di prosa è difficile da prevedere partendo dai costi di produzione, tuttavia positivi ma decrescenti rendimenti marginali delle spese destinate a raggiungere certi livelli di qualità artistica appaiono prevalenti in tutte e tre le forme di spettacolo (dove maggiore è la qualità raggiunta, maggiori sono le risorse richieste per mantenerla ad un livello alto o per fare un salto di miglioramento).

Raccogliendo dati provenienti da sondaggi sull'opinione di esperti e aggregandoli ai dati economici provenienti da diversi teatri pubblici in Germania, Tobias ha indagato le relazioni tra qualità e variabili economiche⁵⁵. La percezione della qualità nell'ambito del teatro di prosa non risulta così strettamente connessa con le variabili economiche, propriamente i costi di produzione, come nell'ambito dell'opera o del balletto. I giudizi qualitativi formulati nel campo della prosa, degli esperti *in primis* e conseguentemente degli spettatori, non possono essere razionalizzati nello stesso modo in cui avviene per le altre due forme di spettacolo, perché chiamano in causa altri fattori che non sono connessi alle spese o ad altre variabili economiche ma ad orientamenti estetici, più importanti nel caso della prosa.

Nel caso dell'opera e del balletto, il *cachet* dei cantanti solisti, dell'orchestra, dei ballerini sono voci di costo significative, così come gli allestimenti scenici e il numero di artisti impiegati: in questo senso, i costi sostenuti sono un indice di qualità, anche per le peculiarità di queste forme di spettacolo.

⁵⁵ Tobias ha utilizzato due fonti di dati: un'intervista condotta per raccogliere le opinioni di esperti sul livello di qualità dei teatri tedeschi e l'annuario statistico pubblicato in Germania dall'associazione dei teatri pubblici nazionali (*Deutscher Bühnenverein – DBV*) contenente dati sulle spese e sul personale per quattro stagioni consecutive (1995-2000). Nel 2000 il questionario è stato inviato a 357 persone tra critici e direttori di teatri, cosiddetti esperti, ai quali è stato chiesto di esprimere giudizi su un elenco di quasi tutti i gruppi teatrali tedeschi operanti nei teatri pubblici e afferenti a teatro di prosa, balletto e opera.

Infine, allargando l'orizzonte di quest'analisi, il concetto di qualità non si limita al prodotto artistico e alla sua fruizione (da parte della domanda così come dell'offerta) ma si estende all'impresa nel suo complesso.

Indicatori quantitativi atti a misurare la qualità del lavoro di un'impresa teatrale annoverano il numero di rappresentazioni offerte, il numero di nuove produzioni (quando è possibile), il numero di abbonati, i livelli di partecipazione di pubblico, la consistenza delle entrate. La misura della qualità nelle *performing arts* diviene poi fondamentale nel momento in cui essa svolge un ruolo decisivo per le istituzioni che erogano i finanziamenti, gli uffici governativi, gli sponsor, le fondazioni, chiamate a valutare diverse imprese in un ambiente competitivo con la necessità di sostenere i loro investimenti attraverso una serie di misure: qualità ma anche eccellenza, identità, reputazione, accessibilità.

Come meglio misurare il successo di un'impresa artistica rappresenta di per sé una sfida, dato che un'impresa non profit ha molteplici propositi da servire e che su tutti questi deve essere giudicata dall'esterno. Il suo successo potrebbe magari essere più appropriatamente giudicato sulla base della sua *mission* individuale, piuttosto che attraverso metri generici quali il successo delle entrate al box-office o l'ampiezza del pubblico, secondo alcuni studiosi (Voss e Voss 2000a), tuttavia permarrebbe il rischio di autoreferenzialità.

Alcuni criteri, identificati da Preece (2005), convergono nel tentativo di determinare la qualità in riferimento ad un'impresa di *performing arts* considerata nella sua totalità:

1. *Merito artistico*: la valutazione di merito artistico e di qualità è di solito necessaria per stabilire quale organizzazione o artista sia meritevole di essere sostenuto. Senza entrare nell'ambito di giudizi di carattere estetico e filosofico su cosa connoti una creazione come arte, ogni impresa artistico-culturale deve confrontarsi con il concetto di merito artistico in modo da mantenere la propria legittimità e il senso di cosa sia rilevante per l'artista e per il pubblico. Il merito artistico di un'impresa teatrale è inoltre strettamente connesso con la sua *mission*, le sue caratteristiche e i suoi obiettivi, laddove le scelte eseguite da un direttore possono non collimare con il concetto di merito artistico per una parte degli spettatori. Quello che è davvero importante per l'impresa è avere una chiara comprensione di cosa costituisca il proprio merito artistico e saper articolare questa visione ai propri stakeholders.

2. *Contributo alla comunità*: il contributo alla comunità è definibile come la qualità dell'interazione dell'impresa con il pubblico, il coinvolgimento e la partecipazione della sua comunità, la qualità dell'educazione trasmessa, le azioni di *audience development* dell'impresa, la sua corresponsione alla diversità e varietà della comunità in cui opera.

Il fondamento di questo criterio si basa sull'assunto che le imprese artistico-culturali, con il loro *status* di imprese pubbliche o non-profit (come nella maggioranza dei casi), devono avere un impatto sulle persone della propria comunità che vada al di là della semplice scelta degli artisti direttamente implicati nell'offerta.

Come avviene nel caso del merito artistico, se un'impresa di *performing arts* ambisce a coinvolgere con successo la propria comunità sarà in buona parte dipendente dalla sua *mission*, laddove la volontà coinvolgimento può voler incorporare l'educazione artistica, il senso della storia e delle tradizioni, la riflessione di temi attuali. Una comunità deve essere infatti incuriosita, interessata, provocata, chiamata a riflettere. L'arte, tra le sue prerogative, deve necessariamente significare qualcosa di importante per la comunità.

Virtualmente, qualsiasi cosa un gruppo o un'impresa artistico-culturali compiano ha un impatto sulla comunità e sulle connessioni che vi fanno parte. L'arte che l'impresa sceglie di offrire, il luogo e l'orario della rappresentazione, il costo dei biglietti, sono tutti fattori che hanno un impatto su come l'impresa stessa, sia essa un teatro, una compagnia teatrale o di danza o una formazione musicale, si relaziona e stringe legami con la sua comunità.

3. *Efficacia dell'organizzazione*: si può definire come l'abilità dell'organizzazione a svolgere l'attività che è chiamata a fare secondo la sua *mission*, la qualità del management e delle risorse umane, la sua capacità nel controllare i costi, nel generare entrate che esulino dai sussidi esterni e nel riutilizzarle efficacemente per gli scopi più idonei, la sua abilità nell'anticipare, pianificare e prendere decisioni positive nell'ottica di saper gestire con successo il cambiamento (Harvey 1999, 45).

La nozione di efficacia dell'impresa fa riferimento in maggior misura all'amministrazione nel suo complesso che non all'arte, tuttavia è strettamente intrecciata con le due nozioni precedenti. Ad esempio, l'abilità di raccogliere le risorse appropriate per la vitalità a lungo termine dell'organizzazione sarà spesso

dipendente dal modo in cui gli stakeholder considerano il merito artistico o il contributo alla comunità, se non entrambi. Allo stesso tempo, le risorse acquisite attraverso l'efficacia organizzativa sono necessarie per raggiungere un appropriato livello di merito artistico e di presenza nella comunità, senza i quali non è possibile ottenere una posizione forte.

L'efficacia organizzativa va ben al di là delle entrate e del pareggio di bilancio e comprende le abilità necessarie ad incontrare molteplici domande in un ambiente competitivo.

CAPITOLO QUARTO

IL MARKETING OPERATIVO

PER LE *PERFORMING ARTS*

Capitolo Quarto

IL MARKETING OPERATIVO PER LE *PERFORMING ARTS*

4.1 Il problema della produttività, i costi e la “legge di Baumol”

La realtà delle *performing arts* è caratterizzata da una tradizionale situazione di instabilità e di penuria di risorse che minaccia il suo corretto funzionamento quando non l'esistenza stessa delle organizzazioni che vi fanno parte.

Il Romanticismo già da lungo tempo ha fissato nella nostra mente l'idea che vi sia qualcosa di inevitabile nell'associazione tra realizzazione artistica e indigenza.

L'immagine dell'artista povero che fatica a vivere della propria arte pur di fronte ai progressi dell'economia e all'aumento del benessere rispecchia del resto una realtà tangibile in tutti i paesi, salvo in fortunati casi che rappresentano tuttavia la minoranza.

Le pressioni economiche che si manifestano nei bassi guadagni degli artisti (al servizio di orchestre, teatri di prosa e dell'opera, compagnie teatrali e di danza, compagnie di teatri stabili, produttori e impresari) si ritrovano al livello delle imprese teatrali ed organizzazioni di spettacolo dal vivo. Flussi finanziari inadeguati in questo settore gravano non soltanto sul benessere individuale delle figure che vi fanno parte, artistiche e non, ma anche sulla vita delle istituzioni preposte alle funzioni imprenditoriali e manageriali all'interno delle *performing arts*, a danno della società e della cultura.

Le problematiche legate al mondo dell'arte non sono rimaste fortunatamente al di fuori dell'interesse e delle ricerche di numerosi economisti, che si sono posti l'obiettivo di analizzare le difficili circostanze economiche che attanagliano da sempre il settore delle *performing arts* e di determinare se queste situazioni di emergenza finanziaria, divenute praticamente una sorta di normale standard di vita, fossero attribuibili a circostanze storiche fortuite, difetti gestionali o accordi istituzionali carenti, oppure se non vi fossero questioni strutturali a livello economico.

Nel loro lavoro del 1966, “*Performing Arts - The Economic Dilemma*”, pioneristico e ancora oggi basilare per l'economia della cultura, Baumol e Bowen studiano il settore dello spettacolo dal vivo, individuando nella struttura produttiva stessa di tale settore l'origine delle difficoltà e dei sbilanciamenti che lo contraddistinguono rispetto agli altri settori economici.

Per meglio inquadrare nella giusta prospettiva le problematiche che interessano il settore delle *performing arts*, va fatta una premessa riguardo alla forma del non profit, una caratteristica peculiare di molte imprese teatrali che contribuisce a creare un contesto di fragilità.

Le organizzazioni non profit condividono due caratteristiche: non ricevono un ritorno pecuniario del capitale investito e ambiscono a soddisfare una finalità di carattere sociale. “These two features are not wholly independent. Any group which sought to fulfill no social purpose and earned no financial return would presumably disappear from the landscape” (Baumol e Bowen 1965). Il punto saliente è che gli obiettivi tipicamente associati alle organizzazioni non profit sono per loro stessa natura disegnati per mantenerle in una situazione di precarietà, dove i servizi che queste forniscono alla società trovano in essi il loro fine intrinseco. Non appena si rendano disponibili finanziamenti destinati a delle non profit, emergeranno immediatamente nuove attività da svolgere aperte dalle nuove possibilità, e ancora altre per le quali non sarà disponibile nessun contributo. Ogni organizzazione non profit possiede sempre una serie di progetti che non può sostenere e per la cui realizzazione è costretta ad un’attesa fiduciosa.

Dal momento che il fine non è la massimizzazione del profitto, la preoccupazione della non profit va all’ampiezza e alla composizione della propria clientela alla quale offre servizi ad un prezzo tale per cui nel complesso i ricavi di esercizio risultano più bassi, quale inevitabile conseguenza dei suoi obiettivi.

Se per ipotesi la domanda dovesse crescere, l’organizzazione non profit non potrebbe trattenersi dal soddisfare la domanda accresciuta espandendo come risposta la propria attività, cosa che richiederebbe maggiori contributi finanziari. Un rifiuto ad assolvere il proprio compito significherebbe rinnegare i propri fondamentali obiettivi e, di conseguenza, provocare la perdita del supporto dei privati e della comunità.

Di fronte alle restrizioni che la condizione di non profit impone alle imprese artistico-culturali, risulta evidente come la sopravvivenza della maggior parte di queste richieda un costante flusso di contributi finanziari.

In questa prospettiva, una volta definita la posizione che rivestono i prezzi in una non profit dedita ad offrire servizi artistico-culturali e la loro relativa impossibilità di essere elevati al di sopra di una soglia che permetta la più larga partecipazione possibile alla società, l’attenzione si sposta necessariamente sui costi. Per comprendere gli sviluppi

sul fronte dei costi, vanno considerate le implicazioni dei diversi tassi di crescita nella produttività in un'economia.

L'analisi di Baumol e Bowen (1966) presenta una visione formata da un'economia divisa in due settori posti a confronto, una in cui la produttività cresce e l'altra in cui la produttività rimane invece stabile.

Nel settore produttivo vi sono settori tecnologicamente progressivi in cui l'adozione di determinate tecnologie permettono di adottare economie di scala, contenendo i costi e aumentando la produttività. Le innovazioni e l'accumulazione di capitale, insieme alle economie di scala, rendono possibile l'aumento della produttività per ora di lavoro. Conseguentemente, l'*output* per ora di lavoro cresce più rapidamente del salario mentre il costo del lavoro per unità prodotta diminuisce.

Diversamente, nel settore stagnante si impiega molta manodopera e la produttività dei lavoratori non cresce nel tempo. Il numero di ore di lavoro per unità di prodotto è costante e una sua eventuale diminuzione comporta una perdita di qualità nel prodotto o servizio.

Nei paesi avanzati, nonostante la differente produttività delle due economie, la volontà e la necessità di ridurre i divari salariali e la forza delle contrattazioni collettive comporta la crescita dei salari anche nel settore stagnante.

Si determina in questo modo la "legge di Baumol": l'economia progressiva, data la crescita della produttività, può aumentare i salari pur mantenendo costante il costo del lavoro per unità di prodotto. La crescita dei salari si ripercuote però sul settore stagnante dove manca un guadagno in termini di produttività, il che si manifesta in una crescita del costo unitario del lavoro.

Pertanto, da un lato i costi per unità, non solo dei salari ma anche di altri componenti, prodotta nel settore stagnante continuano a crescere, mentre quelli del settore produttivo rimangono costanti. Dall'altro, i costi aumentano più rapidamente rispetto al livello dei prezzi.

Le *performing arts* appartengono al settore stagnante dell'economia in quanto tecnologicamente non progressivo; il teatro di prosa, l'opera, la danza, la l'orchestra sinfonica, la compagnia teatrale, la formazione di musica da camera sono tutte attività che hanno ben poche opportunità per cambiamenti tecnologici significativi.

Il settore dello spettacolo dal vivo è quindi vittima della *malattia dei costi*, cioè della crescita inarrestabile del costo per rappresentazione e della crescente forbice tra il costo unitario di questo settore e quello del settore manifatturiero⁵⁶.

Un concerto di musiche di Schubert della durata di un'ora eseguito da un quartetto d'archi all'inizio del '900 oppure ai giorni nostri, richiederà le stesse ore di lavoro, sia per la preparazione che per l'esecuzione finale e la presenza del medesimo numero di persone. Tuttavia il costo del lavoro dei musicisti cresce nel tempo, al contrario della loro produttività. Coerentemente, aumentano i prezzi delle *performance*, in linea con l'aumento del reddito dei *performer*, una tendenza costante nel tempo.

La tecnologia del settore teatrale è inoltre tradizionalmente vincolata a canoni interpretativi, teorie e pratiche di scuole secolari che difficilmente traggono beneficio dall'introduzione di innovazioni tecnologiche nei materiali o nelle apparecchiature, se non talvolta a livello puramente estetico quando voluto.

Ne consegue la grande problematicità per le organizzazioni non-profit di riuscire anno dopo anno ad allestire nuove produzioni, in mancanza di sussidi esterni, e di operare sotto una costante tensione finanziaria. Diverse imprese di *performing arts*, siano esse orchestre, teatri o compagnie di danza, possono essere forzate dalle situazioni ad abbandonare questo mercato oppure a dover dipendere, come del resto avviene in Italia, dal volontario supporto pubblico o privato per la loro sopravvivenza. L'arte e la cultura fanno infatti parte di un segmento di attività non produttive, come lo sono anche la sanità e l'istruzione pubblica ad esempio, che fanno affidamento al sistema fiscale del paese.

Un altro rischio per lo spettacolo dal vivo è quello di finire nell'orbita del livello amatoriale, che gioca già un ruolo considerevole nel caso di spettacoli di recitazione o di musica, un'evidente minaccia per la qualità. L'attività dilettantistica, pur essendo virtuosa sotto vari aspetti, non può che essere un sostituto di gran lunga imperfetto del lavoro di professionisti. Né le imprese possono contenere la crescita dei costi permettendo il deterioramento della qualità, diminuendo le prove, assumendo più figure artistiche meno preparate o riducendo all'essenziale costumi e scenografie. Un tale

⁵⁶ Il problema delle spese crescenti è persistente nell'industria dell'arte dal momento che le organizzazioni dedite allo spettacolo dal vivo non beneficiano dai guadagni della catena produttiva realizzati dagli altri settori della società. Durante la maggior parte del XX secolo, l'economia for profit *technology-oriented* ha visto aumentare progressivamente la propria efficienza, in un quadro nel quale il risultato per ora di lavoro si è duplicato approssimativamente ogni 30 anni. Di contrasto, invece, la produttività nell'industria delle arti ha subito un calo rispetto al resto dell'economia.

decorso non può che essere assai dannoso per organizzazioni che perseguono la qualità, considerando che ciò porterebbe alla perdita di pubblico e del supporto della comunità. Lo studio condotto da Baumol e Bowen (1966) ha acquisito sin da subito grande valore e autorevolezza grazie al suo fondarsi sull'utilizzo di dati che consentivano di seguire l'attività di diverse imprese di spettacolo durante l'estensione di lunghissimi periodi temporali e in maniera continuativa⁵⁷. Attraverso l'analisi condotta sui tutti i dati disponibili provenienti da fonti variegata quali due importanti orchestre statunitensi, diversi teatri di Broadway, un teatro dell'opera newyorkese e due teatri centrali della scena londinese, si confermava senza praticamente differenza alcuna l'esistenza del fenomeno della crescita costante dei costi per *performance* ad un ritmo di crescita annuale superiore a quello dell'indice annuale dei prezzi, presente in ogni periodo temporale esaminato. "The over-all results are sufficiently and dramatic. They confirm the impression that costs in the performing arts do indeed rise, and that they outstrip prices in the rest of the economy.(...) It's clear that the cost problems besetting the performing groups are no mere reflection of the rate of inflation characteristic of the economy as a whole" (*ibidem* 1966, 198).

Indubbiamente dei miglioramenti qualitativi hanno avuto il loro peso sull'andamento dei costi, così come anche le varie fluttuazioni economiche che si possono verificare in archi temporali così lunghi, come le guerre, i periodi di prosperità e quelli di depressione, l'inflazione.

Proprio l'inflazione, e quindi anche la stagflazione, rappresenta la casistica in cui la legge di Baumol non si verifica⁵⁸: nella situazione in cui sono contemporaneamente presenti sia un aumento generale dei prezzi sia una mancanza di crescita dell'economia in termini reali, il rallentamento della crescita della produttività comporta la frenata del meccanismo che attiva la malattia dei costi. La crescita dei costi non sopravanza in questo caso la crescita dei prezzi (Baumol e Bowen 1966, Baumol e H. Baumol 1980, Baumol e H. Baumol 1985).

⁵⁷ Gli studiosi hanno analizzato i dati finanziari della New York Philharmonic Orchestra relativi a 100 anni di attività su 122 di esistenza (al tempo della ricerca condotta dagli autori) e i dati della Cincinnati Symphony Orchestra dal 1920 al 1964. Sono stati inoltre analizzati gli andamenti dei teatri di Broadway e del Metropolitan Opera di New York, ma in assenza di serie di dati continuativi, dal 1947 al 1964; alcuni teatri del Regno Unito, per fornire un ulteriore bacino di analisi da confrontare: il Royal Shakespeare Theatre per il periodo 1949-1964 e il Covent Garden Theatre per il periodo dal 1951-1964.

⁵⁸ Come è stato verificato per i periodi immediatamente seguenti la I e la II Guerra Mondiale, la recessione degli anni Trenta e quella degli anni Settanta. Negli anni Ottanta e Novanta, sia nel teatro di prosa che in quello musicale, il costo medio della rappresentazione cresce costantemente insieme al costo del personale, degli artisti scritturati e agli oneri finanziari.

Entrando nel merito della struttura dei costi delle imprese di spettacolo dal vivo, si distinguono i costi fissi e i costi variabili:

- *costi fissi*: sono i costi imputabili ai fattori fissi della produzione. Il costo fisso legato alla conservazione, manutenzione e gestione generale del teatro o della struttura che ospita gli spettacoli è il costo più elevato per i teatri italiani, siano essi teatri dell'opera, di prosa o sale musicali, insieme alla spesa per il personale. Ovviamente, anche per imprese di spettacolo minori come possono essere le compagnie teatrali, di danza o le orchestre esistono costi fissi, dal personale all'affitto della sala per le prove, alle utenze, ad esempio.
- *costi variabili*: sono i costi imputabili alle produzioni di spettacoli e alle loro rappresentazioni sulla scena. Il costo variabile è in stretta relazione con il successo dello spettacolo e quindi con le entrate del botteghino, nonostante queste lo ricoprano solo in minima parte.

Tra le componenti che partecipano all'incremento dei costi per rappresentazione, la porzione più ampia dei costi fissi è formata da salari e compensi degli artisti, del personale delle imprese e dello staff tecnico ausiliario.

Il compenso degli artisti è la voce di spesa più consistente dei budget operativi delle imprese di *performing arts*, nonché una questione delicata poiché cruciale per lo stato di salute stesso delle arti.

La crescita dei costi complessivi per rappresentazione che affligge le imprese teatrali non può essere ascritta esclusivamente ad un tasso di crescita particolarmente rapido dei costi del personale artistico, tuttavia dal momento che i compensi degli artisti rappresentano una parte tanto larga dei costi totali, sono comunque principalmente responsabili dell'aumento assoluto delle spese.

Lo spettacolo dal vivo costituisce un mercato del lavoro piuttosto particolare, in cui il bisogno di grandi abilità innate e di alti livelli di formazione pongono un limite all'offerta di qualità (pur essendo un mercato del lavoro in eccesso d'offerta) ma nel quale il ritorno in termini di benefici psicologici e personali per coloro che soddisfano questi requisiti restituisce spesso un incentivo molto consistente a rimanere nel campo. Le *performing arts* possono dunque dirsi relativamente insensibili alle generali tendenze salariali, specialmente nel breve periodo, e soprattutto per questo motivo le organizzazioni di spettacolo dal vivo in difficoltà finanziarie hanno spesso reagito alle loro problematiche spostando parte del loro fardello sulle spalle degli artisti, ed anche dei manager, che pure sono solitamente poco pagati rispetto agli standard degli altri

settori economici. I livelli di reddito in quest'ambito sono decisamente bassi sotto ogni standard, specialmente alla luce dei grossi investimenti, monetari e di tempo, sostenuti dagli artisti per la propria preparazione. La loro volontà di lavorare in questo settore li spinge molto spesso ad accettare sacrifici in cambio del piacere della loro partecipazione alle arti, ma ci sono comunque dei limiti ai sacrifici finanziari che la società può pretendere dagli artisti facendo leva sul loro guadagno di un beneficio psicologico (Baumol 1967).

Subito di seguito ai compensi del cast artistico, la più sostanziosa voce di spesa tra i costi di produzione è quella della scenografia, qualora ci si trovi nel caso di spettacoli operistici, balletti o di prosa. Si tratta dell'elemento che tende a subire i maggiori tagli.

Dopo la scenografia, fanno seguito tutti gli ulteriori costi necessari a realizzare una produzione artistica, a partire dai compensi di figure quali autori, musicisti, costumisti, scenografi, la manodopera dei tecnici di palcoscenico e il lavoro del direttore di scena, a cui si assommano gli addetti al guardaroba, le maschere e il resto del personale dell'impresa teatrale; inoltre, i costi organizzativi, i materiali per i costumi, i noleggi (e altro ancora, a seconda della tipologia di spettacolo).

L'elemento il cui costo è cresciuto in maniera più rapida nel corso del tempo e in particolare negli ultimi anni è la pubblicità, a causa dell'aumento dei costi degli spazi pubblicitari e del suo divenire un mezzo imprescindibile, che vede la sua utilità anche come strumento di minimizzazione del rischio sempre incombente di un'eventuale scarsa affluenza di pubblico. Con il tempo i costi hanno cominciato a comprendere in modo sempre più ampio la presenza di spese manageriali, spese legate alla comunicazione, di pari passo ovviamente con lo sviluppo dei sistemi di comunicazione, spese legate ad una gestione più moderna della contabilità.

Gli aumenti dei costi, che non si limitano solamente quelli relativi ai compensi degli artisti e alla necessità di adeguarli a quelli degli altri settori produttivi, si possono quindi considerare nella storia dello spettacolo dal vivo come assolutamente pervasivi e incombenti su tutte le categorie di spese, avendo sempre sullo sfondo la non produttività del settore.

Sin dalla prima teorizzazione della malattia dei costi, il suo modello è stato utilizzato dai vari amministratori artistici, e quindi non solo dello spettacolo dal vivo, di tutto il mondo come motivo fondante delle richieste di aumento dei sussidi statali per le arti. Le ricerche eseguite intorno alla teoria della malattia dei costi confermano la validità in sede storica della tesi di Baumol e Bowen (Leroy 1992, Guerzoni e Romani 1998,

Baumol 1980 e 1985 a e b, Peacock, Shoemsmith e Millner 1982, Netzer 1978), laddove la concessione dei sussidi è una caratteristica strutturale del sistema, erede di una prassi che in Italia è in uso già dalla fine del Settecento⁵⁹.

Negli anni successivi al lavoro dei due economisti si è sviluppato un acceso dibattito, che ha condotto a numerosi commenti e riassetamenti dell'assunto iniziale e ad indagini empiriche volte ad analizzare i fattori legati alle tendenze che si verificano tra costi ed entrate, concentrandosi sul versante produttivo e sui relativi aggiustamenti potenzialmente applicabili da parte delle imprese nel tempo.

Se essenzialmente la base logica della malattia dei costi nelle imprese di spettacolo dal vivo è indiscutibile, la catena causale che lega certe caratteristiche della produzione di *live arts* con un divario di reddito che va ampliandosi nel tempo per le imprese di *performing arts* ha di fronte alcune aperture che la rendono meno inesorabile. (Throsby 1994).

In questo senso vanno fatte alcune considerazioni.

1. Come già avevano espresso Baumol e Bowen (1966), “changes in the costs of most enterprises reflect not only movements in the prices of the factors of production they employ, but also changes in the scale of their operations” (*ibidem* 201), per cui è possibile raggiungere alcune economie di scala, anche se in misura incomparabilmente minore rispetto all'industria manifatturiera.

Nel lungo periodo, mediante la creazione di stagioni più lunghe o la messa in scena di un numero maggiore di rappresentazioni per una produzione *le performing arts* vedono attenuarsi il fenomeno dei costi crescenti.

Secondo l'analisi dei costi delle imprese culturali di alcuni economisti (Heilbrun e Gray 1993), nel breve periodo l'impresa culturale è caratterizzata da costi fissi e costi variabili, dove il costo medio fisso diminuisce all'aumentare della produzione: al crescere della quantità offerta di spettacoli il costo fisso si ripartisce su un volume ampio di unità produttive, mentre il costo medio variabile rimane costante, dal momento che il costo degli input rimane invariato per ogni performance della medesima produzione. Nel lungo periodo, il costo medio variabile risulta minimo per un numero vasto di rappresentazioni, e nel

⁵⁹ Già nel Settecento le gare d'appalto bandite senza la garanzia di sovvenzioni andavano regolarmente deserte e i teatri rimanevano chiusi per l'assenza di impresari disposti ad accollarsi l'onere dell'allestimento: senza sussidio non si iniziava neppure a operare. Nel 1815 l'imperatore Francesco I d'Austria, dopo l'insediamento del governo austriaco nel Regno Lombardo Veneto, consentì allo stanziamento di una sovvenzione per la gestione del Teatro la Scala di Milano che rimase per molti anni. Dopo l'unità, nel 1901 un referendum della giunta comunale chiamò i cittadini milanesi ad esprimersi in merito all'opportunità o meno dello stanziamento di una sovvenzione a favore della Scala (Guerzoni e Romani 1998).

caso in cui i fattori produttivi si possano sostituire in diversi ruoli (artisti) o impiegare in diverse produzioni o repliche della medesima produzione.

“Una relazione inversa tra costi unitari e livelli produttivi ed un maggior numero di repliche, oltre a permettere ad un più vasto pubblico di fruire del prodotto e ripartire, quindi, fra un maggior numero di cittadini i benefici del finanziamento pubblico, consentirebbe di produrre a costi unitari minori (...). Anche per il teatro (...) è possibile ottenere economie di scala” (Favaro 1998, 185). Queste economie di scala rimangono accessibili, tuttavia, a patto che il ritmo di produzione di nuovi spettacoli e la possibilità di fare un gran numero di repliche siano presenti, cosa che può verificarsi per i teatri più grandi con maggiori risorse e capienza più ampia, e non certo per quelli minori (stesso discorso vale per le compagnie teatrali, di danza o le orchestre, qualora riescano a fare numerose repliche) (Gray 1988). Inoltre, si aprirebbero in questo caso due ordini di problemi: il problema dei generi di spettacolo e della relativa composizione della domanda, che non è ovviamente ugualmente distribuita tra i generi.

Dal momento che la cultura fa parte dell'industria di servizi, la sua produttività dovrebbe riflettere l'importanza del consumatore all'interno dell'attività di produzione stessa, dove non esiste la produzione di un servizio culturale senza la presenza di un pubblico (Gapinski 1980). Non si può dunque prescindere dal misurare la produttività senza il fattore partecipazione. Inoltre, l'ambiente in cui un'impresa opera influenza direttamente la sua attività produttiva. Operare in una grande area, ricca di tradizioni culturali e caratterizzata da un bacino di spettatori affluenti, ben istruiti e sensibili all'arte, quindi anche con la possibilità per l'impresa di tenere più repliche dello stesso spettacolo, è decisamente differente rispetto ad operare in un piccolo centro, in cui si è magari pionieri nel settore e dove è necessario offrire diversi programmi per continuare ad attrarre l'attenzione del pubblico. Nelle grandi città, difatti, uno spettacolo può rimanere in cartellone per settimane rispetto a quanto avviene nei piccoli centri, per non parlare del caso limite degli spettacoli di musical di Broadway o del West End di Londra, che rimangono costantemente in cartellone per anni. Diversi fattori ambientali possono infatti essere considerati, come la situazione demografica della popolazione sociale, oltre che economica, la qualità e il prezzo degli spettacoli offerti, la situazione concorrenziale, la presenza di concorrenza legata a gruppi amatoriali, attività sportive, cinema e altre forme di intrattenimento

diverse. Proprio la dipendenza degli aspetti produttivi dalla partecipazione del pubblico riflette i cambiamenti che influenzano le caratteristiche della partecipazione (Gapinski 1980, Felton 1994, Lange e Luksetich 1993).

2. La riduzione dei costi può essere perseguita anche con percorsi diversi rispetto all'aumento delle repliche e delle produzioni, quando queste non sono possibili: l'aumento di repliche del medesimo spettacolo/concerto comporta un risparmio nelle prove (retribuite), che non avverrebbe però nel caso di una fitta produttività di spettacoli; la riduzione di spettacoli con una scenografia semplificata e con *cast* ridotti; il contenimento di costi legati ai cachet di direttori d'orchestra, interpreti e musicisti, attori, ballerini e in genere artisti di chiara fama (tuttavia, il loro mancato impiego comporterebbe ovviamente un minore ascendente sul pubblico); un cambiamento qualitativo mediante l'utilizzo limitato di testi o musiche di autori contemporanei per i quali non sono previsti pagamenti dei diritti; l'utilizzo di artisti meno formati, quando non ancora in fase di formazione. "Of course, it is clear that such actions by a firm may have significant short- and long-run implications for the quality of its output, a variable which is likely to be one of the primary arguments of the utility function" (Throsby 1994, 15).
3. Lo sviluppo tecnologico offre la possibilità di risparmiare in termini di costi e di tempo migliorando l'efficienza in molteplici attività. Alcuni cambiamenti tecnologici possono verificarsi anche all'interno delle *performing arts*. L'architettura e il design delle sedi, il miglioramento dei sistemi di suoni e dell'illuminotecnica, ad esempio, possono condurre lo spettacolo dal vivo ad un pubblico più esteso per il quale l'immediatezza rappresenta un fattore importante.
Ancora, la tecnologia di registrazione e trasmissione delle immagini dell'audiovisivo possono aumentare il consumo di una singola rappresentazione fino ad un numero altissimo di volte. Pur essendoci una differenza qualitativa enorme rispetto ad uno spettacolo dal vivo o riprodotto sia per gli artisti che per il pubblico, l'utilizzo dei *media* per allargare il numero dei fruitori e migliorare la situazione finanziaria delle organizzazioni di *performing arts* può essere ritenuto uno strumento valido (Throsby 1994).
4. Resta inteso che le arti non hanno come obiettivo quello di raggiungere i livelli di crescita e di produttività dell'economia nel suo complesso. Accanto ad un

costante aumento di costi operativi destinati a rimanere caratteristici di questo settore, esistono anche altre problematiche di ordine finanziario. Le organizzazioni artistiche fanno affidamento in maniera considerevole sulle entrate correnti e sulle vendite anticipate dei biglietti per sostenere le spese correnti. Questo comporta il fatto che un certo debito venga ad accumularsi nel bilancio nel corso degli anni.

I differenti andamenti delle stagioni teatrali dovuti a variazioni nel ritmo e nell'intensità delle vendite di biglietti conducono direttamente a slittamenti delle entrate, di fronte alle quali le organizzazioni hanno solitamente una scarsa dotazione finanziaria, riserve di denaro irrisorie e linee di credito limitate quando non inesistenti.

Il desiderio di soddisfare la propria attività artistica unito alla stringente necessità di portare avanti impegni e programmazioni spesso comportano la spesa dei fondi disponibili per obiettivi a breve termine. Diverse imprese di spettacolo dal vivo hanno tentato di rispondere a questa situazione permanente di difficoltà cercando di aumentare le entrate mediante attività collaterali for profit che offrano servizi come caffetterie, ristoranti e negozi, che tuttavia non sono esenti da tasse (Kotler e Scheff 1997).

Le auspiccate correzioni all'elemento prezzo che sembrerebbero essere una naturale conseguenza dell'ipotesi della malattia dei costi non si sono in realtà mai verificate nel lungo periodo. L'andamento del mercato del lavoro nelle arti indica che le imprese di *performing arts* non hanno la possibilità di seguire il passo degli aumenti dei salari che si generano negli altri settori dell'economia in modo tale da attrarre e riuscire a trattenere un'adeguata offerta. "As a result, a gradual erosion in the relative earnings positions of workers in the performing arts is likely, rather than a full transmission of wage rises in other sector" (Throsby 1994, 16). Esiste la speranza per le organizzazioni di spettacolo dal vivo che una crescita del reddito dei consumatori possa avere in qualche modo il potere di limitare gli effetti negativi degli aumenti dei prezzi dei biglietti, forzati dalla pressione dei costi. Il sostegno pubblico e privato allo spettacolo contribuisce a ridurre il cosiddetto "*income gap*" in mancanza di completi adattamenti dei prezzi ai costi. A giustificazione di questa assistenza, essa incoraggia la destinazione di maggiori risorse ad obiettivi artistici rispetto a quante ne permetterebbero le sole forze del mercato, rendendo disponibili spettacoli di qualità a prezzi attrattivi per la maggior parte possibile di pubblico (Gapinski 1980). La resistenza ad aumentare i

prezzi dei biglietti ha, del resto, motivazioni politiche e sociali, dove la diffusione di cultura nella società non può conciliarsi con un declino della domanda dovuto a prezzi considerati troppo alti, mentre una crescita continua del *gap* tra costi di produzione ed entrate necessiterà nel corso del tempo di un aumento dei sussidi statali alle arti (Globerman e Book 1974, Baumol 1985 b).

I cambiamenti negli stili di vita e nei gusti all'interno della società, indotti dal graduale aumento dei redditi e del livello di educazione potrebbero condurre in una direzione positiva.

Gli studi condotti hanno mostrato come l'impatto combinato di modifiche dell'assetto produttivo, dell'aumento della domanda e i livelli generalmente crescenti dei margini hanno contrastato nel tempo l'annoso aumento dei deficit delle organizzazioni di spettacolo dal vivo, suggerendo allo stesso tempo che la malattia dei costi crescenti continuerà indubbiamente a ripresentarsi in quanto endemica nelle *performing arts* comportando diverse difficoltà, dal momento che è veramente improbabile che questo fenomeno possa estinguersi.

4.2 Le politiche di prezzo nell'impresa teatrale

Il prezzo, dal punto di vista del consumatore, corrisponde teoricamente a quanto egli è disposto a pagare per un prodotto o servizio. La valutazione del prezzo non si limita a questa definizione, ma comprende una serie di dimensioni che devono essere considerate quando si va a calcolarlo, come le spese collegate al suo consumo, il tempo che richiede per essere consumato, il rischio associato all'acquisto, lo sforzo compiuto dal consumatore. L'energia che il consumatore impiega nell'acquisto e nella visione di uno spettacolo teatrale va vista nella sua componente oggettiva, ossia il tempo impiegato, la durata dell'evento, i viaggi, ma anche nella sua componente soggettiva, lo sforzo intellettuale. Quest'ultimo si accompagna al concetto di rischio, come il rischio sociale di essere identificato in un certo gruppo, di non comprendere la rappresentazione, di essere turbato (Colbert 2000, Sciarelli 2005).

Come è stato messo in luce da studi, la spesa complessiva intesa come il sacrificio effettivo che viene sopportato dal consumatore si può quantificare in circa il doppio del prezzo del biglietto, per quanto riguarda il settore teatrale (Sciarelli 2005). Pertanto, in base a ciò si può affermare che il prezzo di un'attività culturale si compone di tre elementi principali: il prezzo del prodotto, le spese relative all'acquisto e al consumo, le

energie impegnate in tutte le attività che ruotano attorno al consumo. Il grado di conoscenza del prodotto consente al consumatore di minimizzare il rischio legato all'acquisto, la cui percezione rimane nel territorio puramente individuale.

Dal punto di vista dell'azienda, le politiche che guidano l'attività di determinazione del prezzo sono volte a produrre ed inviare un segnale di valore del prodotto all'interno del mercato. La fissazione determina, inoltre, lo sforzo che l'impresa deve affrontare per raggiungere la copertura dei costi ed un livello accettabile di rischio finanziario.

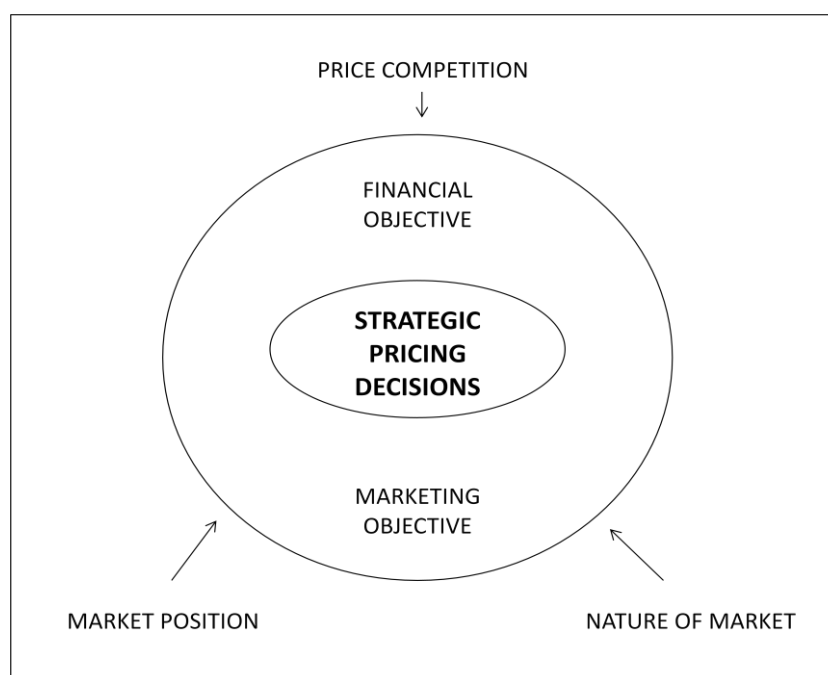
Il prezzo si differenzia dalle altre leve di marketing per l'influenza che hanno i fattori esterni nella sua determinazione. L'impresa teatrale non possiede difatti una completa libertà relativamente alle decisioni sulla fissazione del prezzo, in quanto il processo decisionale che conduce alla determinazione del prezzo tiene conto di diversi fattori che non sono solamente interni all'impresa ma coinvolgono anche la possibile reazione dei consumatori, della concorrenza e talvolta degli organi regolatori. Le circostanze in cui opera l'azienda risultano in ogni caso un elemento ulteriore di primaria importanza che concorre a determinare il prezzo, al di là degli obiettivi e dei metodi di fissazione dell'azienda. Una serie di fattori esterni e interni concorrono quindi a delimitare il campo in cui l'impresa effettua le sue scelte sul prezzo.

Secondo Boardman (1978) esistono cinque principali influenze che agiscono sulla determinazione del prezzo per un teatro:

- l'auditorium stesso, ossia la capienza della sala
- il prodotto-spettacolo in programma
- il mercato (dato dal consumatore esistente e potenziale)
- il box office (inteso come l'elemento umano dell'attività di vendita dei biglietti)
- il budget (obiettivi imposti di carattere finanziario)

Questi fattori considerati insieme rappresentano per lo studioso degli elementi di importanza chiave per le decisioni sul prezzo, avvertiti però come una serie di vincoli.

Secondo invece un approccio più proattivo, ci si focalizza non tanto su delle costrizioni quanto invece su ciò che l'organizzazione desidera raggiungere; sotto questo aspetto, le decisioni di *pricing* vanno quindi prese su due livelli, strategico ed operativo (Hill, O'Sullivan, O'Sullivan 1995). "Arts organizations have to decide upon a general strategic approach to their pricing decisions which is commensurate with their objectives, the positions they wish to hold in the market, the composition of that market and the nature and strength of their competitors" (*ibidem* 144).



Fattori influenzanti la decisione strategica di prezzo

Figura 4.1

Le imprese teatrali condividono una progettualità basata su obiettivi molteplici, tra i quali possono talvolta verificarsi conflitti tra obiettivi finanziari e di marketing nella formulazione del prezzo, a livello strategico. Talvolta, anche all'interno del settore artistico il profitto può rappresentare un fattore in grado di influenzare le decisioni di prezzo, come accade specialmente in un ambito più commerciale come può essere il musical o altre tipologie di spettacolo dal vivo che vedono forme di finanziamento degli spettacoli in previsione del successo al box office e di un ritorno finanziario. Ad esempio, i teatri del West End di Londra specializzati in musical e spettacoli di grande richiamo fissano abitualmente prezzi sufficientemente alti per coprire i costi e per generare dei margini di profitto. Nel caso di teatri che perseguono finalità artistiche non qualificabili come commerciali, così come in genere per i teatri non profit, il profitto può essere ugualmente una motivazione che guida le decisioni di prezzo, dal momento che ogni profitto generato da una produzione viene utilizzato per finanziare quella successiva, nonostante il focus di questi teatri rimanga la copertura dei costi. Il teatro sovvenzionato, vale a dire l'insieme delle strutture teatrali non profit, pubbliche, beneficiarie delle forme di finanziamento statale (come la quasi totale maggioranza dei teatri italiani) per la sua stessa natura organizzativa non pone un particolare affidamento

ai ricavi delle vendite per coprire la totalità dei costi, un'abitudine diffusa e purtroppo da considerarsi restrittiva. Gli obiettivi di carattere finanziario si possono classificare, in sintesi, come quelli cui spetta il compito di assicurare che la combinazione tra entrate provenienti dalle vendite e finanziamenti pubblici sia sufficiente a coprire i costi.

Un'impresa teatrale, generalmente, orienta la fissazione del prezzo non tanto all'aumento del profitto (si tratta infatti per lo più di imprese non profit), all'ottenimento del più ampio margine tra ricavi della vendita degli spettacoli e costi di produzione, bensì all'accrescimento dell'audience. O ancora, un altro obiettivo ricercato potrebbe essere rivolto a migliorare la percezione del consumatore in termini di equità tra prezzo pagato e valore della rappresentazione, al fine di far crescere la fidelizzazione verso l'impresa.

Una strategia di determinazione del prezzo risulta spesso essere una chiave per il raggiungimento degli obiettivi propriamente di marketing inerenti la pianificazione strategica. Quelli più comuni e di maggior rilevanza sono indubbiamente quelli correlati all'audience, alla sua crescita e alle politiche volte a gestire, migliorare ed ampliare la fruizione di spettacolo. Il marketing implica lo sviluppo di relazioni a lungo termine con il consumatore basate su un reciproco beneficio, ed il marketing per il teatro non fa eccezione. Può pertanto accadere che non venga tenuta in conto la massimizzazione dei profitti nello stabilire il prezzo, ma si scelga di optare per procedimenti che si presume siano in grado di fidelizzare lo spettatore, come l'insieme di sconti e forme di abbonamento. Il focus in questo caso è dato dall'audience ed il fine della funzione di marketing è quello di strutturare l'audience piuttosto che aumentare i ricavi.

Nell'ambito delle attività artistiche sovvenzionate dallo stato, uno dei propositi del finanziamento pubblico è quello di offrire opportunità di fruizione dei benefici di natura culturale nella maniera più diffusa possibile all'interno della comunità. Per questo motivo i prezzi sono stabiliti in modo tale da permettere al vasto pubblico, a prescindere dallo status economico-sociale, di partecipare alle arti. Esiste, del resto, un conflitto latente tra obiettivi di accessibilità e ottimizzazione dei ricavi che forma un costante sfondo ideologico del ticket *pricing* (Hill, O'Sullivan, O'Sullivan 1995). I prezzi delle attività collaterali, di servizi quali ad esempio programmi di sala e caffetteria, possono essere accresciuti più facilmente e più rapidamente rispetto ai prezzi dei biglietti, dato che questi non condizionano l'accesso al *core product*.

Un certo grado di influenza sul processo decisionale legato al prezzo spetta alla posizione occupata dall'impresa nel mercato, legata alla percezione che hanno di essa i

consumatori. Il prezzo può costituire un fattore determinante nella creazione di percezioni nei consumatori, mentre d'altro canto la percezione che si ha di un'impresa può limitare la sua flessibilità nei prezzi. Teatri di alto profilo, artisti prestigiosi e spettacoli di ottimo livello sono prevedibilmente orientati verso una fascia alta di prezzo, laddove una parte del piacere dell'esperienza vissuta dall'audience deriva proprio dall'esclusività dell'evento ed un prezzo alto è il principale fattore che crea questa esclusività. In questo senso, un prezzo basso diminuisce il valore dell'esperienza. Per evitare il peso di una reputazione elitaria, in contrasto con i sussidi pubblici, le forme di spettacolo dai costi alti come l'opera o il balletto richiedono un lavoro di "outreach" basato sulla segmentazione del mercato, che permette di offrire un accesso più ampio senza sacrificare la loro posizione di *premium price*.

Qualora, invece, l'offerta di un teatro venga percepita come di bassa qualità, in termini di ambiente e di prodotto artistico, le opportunità di vendere biglietti dal prezzo elevato appaiono limitate. Al di là dei costi sostenuti per produrre uno spettacolo e dei livelli di competenza artistica, il prezzo che il pubblico è disposto a pagare rimane sotto un tetto relativamente basso.

La natura del mercato, o meglio del mercato target, è determinante, poiché le decisioni di prezzo necessitano una base di conoscenza non solo della predisposizione del pubblico di riferimento a pagare certi livelli di prezzo ma anche della sua reattività ai prezzi in connessione alle forme di spettacolo proposte. A titolo di esempio, le forme di spettacolo commerciali tendono ad attrarre un pubblico relativamente poco sensibile al prezzo; oppure, i mercati di riferimento regionali potrebbero non essere disposti a sostenere i livelli di prezzo che sono invece accettati comunemente dal pubblico appartenente al mercato di città; o ancora, una maggior sensibilità al prezzo si registra nel caso di spettacoli che possiedono un forte contenuto culturale-educativo, rispetto a quanto accade nel caso di spettacoli di puro intrattenimento. Nonostante il costo della produzione di uno spettacolo di Shakespeare possa ad esempio essere talmente elevato da suggerire un prezzo del biglietto pari a quello di un musical, difficilmente si troverà un pubblico disposto a spendere per questo spettacolo una cifra paragonabile a quella che spenderebbe per assistere ad un musical.

In maniera coerente con gli obiettivi generali dell'impresa, vengono stabiliti gli obiettivi che riguardano direttamente la variabile prezzo, in sintonia con le altre variabili del marketing mix.

Gli obiettivi delle politiche di prezzo sono molteplici e si possono raggruppare in tre orientamenti, nei quali le strategie globali dell'impresa si traducono in obiettivi specifici alla base delle decisioni di *pricing* (Volpato 2000). I tre orientamenti individuati fanno riferimento al profitto, alle vendite e alla soddisfazione del consumatore (Colbert 2000, Sciarelli 2005).

5 *Obiettivi orientati al profitto*: la considerazione dei costi di produzione degli spettacoli e/o della loro distribuzione sottende alla ricerca della massimizzazione dei ricavi in funzione della capienza della sala disponibile e del numero delle rappresentazioni. L'obiettivo è quello di ottenere il migliore vantaggio dall'incrocio tra prezzo della vendita dei biglietti e numero massimo di spettatori.

Tuttavia bisogna sottolineare che questa logica rispecchia il caso di "monopolio", da parte di un teatro, di uno spettacolo di grande richiamo, che si può descrivere come una condizione di scarsità d'offerta, dove l'offerta è caratterizzata da limiti di accesso e la domanda è superiore alla possibilità di essere interamente soddisfatta. Tale orientamento trova applicazione nel caso di forte unicità dello spettacolo rispetto alla concorrenza.

6 *Obiettivi orientati alle vendite*: il settore dello spettacolo dal vivo, e ancor più quello dell'intrattenimento, sono caratterizzati da una forte pressione competitiva. Sia questa situazione sia la funzione sociale dell'impresa teatrale e la natura di *merit good* del prodotto-spettacolo, spingono verso la fissazione di un prezzo che massimizzi il numero degli spettatori. In questo caso l'obiettivo del teatro è quello di ampliare la sua quota di mercato, riducendo il margine di profitto e tentando di attrarre una percentuale di pubblico della concorrenza, e aumentare dunque le vendite. Se i concorrenti mantengono i prezzi ad un livello affine senza ridurli scatenando una guerra di prezzi, questa strategia risulta efficace. L'aumento delle vendite si ottiene anche ricercando la riduzione delle altre componenti della variabile prezzo, come la quantità di sforzo richiesta dal consumatore.

Questo tipo di politica dei prezzi può essere d'aiuto all'azienda nel perseguire obiettivi di allargamento del mercato, dove i mercati in questione sono sensibili al prezzo, o di creazione di fedeltà nei consumatori, come nel caso degli abbonamenti.

7 *Obiettivi orientati alla riduzione del rischio*: l'immagine che il prodotto dovrebbe avere può rappresentare una linea da seguire nella determinazione del prezzo, così come anche l'immagine propriamente aziendale che si desidera veicolare. Il pubblico del teatro utilizza il prezzo come un parametro per definire la qualità attesa dello

spettacolo, per il fatto che il prezzo possiede una dimensione altamente simbolica. Più alto è il prezzo maggiore è la qualità che il cliente si aspetta. Un teatro può studiare un'immagine di sé che trasmetta un'idea di prestigio e determinare il prezzo di conseguenza. Il prezzo della prima opera della stagione del Teatro alla Scala di Milano è un esempio di questa tipologia di fissazione del prezzo. Il rischio legato a questo sistema risiede nel sopravvalutare lo spettacolo, dal momento che se la qualità percepita risulta inferiore a quella attesa, lo spettatore tenderà a non ripetere l'acquisto per prodotti dagli attributi simili, come regista, attore o teatro stesso. Alternativamente, un teatro può voler trasmettere un'immagine che comunichi che il prodotto è accessibile a molti, stabilendo un prezzo più basso.

- 8 *Obiettivi legati all'equilibrio competitivo*: in settori allo stadio di maturità del loro ciclo di vita, le aziende possono desiderare di mantenere l'equilibrio competitivo che si è venuto a formare rinunciando ad una guerra di prezzi. Le aziende concorrenti nello stesso mercato allineano i loro prezzi alle spalle del leader di mercato e fanno riferimento a strategie basate sulle altre variabili del marketing mix per mantenere la propria quota di mercato. Questa è la situazione in cui si trovano attualmente le *performing arts*, dove le imprese del settore fissano i prezzi del biglietto sullo stesso livello delle altre imprese nella stessa categoria (Colbert 2000). Il prezzo massimo fissato è sempre legato alla compagnia o all'artista più prestigioso, che rappresenta un'eccezione rispetto agli altri spettacoli in cartellone.

Quali che siano gli obiettivi prefissati da un'impresa teatrale, la scelta del prezzo per il lancio di un nuovo prodotto si muove in senso più ampio su due alternative di base, che corrispondono all'entrata sul mercato con un prezzo più alto oppure con un prezzo più basso rispetto alla concorrenza.

La *strategia di scrematura* prevede la fissazione di un prezzo elevato rispetto alle attese del mercato, che comporta l'ottenimento di un margine unitario più elevato pur riducendo il numero dei consumatori iniziali. Il target di questa strategia è infatti un pubblico preparato a pagare un prezzo elevato per il consumo di un prodotto specifico. In un secondo momento, l'impresa può decidere se continuare a praticare prezzi superiori alla media del mercato o, mediante l'abbassamento dei prezzi, raggiungere i consumatori più sensibili al prezzo ampliando il numero e la tipologia di spettatori. Solitamente questa strategia trova applicazione in caso di unicità del prodotto, se si desidera trasmettere prestigio o se ci si trova in un contesto di monopolio.

Questa politica non viene molto utilizzata in ambito teatrale. Generalmente, la *mission* di un teatro comprende in sé la prerogativa di diffondere cultura all'interno del Paese e promuovere la sua conoscenza attraverso il lavoro dei suoi artisti, cosa che non risulterebbe possibile attraverso una politica di prezzi alti. Vi sono ovviamente le eccezioni rappresentate dalle fondazioni lirico-sinfoniche, che praticano molto spesso prezzi di prestigio.

L'altra alternativa è data dalla *strategia di penetrazione* del mercato, che si prefigge di raggiungere il maggior numero possibile di spettatori, mediante la vendita di molte unità di biglietti ad un prezzo più basso della media di mercato, facendo crescere rapidamente i volumi di vendita.

Un nuovo spettacolo può registrare il tutto esaurito grazie alla sua popolarità; in questo caso il teatro potrebbe scegliere di aumentare il prezzo dei biglietti delle repliche successive se la popolarità dello spettacolo rende il pubblico meno sensibile al prezzo.

Mantenendo invece invariato il prezzo, i margini inizialmente ridottissimi tendono a crescere poiché i volumi elevati di vendita permettono di raggiungere economie di scala che, abbassando il costo unitario, portano ad un aumento del margine unitario. Si nota tuttavia che le economie di scala nel settore teatrale sono pressoché inesistenti, dato che una peculiarità del settore dello spettacolo nonché una sua forte problematicità è proprio l'incidenza altissima dei costi variabili. La strategia di penetrazione è sicuramente la più utilizzata nel settore teatrale.

Le possibilità che si aprono per quanto riguarda la scelta dell'obiettivo e la strategia da adottare convivono in ogni caso in una situazione di grande complessità, dove fattori esterni ed interni necessitano di un'attenta analisi. Lo studio della ricettività del mercato e del contesto competitivo si affianca all'analisi dei costi, che rappresenta un momento fondamentale nel processo di determinazione del prezzo in quanto fissa la soglia al di sotto della quale il prodotto non contribuisce alla creazione di un profitto.

4.2.1 I metodi di determinazione del prezzo nell'impresa teatrale

Nella formulazione delle decisioni di *pricing*, il management di un teatro deve tenere in considerazione una serie di coordinate: innanzitutto i costi che si trova a fronteggiare l'organizzazione, i costi per i consumatori relativamente alla loro percezione del valore del prodotto, gli obiettivi di prezzo che l'organizzazione vuole perseguire, che sono determinati in base agli obiettivi strategici di lungo e breve termine.

Il metodo basato sul consumatore.

Partendo dall'assunto che il miglior prezzo equivale a quello che il consumatore è disposto a pagare, ne consegue che il consumatore deve essere il giudice ultimo delle questioni legate al prezzo. Un prezzo più basso di quanto il consumatore è disposto a pagare comporta una perdita di profitti potenziali, mentre uno più alto significa comunque una perdita di vendite.

Le ricerche di mercato possono fornire conoscenze circa i desideri del pubblico e le soglie di prezzo che questo ritiene più idonee. Tuttavia, nonostante negli Stati Uniti questa procedura venga utilizzata comunemente, in Italia accade in maniera rarissima che vengano condotte ricerche di tale genere per conoscere il pubblico.

Questo metodo si presenta con alcune limitazioni, prima fra tutte il fatto che il prezzo subisce anche l'influenza della concorrenza, il che deve essere considerato nel processo di determinazione del prezzo. Se il consumatore si dichiara disposto a pagare per un determinato prodotto un prezzo più alto della media, qualora le imprese concorrenti mettano in scena lo stesso spettacolo (che si trova quindi in tournée) o uno spettacolo molto simile ad un prezzo inferiore, questo metodo si rivela allora inefficace poiché l'impresa è portata a stabilire un prezzo fuori mercato.

Il metodo basato sulla concorrenza.

Con la scelta di questo metodo, l'azienda stabilisce i prezzi in relazione a quelli della concorrenza attraverso un lavoro di monitoraggio continuo dei *competitor* diretti e di conseguente adeguamento del proprio prezzo al loro. Si viene così a scegliere il proprio posizionamento rispetto alle imprese concorrenti, ma allo stesso tempo l'ottica di adeguamento porta ad ignorare le caratteristiche distintive di un prodotto o di un teatro e si perde la potenzialità per il posizionamento attraverso il prezzo (Colbert 2000).

Il metodo basato sui costi.

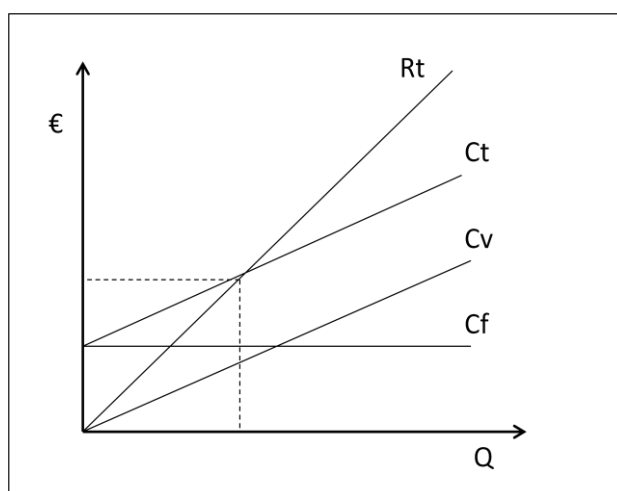
Questo metodo determina un prezzo partendo dalla quantificazione del costo unitario a cui va poi aggiunto un *mark up* che generi il profitto. La semplicità del metodo costituisce il suo principale vantaggio. Vi sono tuttavia due svantaggi: la mancata considerazione delle reazioni dei consumatori e la difficoltà di una precisa imputazione dei costi, specialmente di quelli indiretti.

Il metodo basato sul calcolo del break-even point.

L'analisi del punto di pareggio tra i costi e i ricavi stimati per un singolo spettacolo rappresenta un metodo per determinare il prezzo del biglietto. Il punto di pareggio è un valido punto di riferimento per le imprese culturali la cui *mission* ambisce alla

diffusione dell'arte, dal momento che viene individuato il prezzo di equilibrio, corrispondente al prezzo più basso che l'impresa può far pagare allo spettatore per recuperare i costi totali e garantire la propria sopravvivenza.

Il metodo del *break-even point* si adatta al calcolo dei prezzi dei servizi a capienza fissa, come appunto il teatro. Il primo assunto è che si stabilisca un'ipotesi dei biglietti venduti in aderenza con la quantità dei posti presenti in sala, oppure con un livello medio stimato di copertura dei posti. In secondo luogo, è necessario che le curve dei costi e dei ricavi siano rettilinee.



Il break-even point

Figura 4.2

Nella rappresentazione grafica del *break-even point*, l'asse delle ordinate interpreta la grandezza monetaria data dai costi e dai ricavi, mentre l'asse delle ascisse le quantità prodotte e vendute in termini di biglietti. La retta dei costi fissi (Cf) rimane costante all'aumentare della quantità prodotta e venduta; diversamente, la retta dei costi variabili (Cv) aumenta in maniera proporzionale all'aumentare della produzione. La retta dei costi totali (Ct) è la risultante dei costi fissi più quelli variabili. I ricavi espressi dalla retta (Rt) si basano su una stima eseguita che comprende sia la vendita dei biglietti sia i finanziamenti pubblici che quelli privati: questa retta aumenta con l'aumentare della quantità venduta e ha come coefficiente angolare il prezzo.

Il punto in cui si incrociano la retta dei ricavi e quella dei costi totali coincide con il *break-even point*, il quale coincide con una quantità di equilibrio e con un prezzo di equilibrio, al di sopra del quale l'impresa entra in un'area di profitto, al di sotto invece in un'area di perdita.

In generale, nella realtà i teatri difficilmente utilizzano soltanto un metodo per la definizione del prezzo del biglietto, ma più frequentemente utilizzano metodi misti. Va inoltre considerato che la politica di prezzo non si esaurisce con la determinazione del prezzo base, poiché, dopo aver individuato un valore di riferimento, si rende necessario fare una serie di considerazioni che tengano conto del variare delle situazioni ambientali nella decisione del prezzo.

Il prezzo viene quindi manovrato attraverso due tipologie consuete di operazioni sul prezzo di vendita, che permettono di adeguarlo alle diverse situazioni: la discriminazione di prezzo e gli sconti. Nel primo caso, il prezzo definito viene a ridursi in presenza di determinate condizioni; nel secondo caso, l'impresa elabora dei listini veri e propri caratterizzati da prezzi differenziati.

4.2.2 L'utilizzo della discriminazione di prezzo e lo *yield management*

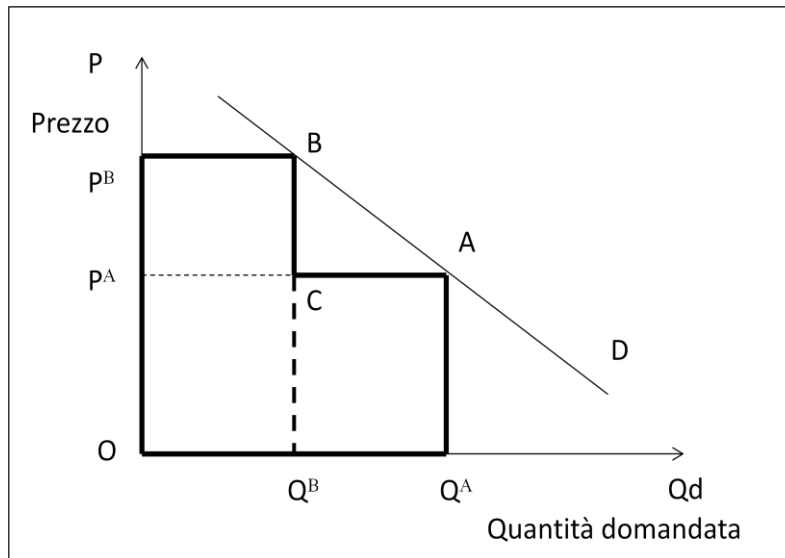
Alla base di un'efficace discriminazione di prezzo vi è una conoscenza approfondita della domanda. Discriminare il prezzo significa riuscire infatti ad intuire come è fatta la domanda di un mercato, ovvero quanto sarebbero esattamente disposti a pagare i consumatori, siano essi singoli o gruppi dalle caratteristiche simili.

Affinché l'impresa riesca ad attivare questi meccanismi sono necessarie alcune condizioni. Come prima condizione, vi è appunto lo studio e la conoscenza della domanda.

Seconda condizione, l'impresa deve avere il potere, vale a dire la leadership di prezzo, di far pagare prezzi diversi per unità diverse dal bene.

Terza condizione perché la discriminazione di prezzo sia possibile è quella di impedire l'arbitraggio, cioè la comunicazione e quindi la rivendita fra gli acquirenti (Besana 2002).

Come illustrato nella figura, la vendita di tutti i biglietti (Q^A) di un determinato spettacolo al prezzo P^A determina una spesa totale per gli acquirenti e quindi un ricavo totale per il teatro, al botteghino, pari a $Q^A \times P^A$. Diversamente, se il teatro fosse in grado di operare una discriminazione sul prezzo individuando per la quantità acquistabile fino a Q^B la disponibilità da parte dei clienti di pagare il prezzo P^B e per la quantità rimanente $Q^A - Q^B$ il prezzo P^A , l'area di spesa totale o di ricavo totale sarebbe pari a $OP^B C A Q^A$, sicuramente maggiore di $Q^A \times P^A$ (*ibidem* 2002, 94).



La discriminazione del prezzo di uno spettacolo

Figura 4.3

Le discriminazioni di prezzo più utilizzate dalle imprese teatrali vengono applicate in funzione di diversi elementi, a cui corrispondono le fasce di prezzo:

- *Prodotto*: uno spettacolo può essere proposto secondo diverse modalità, che possono causare una differenziazione di prezzo. Nel caso dell'opera lirica, ad esempio, le rappresentazioni in cui figurano artisti sconosciuti o sostituti, o la prova generale dello spettacolo, hanno spesso un prezzo più basso.
- *Luogo di fruizione*: la discriminazione di prezzi più comunemente applicata nei teatri prevede un prezzo diverso in base al posto occupato nella sala, secondo una scala di prestigio per cui un posto in platea è più importante di un posto sui palchi di diverso ordine o nel loggione. Anche il prestigio del teatro ha la sua influenza sul prezzo dei biglietti.
- *Momento di fruizione*: altra discriminazione sempre applicata, prevede prezzi diversi a seconda di quando si decide di assistere alla rappresentazione. La prima opera lirica della stagione operistica del Teatro la Scala di Milano ha sicuramente prezzi diversi rispetto alle altre rappresentazioni; la fascia oraria del giorno, come nel caso di matinée e pomeridiane, oppure il giorno della settimana possono vedere un'applicazione di prezzi più bassi.
- *Categorie di spettatori*: alcune categorie di spettatori corrispondenti a precisi segmenti individuati per età (come anziani e bambini), per professione (studenti e militari), status sociale (pensionati) o altro possono essere considerati

particolarmente sensibili al costo del biglietto da richiedere un trattamento diverso in termini di prezzo.

- *Volumi d'acquisto*: questa prassi esiste da poco in Italia. Imprese e *tour operator* possono acquistare grandi quantità di biglietti, rispettivamente per se stesse e per rivenderli nei pacchetti turistici. I prezzi vengono spesso ridotti in questi casi.

Va considerato che in Italia le imprese teatrali sono nella maggior parte dei casi pubbliche o miste, per cui anche nel processo di determinazione del prezzo del biglietto subiscono in misura notevole l'influenza dell'ambiente politico-istituzionale (Sciarelli, 2005).

Il verificarsi della presenza congiunta di rivenditori di biglietti e di posti vuoti nei teatri suggerisce l'esistenza di un attuale sistema di *ticket pricing* che non può definirsi ottimale, secondo Volpano e Bilotkach (2007). Come suggeriscono gli autori, i margini dei rivenditori di biglietti potrebbero essere accresciuti individuando una categoria di prezzo ottimale per i posti di alta qualità all'interno delle sale teatrali, mentre al contrario i posti rimasti invenduti potrebbero essere eliminati in maniera profittevole riducendo i prezzi per i posti di scarsa qualità, considerando che il costo di una vendita realizzata ad un cliente aggiuntivo è pressappoco nullo quando vi sono posti vuoti. Tale discriminazione di prezzo permette una distribuzione più efficiente dei posti basata sull'intensità della domanda e ha il potenziale di accrescere le entrate rispetto alle pratiche di *pricing* comunemente applicate.

La modifica nel prezzo, infatti, dipende in ogni caso dall'ampiezza della domanda per la rappresentazione in oggetto. Idealmente, i prezzi riflettono l'intensità della domanda degli acquirenti così come altrettanto le caratteristiche dello spettacolo e della sede in cui questo viene rappresentato.

Un altro studio realizzato da Volpano (2003) ha dato seguito a precedenti ricerche teoriche ed empiriche sull'argomento per proporre un sistema differente di *ticket pricing* finalizzato a individuare un sistema razionale di prezzi volto alla massimizzazione dei ricavi.

Rosen e Rosenfield (1997) hanno messo in luce a livello teorico la dinamica per cui maggiore è la differenza di prezzi tra una fascia e l'altra, ad esempio 50, 40, 350 piuttosto che 50, 45, 40, più grande è la perdita di vendite a causa della riluttanza dei consumatori a cambiare la propria preferenza per una diversa fascia di prezzo.

Empiricamente, Leslie (2004) ha visto come presso i teatri di Broadway l'applicazione di ben 17 fasce di prezzo abbiano avuto la capacità di aumentare i ricavi del 5%, rispetto a prassi di determinazioni di prezzo e discriminazioni tradizionali.

Per Volpano “previous ticket pricing strategies which consider fixed costs and apply them across a certain base of customers to calculate ticket prices lead to sub-optimal pricing as demonstrated by the presence of brokers and empty seats” (2003, 382). Una strategia più efficiente ignora il semplice calcolo dei costi fissi per orientarsi verso determinazioni di prezzo più *market-sensitive*, basati sulla domanda e sui costi ancora da sostenere. Ciò diminuirebbe la pressione che mantiene i biglietti potenzialmente a costo alto ad un prezzo troppo basso da un lato, e i biglietti che dovrebbero avere un prezzo basso ad un prezzo troppo alto dall'altro, mentre si verificherebbe un aumento del margine di contribuzione per i costi fissi in tutte le fasce di prezzo.

Nella sua ricerca, l'autore ipotizza la scelta di un posto “chiave” in sala caratterizzato da condizioni ottimali quanto ad acustica, visuale, prospettiva e *status*, al quale viene assegnato arbitrariamente un prezzo particolarmente alto, il più alto rispetto a tutti gli altri posti. I prezzi degli altri posti diminuiscono progressivamente muovendosi dal posto chiave nelle direzioni laterali ed altrettanto nelle direzioni posteriore/anteriore lungo le file, raggiungendo il numero di 50 fasce di prezzo anziché le consuete 5. La grande differenza di fasce di prezzo riduce la sensibilità al prezzo e la riluttanza a spostarsi da una fascia all'altra da parte del consumatore, aumentando le entrate. “Optimisation software that uses a technical pricing model that employs econometric techniques to determine what variables influence a customer's willingness to pay, and determines those price/quantity combinations, could significantly increase total revenue for any event” (Volpano, 2003, 382).

Negli ultimi anni, la prassi dell'acquisto anticipato ha attratto un'attenzione crescente sia da parte di studiosi che di marketing manager.

Nel settore della tecnologia e dell'intrattenimento i *marketers* hanno concentrato i loro sforzi nel comunicare la disponibilità, e quindi registrare gli ordini di vendita, dei prodotti ben prima che essi siano resi realmente disponibili per il loro consumo. Gli ordini anticipati possono fornire informazioni utili circa la domanda generalmente considerata, il processo di diffusione del prodotto tra i consumatori, la reattività dei consumatori agli sforzi di marketing (Moe e Fader 2009).

In una serie di mercati l'acquisto anticipato è una prassi comune, principalmente nel caso di viaggi, concerti e spettacoli, pur esistendo alcune differenze chiave tra questi

mercati. Dsiraju e Shugan (1999) fanno una distinzione, all'interno dei mercati in cui si è instaurato il sistema dell'acquisto anticipato, tra quelli basati sulle caratteristiche della domanda, come la natura dell'acquisto, e quelli basati invece sulla sensibilità al prezzo del consumatore. Altri studi, invece, esaminano il ruolo dei costi marginali e dei vincoli dati dalla capacità fissa nella determinazione delle politiche ottimali di *advance pricing* (Shugan e Xie 2000, 2001). Una grossa parte delle ricerche dedicate all'acquisto anticipato e ai relativi mercati di utilizzo di questa pratica sfociano nella letteratura relativa ai prezzi dinamici e allo *yield management*, con particolare attenzione all'ambito del *revenue management* della biglietteria aerea.

Queste politiche basate sulla dinamicità dei prezzi sono un mezzo per operare una discriminazione di prezzi tra i consumatori che operano un alto grado di valutazione del prodotto e quelli che ne operano un basso grado. “A key, but largely untested, behavioral assumption underlying these policy decisions is that low valuation customers purchase earlier while high valuation customers purchase later” (Moe e Fader 1999, 73). Ma esiste un'altra prospettiva che si inserisce nello studio delle politiche di prezzo dei cosiddetti *advance markets*. In uno studio condotto empiricamente da Moe e Fader⁶⁰, il focus della ricerca non è stata l'indagine relativa alla politica di prezzo ottimale che emergerebbe da una serie di assunti comportamentali, bensì l'attenzione è stata concentrata sull'analisi del processo d'acquisto dei consumatori e sul ruolo del prezzo in queste tipologie di mercati nell'ottica di identificare regolarità nel comportamento d'acquisto, in particolare pertinenti a fattori quali i tempi e i momenti d'acquisto e la natura delle vendite. Senza una chiara comprensione delle abitudini dei consumatori e di come essi rispondono a vari aspetti del prezzo nel mercato ad acquisto anticipato, difatti, i benefici potenziali dei modelli di *pricing* rischierebbero di essere limitati.

In molti mercati in cui è possibile effettuare un acquisto anticipato, il prezzo ha diverse dimensioni.

1. La prima dimensione fa riferimento all'esistenza di fasce di prezzo, vale a dire la varietà di prezzi che vengono tipicamente offerti in ogni dato momento. Ad esempio, i biglietti per un evento preciso possono variare notevolmente nel

⁶⁰ L'analisi condotta dagli autori si è focalizzata su un campione di 22 eventi di *performing arts* tenuti in diverse città degli Stati Uniti, utilizzando dati forniti da un'agenzia di *ticketing* corrispondente ad un canale distributivo nazionale. Gli eventi avevano una grande differenza nei prezzi dei biglietti, che erano stati messi in vendita con un largo anticipo (18 settimane prima della data).

Il numero di categorie di biglietti varia a seconda dell'evento. Alcuni detengono solo tre categorie di biglietti ma si può arrivare persino a 9. Le categorie dei biglietti, ai fini della ricerca, sono state raggruppate in 3 fasce: prezzo alto, medio e basso.

prezzo in base alla qualità dei posti a sedere. Ne risulta che ogni fascia di prezzo tende ad attrarre un diverso segmento di acquirenti, i quali si possono considerare unici nella loro personale valutazione del prodotto, del momento d'acquisto e nella loro reattività al prezzo nel corso del tempo.

2. La seconda dimensione consiste nel valore nominale del biglietto, antecedente al ricarico di tasse e costo di servizi, il quale è stabilito anticipatamente per una data fascia di prezzo di biglietti e generalmente rimane immutato per tutta la durata del periodo di vendita.
3. Infine, la terza dimensione consiste nello sconto applicato al prezzo, una pratica comune che conduce ad applicare variazioni di prezzo di settimana in settimana.

Analogamente a quanto avviene nel mercato delle compagnie aeree, i biglietti di eventi come gli spettacoli teatrali sono generalmente disponibili all'acquisto mesi prima che la performance abbia luogo; e sempre in maniera simile, sono già stabilite diverse fasce di prezzo per la stessa performance (pur considerando sempre i teatri che siano in grado di offrire l'acquisto con prevendita on-line).

Tuttavia, esistono differenze tra queste due tipologie di mercati (Dsiraju e Shugan 1999). Appare soprattutto rilevante il fatto che la strategia della gestione dinamica del *ticket pricing* non rappresenta una pratica comune tra i box office e i maggiori distributori di biglietti come invece nel caso delle compagnie aeree. Nel mercato delle compagnie aeree, una prassi ben assodata è quella di offrire prezzi più bassi ai viaggiatori per piacere che tendono a pianificare i loro viaggi considerevolmente in anticipo rispetto al giorno di partenza, mentre l'aumento dei prezzi con l'avvicinarsi della data del volo va ad incidere sui viaggiatori business dell'ultimo minuto. Questa politica di prezzo non viene utilizzata nel mercato dei biglietti per gli eventi, dove invece i prezzi vengono stabiliti anzi tempo e rimangono stabili durante tutto il periodo di vendita.

Occasionalmente, vengono offerti alcuni sconti sul prezzo, ma queste offerte tendono a non essere il risultato di una strategica decisione presa di settimana in settimana dal venditore di biglietti. Di conseguenza, la discriminazione di prezzo tra gli acquirenti dei biglietti si verifica principalmente nel momento in cui i clienti scelgono la loro fascia di prezzo oppure usufruiscono di sconti, cosa che raramente è il risultato di una strategica dinamica di *pricing policy*.

La ricerca condotta da Leslie (2004) ha esaminato la discriminazione di prezzi nei teatri di Broadway, operata attraverso l'uso di diverse fasce di prezzo e *couponing*,

concentrandosi sulla sensibilità al prezzo da parte dei consumatori e sulla loro scelta della fascia. In quale momento e quale prodotto viene acquistato da un cliente mostra in questo caso una diretta dipendenza dal prezzo del biglietto, dai costi di transazione e in particolare dai limiti imposti dalla capienza dei teatri.

Per quanto riguarda il vincolo della capienza fissa, elemento fondamentale nelle valutazioni circa l'acquisto anticipato, va considerato però che la maggior parte delle rappresentazioni teatrali, di danza e dei concerti, fatta eccezione per alcuni eventi particolarmente ad alto richiamo soprattutto nella sfera musicale, avviene in una situazione di capacità eccedente i posti realmente venduti.

Più nello specifico, i risultati delle ricerche sia di Leslie che di Foder e Monroe, finalizzate all'analisi dell'andamento delle vendite per ogni singola fascia di prezzo e all'osservazione dei comportamenti d'acquisto dei consumatori dai differenti atteggiamenti di valutazione, mostrano che il comportamento dell'acquisto anticipato tende a variare considerevolmente attraverso le diverse fasce di prezzo, persino nel caso di una singola performance.

Nonostante il comportamento d'acquisto sia difforme a seconda delle fasce di prezzo, i clienti non risultano virtualmente influenzati dal prezzo del valore nominale, o intrinseco, del biglietto o dalle variazioni di prezzo ricorrenti che avvengono durante il periodo di vendita anticipata. L'unico elemento che risulta essere fortemente importante per i clienti esaminati è la fascia di prezzo opportunamente scelta. Inoltre, la più ampia fonte di variazioni nel comportamento d'acquisto deriva dalle differenze tra una fascia di prezzo e l'altra piuttosto che da qualsiasi strategia di *pricing* attuata all'interno di una data fascia.

I picchi delle vendite avvengono tendenzialmente nella settimana dell'evento, mentre nelle settimane precedenti le vendite partono lentamente e procedono con una graduale crescita man mano che la data dell'evento si avvicina. Per quanto riguarda il prezzo medio del biglietto di uno spettacolo, questo risulta più alto nelle settimane precedenti alla data della rappresentazione per poi declinare gradatamente e abbassarsi all'avvicinarsi della settimana dell'evento. a causa delle promozioni attuate e non per effetto di una vera e propria strategia dinamica di *pricing*.

L'abbassarsi del prezzo in prossimità della data dell'evento non è però il risultato dell'impiego di una deliberata politica di diminuzione del prezzo attuata dai rivenditori di biglietti, bensì questa tendenza è fondamentalmente un risultato apparente dovuto all'aggregarsi delle fasce di prezzo e all'azione di eventuali promozioni. I biglietti

appartenenti alla fascia di prezzo più alta vengono venduti nel momento iniziale del periodo di vendita anticipata. Il comportamento d'acquisto del consumatore afferente alla fascia di prezzo alta è in netto contrasto con quello dei consumatori delle fasce sia media che bassa. Nella fascia alta il prezzo del biglietto ha uno scarso peso, mentre il valore di facciata del biglietto e gli sconti sul prezzo non hanno nessun impatto sulle decisioni d'acquisto nel sistema della vendita anticipata, per cui ogni promozione attivata nel periodo iniziale della vendita servirebbe solamente a ridurre i margini.

Questo andamento si spiega mediante la constatazione di significative differenze nei comportamenti d'acquisto dei consumatori attraverso le fasce di prezzo, per cui i consumatori di fascia alta attribuiscono un più alto valore al prodotto che li rende maggiormente disposti a pagare un prezzo più alto e ad avviare la transazione anticipatamente. Di fronte ai vincoli imposti dalla capacità fissa del teatro, il costo della transazione in termini di impegno risulta sicuramente minore rispetto al costo psicologico derivante dal rimandare l'acquisto, associato al rischio di non avere il posto assicurato per assistere alla rappresentazione.

I consumatori che optano per la fascia di prezzo media e bassa tendono, invece, ad acquistare in un secondo momento più ravvicinato alla data dell'evento, parallelamente al fatto che essi attribuiscono una valutazione del prodotto più bassa. Per meglio spiegare tale fenomeno osservato empiricamente, va tenuto conto che “the decision to purchase a ticket is the out-come of a trade-off between the utility value held for the event itself and the cost of committing to this future event. When the value for the event exceeds any costs of commitment, purchase occurs” (Moe e Fader 1999, 83).

Il fatto che i consumatori che hanno un alto grado di valutazione del prodotto acquistano prima di coloro che ne hanno invece un grado di valutazione basso contraddice il comportamento d'acquisto comunemente osservato nell'*advance market* del settore dei viaggi, dove i *low-value customers* acquistano con largo anticipo. Il comportamento dei consumatori di viaggi viene infatti orientato da precise politiche volte a creare dinamicità di prezzi, prevedendo un aumento del prezzo del biglietto con l'avvicinarsi del viaggio ma rendendo allo stesso tempo disponibile un contingente di biglietti a prezzo bassissimo nelle date imminenti al viaggio per coprire gli esuberi di capacità, i cosiddetti *last minute*. In questo modo si ha il tipico quadro per cui i viaggiatori più sensibili al prezzo e solitamente per piacere acquistano prima dei viaggiatori per lavoro, meno sensibili al prezzo.

Nel caso dei biglietti per spettacoli ed eventi, in assenza di politiche di *strategic dynamic pricing* consapevolmente adottate, si assiste pertanto ad un comportamento diverso da parte dei consumatori rispetto al settore dei viaggi. Se le differenze tra comportamenti d'acquisto sono di gran lunga maggiori in riferimento alla scelta delle fasce di prezzo da parte dei consumatori piuttosto che a sconti e variazioni settimanali di prezzo, ciò significa che una direzione potenzialmente vantaggiosa per il marketing delle strutture teatrali è quella dell'utilizzo di politiche e strategie focalizzate nella differenziazione tra fasce. Rendere ogni fascia di prezzo fortemente distinta l'una dall'altra e ben caratterizzate in termini di benefici attesi ha un'azione diversa sul comportamento rispetto alla manipolazione dei prezzi di settimana in settimana all'interno di una fascia. La reazione dei consumatori alle sollecitazioni delle compagnie aeree rappresenta in realtà un atteggiamento di risposta per trarre vantaggio dagli schemi di prezzo che vengono loro proposti, ma le loro vere preferenze sono ancora da conoscere, a maggior ragione se si possono osservare comportamenti diversi all'interno del mercato caratterizzato dalla vendita anticipata di un settore diverso come quello teatrale. Queste conoscenze ancora parziali e scarsamente indagate a livello empirico vanno a discapito dell'impatto che potrebbero avere nella pratica del marketing. Certamente, il settore teatrale fa un utilizzo ancora limitato, se non sporadico, delle politiche di *dynamic pricing*.

1.3 Le politiche di distribuzione degli spettacoli

L'insieme delle scelte che l'impresa effettua per entrare in contatto con il proprio mercato e veicolare il prodotto presso il pubblico si concretizza nell'identificazione delle attività concernenti la distribuzione.

Nel teatro la distribuzione si compone di tre elementi principali: i canali di vendita, la distribuzione fisica, la scelta del luogo della rappresentazione.

I canali di vendita comprendono tutte le risorse umane che con le proprie competenze rendono possibile il passaggio dello spettacolo dalla sala prove al palcoscenico, e quindi alla fruizione dello spettatore.

Con la distribuzione fisica si fa riferimento a tutti gli aspetti logistici necessari alla messa in scena dello spettacolo teatrale, all'interno del flusso che lo conduce da un intermediario all'altro fino al consumatore finale.

Il terzo elemento consiste nella scelta del luogo in cui il prodotto spettacolo può essere acquistato e consumato dal cliente. Nel mercato di beni culturali la variabile distribuzione si può riassumere nel contatto diretto tra produttori e attori del mercato, dove il bisogno di intermediari è piuttosto limitato dato che non è previsto nessun immagazzinamento e nessuna distribuzione fisica del prodotto.

La modalità con cui avviene il consumo di un bene va ad influenzare la sua distribuzione. Nel caso dei prodotti culturali, questi possono prevedere un consumo individuale, se si tratta appunto di libri, musica su CD, ecc., per i quali i meccanismi della distribuzione non variano rispetto ai prodotti industriali tradizionali ed il consumatore detiene un totale controllo su momento, luogo e durata della fruizione. Nel caso invece di prodotti diretti ad un consumo collettivo come il teatro, il cinema o la musica dal vivo, diventa necessaria una distribuzione sequenziale, paragonabile ad esempio a quella impiegata dai *tour operator* nel settore dei servizi turistici, in cui il ruolo del tempo, del luogo e della durata del consumo sono centrali.

La fruizione di uno spettacolo teatrale non consente una piena libertà di scelta allo spettatore, in presenza di orari precisi della messa in scena, luoghi definiti e durata prestabilita, condizioni che comportano una decisione da prendere tra prodotti offerti in un dato momento. Tale situazione rende quindi importante per l'impresa teatrale la conoscenza delle abitudini e del processo di consumo del bene in questione al fine di strutturare una distribuzione efficiente.

La libertà di consumo, unitamente alla concomitanza tra momento della rappresentazione e fruizione dello spettacolo, rappresenta un elemento di rischio per l'impresa, in quanto si riducono i margini di adattabilità della fruizione in base al particolare processo di consumo e diminuisce quindi la possibilità di vendita del prodotto.

Ne consegue che distribuire un prodotto come le *performing arts* significa fare in modo di avvicinare il più possibile il consumatore al prodotto, facilitando il processo di acquisto del biglietto per lo spettatore.

I fattori che vanno ad influenzare le decisioni tra le varie alternative distributive sono di natura sia esterna che interna, dove tra i fattori esterni sono da considerare le caratteristiche della domanda e degli intermediari potenzialmente utilizzabili mentre tra quelli interni si annoverano le prerogative dell'impresa, come le caratteristiche ed il posizionamento del prodotto, le risorse finanziarie a disposizione, le strategie di marketing.

Le scelte effettuate dall'impresa si articolano secondo diverse strategie che interessano direttamente la distribuzione.

La strategia di distribuzione intensiva.

Questa strategia ambisce alla massima distribuzione possibile di un prodotto attraverso il maggior numero possibile di punti vendita. Solitamente, si tratta di una strategia che riguarda i beni di largo consumo, per i quali si cerca di favorire un'ampia accessibilità e disponibilità organizzando una distribuzione capillare. In questo caso non viene quindi operata alcuna selezione tra i dettaglianti interessati al prodotto. La distribuzione intensiva interessa beni come quelli afferenti la discografia o l'editoria, anche se questa strategia dovrebbe essere la più applicata dalle compagnie teatrali, a livello ipotetico, ma nella realtà esse incontrano una serie di ovvie difficoltà che non permettono tale scelta, che rimane poco utilizzata.

La strategia di distribuzione selettiva.

In questo caso, l'orientamento di fondo è quello di limitare la distribuzione del prodotto a specifiche tipologie di punti vendita, scegliendo i dettaglianti in base a precisi criteri rispondenti ad obiettivi spesso connessi con l'immagine dell'azienda. In questo modo, si evita ai dettaglianti di offrire il medesimo prodotto alla totalità dei consumatori ed allo stesso tempo si cerca di controllare la propria immagine assicurandosi che i partner nella distribuzione forniscano un livello di servizio medio coerente con la tipologia dei beni offerti. Questa strategia può creare di fronte al consumatore un senso di unicità o rarità del prodotto mediante la limitazione del numero di punti vendita, in modo che il consumatore debba recarsi ad acquistare e consumare il prodotto in luoghi attentamente scelti. La strategia selettiva viene utilizzata spesso per le produzioni teatrali importanti, che necessitano assolutamente di essere rappresentate in contesti adeguati a veicolare una percezione di qualità.

La strategia di distribuzione esclusiva.

La scelta dei dettaglianti con cui lavorare e la strategia di instaurare con essi un rapporto di esclusività, traducono la volontà del produttore di privilegiare una distribuzione presso un numero ristretto di punti vendita. Questi dovranno avere un'immagine, un prestigio ed un livello di servizio esclusivi; in questo caso il dettagliante si trova spesso ad avere una posizione di monopolio di un determinato prodotto all'interno di un territorio. Tale strategia è molto utilizzata in ambito teatrale nel caso di produzioni che si possono qualificare come "esclusive".

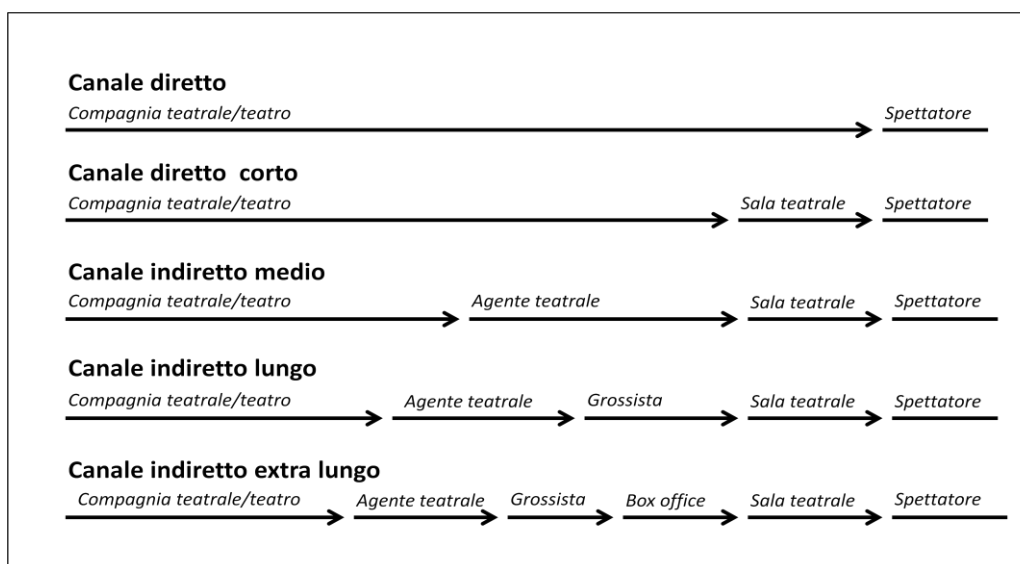
I teatri italiani utilizzano quasi solamente una strategia di distribuzione esclusiva, per il fatto che la vendita del biglietto avviene nella maggior parte dei casi direttamente in teatro e in misura assai ristretta nei box office esterni dislocati in città. Diversamente, negli Stati Uniti viene adottata generalmente una strategia selettiva, in quanto i biglietti per gli spettacoli teatrali sono reperibili in tutti i box office delle città; ma grazie alle nuove tecnologie, ci si sta sempre più spingendo verso una strategia intensiva di distribuzione.

4.3.2 I canali distributivi del prodotto spettacolo

Nel percorso che intercorre tra produttore e consumatore possono essere presenti o meno diversi intermediari, che non necessariamente entrano in possesso del prodotto artistico.

Le scelte che l'azienda effettua relativamente alla distribuzione riguardano attività da intraprendere internamente oppure delegate esternamente, con il coinvolgimento di soggetti esterni che si occupano specificamente di distribuzione.

La distribuzione assume pertanto dimensioni diverse a seconda del numero dei soggetti coinvolti.



I canali di distribuzione dello spettacolo

Figura 4.4

Nelle imprese teatrali, il canale diretto si configura in presenza di teatri stabili e teatri lirici, nei quali la produzione dello spettacolo avviene all'interno del teatro stesso così come le rappresentazioni per il pubblico, di cui la vendita dei biglietti è gestita dal teatro. Nel momento in cui questi teatri ospitano spettacoli provenienti da una diversa produzione, assumono un ruolo paragonabile a quello dei dettaglianti, dove lo spettacolo viene acquistato per poi venderne i biglietti.

Le compagnie teatrali, piccole organizzazioni di produzione teatrale a loro volta, si occupano della vendita degli spettacoli alle strutture teatrali oppure direttamente agli spettatori, nel caso dispongano di un proprio spazio. La compagnia teatrale, tuttavia, si affida molto spesso ad un agente preposto esclusivamente alla vendita di spettacoli, approfittando dei contatti che l'agente possiede: in questo caso si parla di canale indiretto di distribuzione.

L'*agente teatrale* è una figura tradizionalmente molto radicata in Italia, il quale ha il compito di far conoscere la produzione, selezionare e contattare i clienti, ossia i teatri più idonei e potenzialmente interessati alla tipologia dello spettacolo da proporre oppure i grossisti, soggetti che acquistano più spettacoli da piazzare in diversi teatri italiani. Il vantaggio della figura dell'agente risiede nella fitta rete di contatti che esso possiede con le strutture teatrali, alle quali si rivolge per condurre una serie di trattative che accompagnano generalmente la vendita di uno spettacolo. I contatti sono di importanza cruciale per i meccanismi di vendita in un contesto così antico e tradizionale come quello del teatro, dove le reti di conoscenze e i rapporti di fiducia reciproca giocano un ruolo basilare, spesso alle spalle della fortuna di molti artisti.

Oltre alla tradizionale figura dell'agente esistono alcune agenzie private di rilievo nazionale (precisamente sono tre in Italia) che svolgono la funzione di intermediazione tra compagnie teatrali, sale teatrali, enti locali. Il bagaglio di informazioni che queste agenzie possiedono è vastissimo comprendente gli elenchi di tutte le compagnie teatrali operative sul territorio, i relativi spettacoli e i periodi in cui si trovano in scena, la loro disponibilità per tournée e date su qualunque territorio.

Le agenzie, nel loro svolgere un lavoro di collocamento degli spettacoli, tendono a privilegiare gli elementi classici del successo, basandosi sulla notorietà di artisti ed autori, rispetto all'educazione culturale in senso lato e al rinnovamento dei linguaggi espressivi.

La figura del grossista teatrale, molto frequente negli Stati Uniti, è poco diffusa in Italia, dove è spesso sostituita dai *circuiti teatrali territoriali*. I circuiti (sono attualmente 15 in

Italia quelli riconosciuti e finanziati dal Ministero) possiedono una serie di sale ed acquistano quindi numerosi spettacoli da inserire nelle varie programmazioni, lavorando come dettaglianti di una distribuzione organizzata. L'origine dei circuiti è legata alla loro funzione di promuovere e coordinare le attività teatrali all'interno di territori regionali; i soggetti che aderiscono, difatti, ai circuiti sono regioni, province, comuni e teatri comunali, sia di grandi che di piccoli centri. Il lavoro dei circuiti si rivela prezioso proprio in virtù della sua insostituibile capacità di portare il teatro anche lontano dalle grandi città, nei territori di provincia.

Quali "soggetti di promozione e formazione del pubblico", secondo la definizione del Regolamento n.470/'99, la promozione è appunto l'elemento caratterizzante i circuiti, che sono stati creati per svolgere quest'attività solamente nella regione di competenza e in non più di una regione confinante. Questi si ricollegano alla funzione distributiva garantendo di assicurare "un equilibrato rapporto di circuitazione fra le varie forme di produzione teatrale, sulla base di un repertorio qualificato e riferito anche alla produzione contemporanea".

L'attività distributiva dei circuiti non si limita ai processi di acquisto dagli artisti e vendita alle sale teatrali, ma si estende ad ulteriori funzioni orientate alla migliore rappresentazione e alla più ampia fruizione del pubblico:

- informativo-artistica: i circuiti si occupano della selezione dell'offerta artistica e collaborano alle scelte, talvolta assumendole direttamente, per i comuni medio-piccoli, dato che vi operano figure preparate che possiedono le necessarie informazioni e competenze in materia teatrale per fare scelte di qualità;
- tecnico-organizzativa: gli aspetti connessi all'organizzazione materiale degli spettacoli di un intero cartellone si servono di competenze specifiche, che rendono opportuna un'organizzazione del lavoro in rete. La definizione dei calendari, la gestione tecnica degli spettacoli e degli spazi, l'impostazione delle campagne pubblicitarie e dell'ufficio stampa sono tutti aspetti di cui si occupano i circuiti operando in rete in modo da ridurre i costi relativi ad una singola struttura;
- economica: i circuiti gestiscono gli accordi economici con le compagnie, con il vantaggioso risultato di ottenere agevolazioni sull'acquisto delle rappresentazioni in virtù del numero considerevole di repliche acquistate da distribuire in molteplici teatri. Inoltre, la concentrazione a livello quantitativo di attività teatrali articolate su uno stesso territorio consente di accedere a contributi statali e regionali che singolarmente non potrebbero essere ottenuti;

- edile teatrale: molti circuiti dispongono di responsabilità in materia di restauri, messa a norma e costruzione di nuovi spazi, operando mediante contributi pubblici.

In Italia, la maggior parte della distribuzione al dettaglio è organizzata con il sistema di un botteghino interno, la biglietteria. Sono piuttosto rari i casi in cui è possibile acquistare i biglietti attraverso sistemi differenti, come in botteghini situati in luoghi diversi della città, oppure attraverso internet o telefonicamente.

Il Teatro alla Scala di Milano e il Teatro Stabile dell'Umbria utilizzano gli sportelli bancari per la vendita dei loro biglietti, ma rappresentano due casi unici. Le imprese teatrali hanno la possibilità, talvolta utilizzata ma ancora in maniera poco diffusa, di rivolgersi a box office autorizzati per la vendita dei biglietti, il che significa un'estensione del canale di distribuzione indiretto. Il costo delle biglietterie, di solito, viene ribaltato sul cliente, sotto forma del diritto di prevendita.

4.4 Le politiche di comunicazione e promozione per le *performing arts*

Se si osserva un'organizzazione artistica, risulta evidente come moltissimi aspetti di questa comunichino qualcosa, come il programma, l'allestimento interno ed esterno, il personale, i servizi, le attività. L'ottimizzazione dell'impatto che un'organizzazione può avere sui consumatori, e quindi di un teatro sul suo pubblico, si ottiene attraverso un lavoro di orchestrazione di tutte le leve del marketing mix, ma nella maggior parte delle strategie di marketing elaborate per il settore dell'arte, l'influenza sul comportamento d'acquisto è in larghissima misura una questione di comunicazione (Kotler e Scheff 1997).

La variabile della comunicazione è fortemente legata alle altre variabile del marketing mix, laddove il prezzo determina il valore dell'offerta sul mercato, la distribuzione lo rende disponibile al pubblico ed infine la comunicazione, che viene generalmente viene definita successivamente alle altre, presenta l'offerta al pubblico.

Nel proiettare l'identità di un'impresa, la comunicazione ha il compito principale di informare il potenziale cliente sull'esistenza del prodotto offerto e sulle sue caratteristiche, con il fine ultimo di persuaderlo ad adottare un determinato comportamento; ma tra le figure a cui si rivolge l'organizzazione si annoverano, oltre ai clienti, anche i finanziatori pubblici e privati, distributori, critici, tutte figure chiave del settore teatrale.

L'immagine dell'impresa rappresenta una parte integrante del messaggio che viene veicolato ai consumatori e la sua importanza fondamentale risiede nella sua capacità di filtrare le modalità di percezione del prodotto culturale da parte dei fruitori, per cui un'immagine favorevole esalta l'esperienza vissuta mentre una cattiva immagine la influenza negativamente. Nel lungo termine la comunicazione verso il mercato consolida ed esalta l'immagine (Boni 1989).

Il processo di comunicazione d'impresa persegue diversi obiettivi, quali:

- a) *Informare*: in primo luogo, è compito dell'azienda utilizzare la comunicazione per fornire tutte le informazioni utili per il pubblico *target* relativamente al prodotto-servizio che viene offerto. E' importante che non rimanga esclusa dalla comunicazione una parte del mercato potenzialmente interessata all'offerta.
- b) *Educare*: nell'ambito teatrale, l'impresa teatrale ha fra i suoi obiettivi quello di educare gli spettatori a cui si rivolge allo spettacolo che offre o ai cambiamenti che interessano l'offerta teatrale nel suo complesso, seguendo l'evoluzione degli orientamenti estetici. Il pubblico può essere informato dell'esistenza di una compagnia e del genere a cui appartiene il suo spettacolo in programma, ma occorre creare una conoscenza più profonda e ampia attorno a questi due elementi.
- c) *Curare l'immagine*: la costruzione di un bacino d'utenza stabile e positivamente disposto verso l'impresa è fondamentale, così come la formazione di una qualità attesa che non si discosti troppo dalla qualità percepita. Il contatto con il *target market* va curato e mantenuto in una luce positiva, così come vanno ricercati i motivi di un eventuale contatto negativo.
- d) *Invogliare*: l'apprezzamento dell'impresa teatrale da parte del pubblico *target* riguardo la sua organizzazione e la sua programmazione non necessariamente conduce ad una preferenza per l'impresa in questione rispetto ad altre opzioni. La comunicazione deve quindi ispirare la preferenza del consumatore ed invogliarlo a compiere una determinata scelta, obiettivo che è invece molto più comune nell'ambito dei prodotti industriali. L'accento posto sui servizi aggiuntivi attorno al *core product* è sicuramente un elemento necessario in questa direzione.
- e) *Muovere all'acquisto*: una parte del pubblico può essere convinta di voler assistere ad uno spettacolo ma non essere però pronta all'acquisto, essendo magari in attesa di altre informazioni o con l'idea di pianificare in seguito

l'acquisto. La comunicazione ben strutturata dovrebbe condurre al passo finale dell'acquisto. Un forte stimolo all'acquisto immediato connesso con le *performing arts* è l'elemento della temporaneità dell'offerta, facilmente comunicabile (Sciarelli 2005).

La progettazione della campagna di comunicazione può avvenire internamente all'impresa teatrale oppure essere affidata esternamente ad agenzie specializzate.

Alla base del processo con cui si dà forma alla comunicazione vi è una conoscenza assai approfondita del pubblico *target*, opportunamente identificato, e dei linguaggi che esso comprende e predilige. Vengono quindi stabiliti gli obiettivi che si intendono raggiungere, per poi progettare il messaggio.

Una volta che il messaggio è stato progettato, si procede con la selezione dei *media* e con l'allocazione del budget comunicazionale.

Gli strumenti che fanno parte della comunicazione di un'impresa teatrale si possono comprendere nelle seguenti attività:

1. Pubblicità
2. Direct marketing
3. Relazioni esterne
4. Promozione delle vendite
5. Attività collaterali
6. Educazione alla fruizione

Pur venendo utilizzate tutte queste forme a discrezione delle possibilità finanziarie, l'impresa artistico-culturale fa riferimento in misura maggiore sulla pubblicità e le relazioni esterne. Alla guida della scelta del marketing mix ottimale vi sono quattro fattori importanti per l'impresa: la natura del prodotto, il mercato a cui ci si rivolge, la strategia di marketing adottata nel complesso, la forma giuridico-societaria dell'impresa. Da quest'ultimo fattore dipende infatti la disponibilità del budget di comunicazione, che generalmente nei teatri italiani non supera il 10% del budget totale.

Una funzione cruciale come la comunicazione necessita di un coordinamento con l'intero sistema di vendita, in modo tale che la politica prettamente commerciale e la comunicazione dialoghino in entrambe le direzioni.

La specificità di un prodotto come lo spettacolo richiede in particolare una comunicazione efficace nel breve termine, dal momento che non si tratta di orientare il pubblico nell'acquisto di qualcosa che perdura per un tempo prolungato. La creazione dell'immagine del teatro e la sua cura richiedono a loro volta una comunicazione

prettamente dedicata, per cui è necessario progettare un piano di comunicazione che non si fermi ai singoli spettacoli ma si estenda nel lungo periodo e abbia al centro l'impresa stessa.

4.4.1 La pubblicità

Strumento fondamentale del marketing, si può affermare che la pubblicità è nata con il teatro, quando i primi esemplari di manifesti erano gli annunci degli spettacoli dei teatri, mentre la prima forma di comunicazione di massa è stata la rappresentazione teatrale nell'antica Grecia.

La pubblicità comprende ogni forma di messaggio finalizzato a promuovere un prodotto/servizio realizzato da un'organizzazione ben identificata, mediante mezzi di comunicazione di massa, impersonali e a pagamento. Il messaggio può essere diretta a comunicare un prodotto, quindi uno spettacolo teatrale, oppure di carattere istituzionale, diretta in questo caso a comunicare l'impresa teatrale. La pubblicità è pertanto utilizzata sia per dare forma ad un'immagine a lungo termine che presenti l'impresa, sia per ottenere un effetto positivo sulle vendite in tempi brevi.

La scelta, per un teatro, di ricorrere alla pubblicità a pagamento è solitamente condizionata dalla ristrettezza dei budget, per cui risulta necessario individuare i pochi mezzi che siano particolarmente efficaci nel diffondere il messaggio.

A monte dello sviluppo di una campagna pubblicitaria vi sono da stabilire gli obiettivi da raggiungere, i quali derivano in primo luogo dalle decisioni precedentemente prese in termini di mercato *target* e posizionamento dell'impresa tra i consumatori, in secondo luogo dalle altre decisioni afferenti al marketing mix. Le strategie di posizionamento e il marketing mix vanno infatti a definire il lavoro che l'*advertising* deve andare a svolgere (Kotler e Scheff 1997). Gli obiettivi da fissare comprendono quattro componenti:

- *target*: chi deve necessariamente essere raggiunto, generalmente espresso da un profilo demografico o psicografico;
- *posizionamento*: quali sono i meriti dell'offerta e in cosa essa si distingue dalle offerte della concorrenza;
- *risposta desiderata*: la stima del tipo di risposta che ci si attende dal pubblico (conoscenza, stimolo dell'interesse, acquisto...)

- *orizzonte temporale*: entro quale periodo devono essere raggiunti gli obiettivi prefissati

La fissazione degli obiettivi fa da premessa alla scelta dei *media*, il passo successivo del processo decisionale dell'attività di comunicazione.

Un messaggio pubblicitario può essere diffuso attraverso un supporto elettronico o cartaceo. Tra i media elettronici si annoverano la televisione, la radio, internet; tra quelli cartacei, la stampa quotidiana e periodica, i volantini, le locandine e la cartellonistica.

La decisione sui media più idonei da utilizzare analizzano cinque dimensioni:

1. *la copertura geografica*: in questo senso, va fatta la distinzione tra media a tiratura nazionale, regionale, provinciale e comunale. La copertura di radio e televisione cambia in base alla ricezione della stazione o del canale televisivo, che possono avere un'estensione nazionale così come locale;
2. *la copertura specifica*: rappresenta la tipologia di potenziali consumatori raggiunti dal messaggio pubblicitario. La conoscenza dei clienti potenziali è pertanto necessaria ad evitare sprechi dovuti al raggiungimento di persone fuori *target*, con la conseguente perdita di efficacia della campagna di comunicazione;
3. *la tipologia di messaggio*: il messaggio può inserirsi in una scala di complessità sempre maggiore in termini di composizione e di *lay out*. In ogni caso, a seconda della complessità che gli si vuole attribuire, la scelta dei media si orienterà su quelli più consoni a rendere il risultato desiderato.
4. *la frequenza di trasmissione del messaggio*: è opportuno che vi sia una frequenza di esposizione al messaggio da parte dei consumatori perché questo possa essere memorizzato. Ogni medium è caratterizzato da una specifica frequenza di trasmissione e quindi da un relativo costo.
5. *il costo del messaggio*: tutte le dimensioni sopra descritte devono accordarsi con il costo del messaggio, dal quale dipende la fattibilità di una campagna pubblicitaria così come la forma che gli viene data. Viene eseguita una stima del cosiddetto costo per contatto, in modo da poter definire le tariffe degli pubblicitari. Se l'impresa teatrale divide il costo dello spazio pubblicitario per l'*audience* posseduta da un determinato canale, in cui deve essere compreso anche il *target market* di riferimento, si ottiene il costo contatto, ovvero quanto costa contattare un singolo consumatore potenziale. Quest'analisi va condotta per tutti i media ogni qual volta si debba scegliere il mezzo pubblicitario da utilizzare.

Prendendo in considerazione i diversi media a disposizione di un teatro, si nota come questi siano caratterizzati da proprietà distintive.

La *televisione* detiene una copertura che va da quella nazionale a quella locale, con il vantaggio dato dalla sua capacità di raggiungere un grandissimo numero di persone. La copertura specifica è generalmente associata al programma trasmesso e quindi al *target market* dell'impresa, anche se va a raggiungere sia il pubblico specifico che si vuole raggiungere sia con chi non rientra propriamente nel target. Il messaggio è ricco di elementi comunicativi, che vanno dall'immagine ai suoni, dalle parole al movimento, per cui possiede grandi potenzialità per essere memorizzato. Tuttavia, quanto alla frequenza necessaria, gli spot televisivi devono essere trasmessi in modo sistematico e assai ripetuto per poter essere efficaci. La problematica principale data da questo mezzo sono i costi molto elevati. La televisione viene infatti utilizzata assai raramente dalle imprese teatrali, ad eccezione di spettacoli di sicuro e grandissimo richiamo, e quindi non può essere valido per tutti i generi teatrali.

La *radio* raggiunge un numero inferiore di persone rispetto alla televisione pur essendo comunque molto ampio, grazie alla copertura geografica sia nazionale che locale. Anche nel caso della radio, la copertura specifica dipende dai programmi trasmessi e di quanto questi siano in linea con il *target* dell'impresa. Il messaggio gode del supporto solamente di voce e suoni e necessita di essere trasmesso in maniera sistematica e per un gran numero di volte per essere memorizzati. Il costo della pubblicità radiofonica è molto inferiore rispetto a quella televisiva, generalmente piuttosto basso, specie se si considera che le pubblicità di spettacoli teatrali circolano sulle radio locali.

L'utilizzo di *internet* ha il vantaggio di raggiungere una copertura nazionale ed anche internazionale ad un costo notevolmente basso, anche se in costante crescita. La copertura specifica di internet rende possibile contattare facilmente il mercato *target* dell'impresa teatrale, grazie all'ampio numero di siti dedicati al teatro in tutte le categorie e forme estetiche delle *performing arts*: teatro di prosa, di ricerca, opera lirica, danza, musica classica e altre forme ancora.

Il messaggio possiede tutte le caratteristiche del messaggio televisivo ma con un impatto molto più debole. Il messaggio viene immesso sulla rete dove rimane per un periodo determinato e la frequenza delle esposizioni dipende molto dalle categorie di siti che il potenziale consumatore visita durante questo periodo.

La *stampa quotidiana* rappresenta da sempre un'importante sistema di comunicazione per un'impresa teatrale. La stampa non si limita a dare la notizia relativamente alla

programmazione degli spettacoli, ma offre uno spazio in cui è possibile un arricchimento della comunicazione grazie al lavoro del critico teatrale, alla possibilità di pubblicare interviste agli artisti e recensioni.

La copertura nazionale, per i giornali a tiratura nazionale, è sostituita dalle pagine locali, utili a creare conoscenza e movimento intorno ai teatri di riferimento del territorio, come avviene del resto attraverso la stampa locale. La copertura specifica, come per la radio e la televisione, viene difficilmente individuata e raggiunta, essendo la stampa rivolta ad un pubblico molto esteso di lettori, tuttavia proprio questo ad ampio spettro e potenzialmente molto efficace. Il messaggio è formato solo dal testo e non sempre dalle immagini. Nel caso in cui l'impresa teatrale non si limiti a fornire la notizia di uno spettacolo alle redazioni preposte alla cultura, ma decida di acquistare uno spazio, la pubblicità deve essere pubblicata frequentemente per essere memorizzata.

Il costo varia al variare della posizione all'interno delle pagine del giornale, della grandezza e della tiratura del quotidiano, ma è mediamente alto.

La *stampa periodica*, diversamente da quella quotidiana, può permettere la massima individuazione dei consumatori *target*, data la loro estrema varietà. Il costo subisce le stesse variazioni, dovute a grandezza, posizione e tiratura del periodico, ma rimane meno alto rispetto al quotidiano.

I *volantini* raggiungono una copertura geografica generalmente limitata al quartiere, mentre la copertura specifica dipende molto dalle persone addette al lavoro di distribuzione. La frequenza della distribuzione dipende dalla scelta dell'impresa e i volantini possono essere distribuiti anche per ogni spettacolo. Il costo è comunque molto basso.

Le *locandine* hanno anch'esse una copertura geografica di quartiere, mentre per quanto riguarda la copertura specifica dipende sempre dai luoghi dell'affissione. Le locandine vengono affisse in prossimità temporale dello spettacolo ed il costo è molto basso se si considera il numero dei potenziali clienti raggiunti.

La *cartellonistica* può raggiungere una copertura geografica che va da quella di quartiere, a quella cittadina fino a quella nazionale, in base alle scelte dell'impresa (solitamente la copertura è locale). La copertura specifica risulta ovviamente assente. Affissi in prossimità temporale e geografica dello spettacolo, i cartelloni tendono oggi a sostituire le locandine, nonostante i loro costi di produzione e dell'acquisto degli spazi sia molto più alto di quello delle locandine.

4.4.2 La promozione delle vendite

Una serie di attività organizzate dall'impresa teatrale nell'ambito della comunicazione sono finalizzate a stimolare l'afflusso di pubblico mediante l'offerta di un vantaggio particolare, sia esso materiale o immateriale, durante un periodo dalla durata limitata. Gli obiettivi che si desidera raggiungere con la promozione sono solitamente l'aumento della clientela, l'aumento delle vendite, la fidelizzazione del cliente, l'informazione del consumatore, il rafforzamento dell'immagine dell'impresa.

Tra i diversi mezzi di promozione che possono essere utilizzati regolarmente dall'impresa teatrale ve ne sono alcuni, tratti dalle consuete attività promozionali in uso nelle aziende di beni di consumo.

Una forma di promozione che rende possibile l'aumento della conoscenza dello spettatore sullo spettacolo e sui vari elementi che lo compongono unitamente all'aumento delle vendite consiste nelle dimostrazioni, dette "letture", in cui gli artisti si recano in determinati luoghi come ad esempio le scuole per leggere una parte del copione e mostrare il tipo di spettacolo che si intende fare conoscere.

La fidelizzazione del cliente, invece, è strettamente connessa all'utilizzo della campagna abbonamenti e degli sconti collegati, dove il beneficio dell'abbonamento risiede proprio nell'acquisto di tutti gli spettacoli a un prezzo inferiore rispetto al loro acquisto separatamente.

Una forma di promozione piuttosto diffusa negli Stati Uniti e nel Regno Unito, ma ancora poco in Italia, prevede la distribuzione di *gadget* (magliette, matite, cartoline, ecc.) legati all'immagine di un teatro ma anche all'icona di uno spettacolo in particolare. Questo sistema è però diffuso per spettacoli come i musical o altre forme di spettacolo di grande richiamo, mentre non è affatto contemplato per altre forme tradizionali, fermo restando che dati i costi elevati sarebbe impensabile. Tuttavia rimane una forma di comunicazione percorribile per le imprese teatrali, nel momento in cui esse vogliono creare e diffondere una propria immagine (come avviene ad esempio nel caso del Teatro la Scala di Milano).

Se nel mercato dei beni di consumo le risorse di marketing allocate per le attività di *sales promotions* rappresentano una porzione significativa, stimate al 30% delle spese di comunicazione, il loro utilizzo nelle arti non è ben documentato ma dall'osservazione diretta si nota come molte organizzazioni artistiche ricorrano regolarmente alle promozioni per stimolare le vendite (d'Astous, Legoux, Colbert 2004). Compagnie

teatrali e orchestre sinfoniche, ad esempio, offrono sconti all'interno degli abbonamenti per aumentare il loro pubblico: l'impatto di azioni come queste sulle vendite risulta tuttavia incerto, dal momento che non è chiaro tra gli studiosi se le promozioni abbiano realmente la capacità di motivare all'abbonamento oppure se i clienti che ne usufruiscono hanno comunque l'intenzione di sottoscrivere un abbonamento. Inoltre, le ricerche degli effetti delle promozioni sul comportamento d'acquisto dei fruitori di arte rimangono comunque scarse, nonostante "studying consumer reactions to promotions in the arts appears to be especially important given the apparent antinomy between art and commercial activities" (*ibidem* 2004, 243). L'introduzione delle promozioni delle vendite nel contesto teatrale non è stata semplice, a causa dei consueti pregiudizi dei direttori artistici e manager di imprese teatrali verso queste pratiche di marketing, che sono state a lungo considerate una minaccia per l'integrità artistica. Ma una certa diffidenza è stata, ed è ancora, presente tra i fruitori che, pur apprezzando il vantaggio materiale proveniente da un programma promozionale, percepiscono questo come inappropriato per le caratteristiche di un prodotto artistico. In una ricerca condotta da d'Astous e Jacob (2002) sull'uso delle promozioni nei beni di consumo ad acquisto ripetuto è emerso che la reazione dei consumatori alle offerte promozionali si organizzano attorno a due dimensioni principali, l'apprezzamento da un lato e la sensazione di intenti manipolativi dall'altro. Se la percezione delle *sales promotion* può quindi comprendere anche una connotazione negativa quando associata ai semplici beni di consumo, è probabile che tali reazioni negative possano essere esacerbate in presenza di prodotti culturali come uno spettacolo teatrale o un concerto di musica classica.

Un prodotto di *performing arts* è caratterizzato prima di tutto dalla sua intangibilità; in secondo luogo, la sua deperibilità fa sì che esso non possa essere né restituito né rimesso in vendita. Questi fattori possono essere visti per il consumatore come un rischio legato all'acquisto del biglietto dello spettacolo, motivo per cui le promozioni delle vendite possono avere un ruolo nel convincere all'acquisto fornendo un benefit in più che compensi il consumatore del rischio percepito dal non poter vedere né testare prima il prodotto acquistato.

Dal punto di vista dell'organizzazione artistica ogni posto non venduto è un posto perso, ed in questo senso le attività promozionali possono essere usate per limitare queste perdite di entrate incrementando la quantità di vendite garantite (con gli abbonamenti) oppure gestendo i posti non venduti mediante la formula del *last minute* (con il *promotional pricing*).

Infine, le *performing arts* non sono soggette alla diminuzione dei costi marginali come nell'industria di beni di consumo. Se il costo medio dei posti a teatro diminuisce in modo direttamente proporzionale al numero delle rappresentazioni fino al recupero dei costi di produzione, le promozioni sulle vendite possono del resto essere utilizzate per estendere il numero delle rappresentazioni e di conseguenza le entrate dell'impresa.

Un assunto connesso alle promozioni delle vendite vede i benefici finanziari come gli unici ricercati dai consumatori, dove le categorie di promozioni più efficaci sono quelle che conducono al risparmio maggiore. Ma questo può non essere sempre il caso delle *performing arts*, poiché in tale ambito l'efficacia delle promozioni sulle vendite dipende da benefici utilitaristici così come edonistici, e dalla congruenza tra questi benefici e il prodotto che viene promosso (Chandon, Wansink e Laurent 2000). Il consumo di prodotti culturali è infatti generalmente considerato come trainato in buona parte da motivazioni estetiche, simboliche ed edonistiche.

Nonostante il loro ampio utilizzo nel marketing di beni e servizi tradizionali, le attività di promozione delle vendite sono sì comuni ma non molto diffuse nell'ambito delle *performing arts* e delle arti in generale, principalmente associate ai programmi di abbonamento e alla gestione di prezzi promozionali e omaggi sui biglietti (d'Astous, Legoux, Colbert 2004, d'Astous e Landreville 2003, Scheff 1999, Colbert, Beauregard e Vallée 1998). Altri strumenti promozionali non sono invece presi in considerazione⁶¹.

Gli elementi che influenzano le reazioni dei consumatori in presenza delle promozioni delle vendite nel contesto delle *performing arts* sono quattro (d'Astous, Legoux, Colbert 2004)⁶²: la tipologia di promozione, la tipologia di rappresentazione, il grado di attrazione della rappresentazione e la congruenza tra promozione e rappresentazione, tutti fattori in grado di generare effetti interattivi con il fruitore.

La presenza di una consonanza avvertita dal consumatore tra lo spettacolo e l'attività promozionale ad esso legata ed il grado in cui una rappresentazione viene giudicata

⁶¹ Secondo gli autori d'Astous, Legoux e Colbert (2004), i quali hanno eseguito una ricerca sul campo per indagare il rapporto tra le promozioni nel mercato delle *performing arts* e le risposte del pubblico, "sales promotions in the arts suffer from a lack of academic research. What kinds of sales promotions do consumers of cultural products appreciate most? Does it depend on the type of product? How do consumers form their evaluation of such promotions? Should the promotion fit the product with which it is associated? These are important research questions for which we do not yet have satisfactory answers".

⁶² La ricerca degli autori sulle *sales promotions* nelle *performing arts* si è basata su questi quattro fattori, individuati come riferimenti in relazione ai quali osservare le risposte dei consumatori e valutare l'efficacia delle azioni promozionali condotte dalle imprese teatrali. Tra le tipologie di rappresentazioni, sono state prese in considerazione spettacoli di teatro di prosa, commedie e concerti di musica classica; tra le forme di promozioni, la scelta è stata fatta su quelle che vengono realmente e comunemente utilizzate, ossia le lotterie con la vincita di biglietti, gli sconti sul prezzo del biglietto, i biglietti omaggio; il grado di attrazione degli spettacoli si orienta tra due livelli, uno basso e uno alto. In questo disegno, la congruenza tra rappresentazione e promozione varia a seconda delle combinazioni tra gli elementi della ricerca e dipendenti strettamente da variabili soggettive degli intervistati (164 franco-canadesi, tra i 18 e gli 86 anni, che frequentano abitualmente teatri).

attraattiva giocano insieme un ruolo importante ed agiscono tra loro in modo significativo.

Tenendo presente i due poli tra cui si orientano i consumatori in relazione alle offerte promozionali, vale a dire apprezzamento e sensazione di intento di manipolazione, le percezioni di un intento negativo risultano essere decisamente più contenute quando esiste una forte corrispondenza tra promozioni e rappresentazione artistica, ma solamente in caso di rappresentazioni meno attraattive. Se l'obiettivo delle promozioni è quello, difatti, di minimizzare questa sensazione di essere manipolato presente nel consumatore potenziale, l'offerta promozionale deve includere un *benefit* che si accorda con la rappresentazione che viene promossa dall'impresa teatrale, specialmente nel caso di rappresentazioni scarsamente attraattive. "The worst scenario is to use a low-fit promotion (fit between performance and promotion) with an unattractive performance because, in this situation, perceptions of manipulation intent are at their highest" (*ibidem* 2004, 252).

Nel momento in cui uno spettacolo non è particolarmente attraattivo, i consumatori possono infatti ritenere le offerte promozionali come una sorta di trucco orchestrato per far apparire il prodotto più appetibile di quanto realmente non sia, e per spingere quindi all'acquisto. La percezione del consumatore di un intento di manipolazione dietro all'offerta promozionale nell'ambito delle *performing arts* è minore, riassumendo, nel caso di spettacoli attraattivi piuttosto che nel caso di spettacoli poco attraattivi.

Ma anche guadagnare l'apprezzamento dei consumatori è un obiettivo ancora più importante, che rende necessaria la scelta di uno strumento promozionale adatto al prodotto, considerando inoltre il fatto che quest'ultimo verrà valutato più positivamente. L'apprezzamento del consumatore per un'offerta promozionale nelle *performing arts* è maggiore nel caso di uno spettacolo attraattivo, piuttosto che nel caso di uno spettacolo che lo è in misura minore.

In sintesi, le promozioni maggiormente efficaci sono quelle in grado di offrire dei vantaggi che risultino congruenti con il prodotto-spettacolo che l'impresa intende promuovere (Chandon *et al.* 2000). In questo senso, la maggiore aderenza tra prodotto e attività promozionale, in grado di aumentare l'apprezzamento e neutralizzare la percezione di manipolazione del consumatore, premia con il buon esito dell'attività in termini di immagine e di vendite.

4.4.3 Le relazioni esterne

Con le relazioni esterne si intende l'insieme di attività integrate volte a creare una situazione favorevole all'impresa presso i diversi pubblici di riferimento, in termini di conoscenza e apprezzamento (Belch e Belch 2000).

La tradizionale scarsità di risorse che caratterizza moltissimi teatri italiani ha fatto in modo che questi siano stati obbligati ad utilizzare le relazioni esterne come unico mezzo di comunicazione per diversi anni, finalizzato al *fund raising*. La forte ingerenza pubblica del settore teatrale ha reso sempre più importanti le relazioni con l'esterno, quali parte integrante e imprescindibile di tutti i rapporti con le istituzioni (Sciarelli 2005). Da qui, l'importanza delle pubbliche relazioni per la vita stessa delle imprese teatrali e come leva fondamentale della comunicazione, su cui si è fatto a lungo affidamento in modo tale da ritardare la creazione di un ufficio marketing.

Le relazioni esterne comprendono tra le loro attività i rapporti con la stampa, con le istituzioni governative, con gli enti locali, ma anche con le scuole, le associazioni culturali e non, gli *opinion leader*, le imprese.

Il marketing e le pubbliche relazioni sono due aspetti del management che appaiono particolarmente utili per le organizzazioni artistiche, al centro di nuove conoscenze sia teoriche che pratiche.

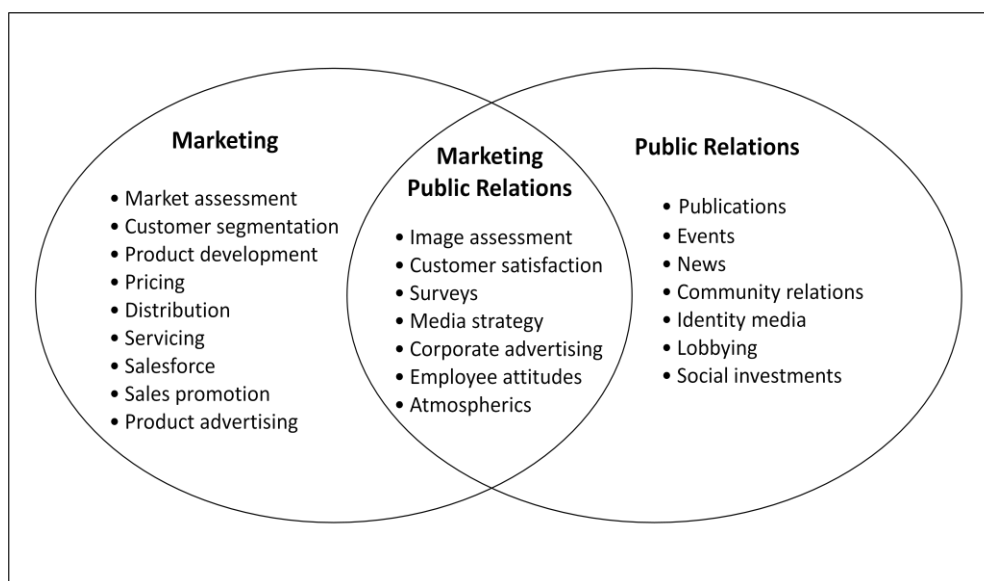
La consuetudine di affidarsi in maniera più decisa alle relazioni esterne piuttosto che assumere le conoscenze di marketing e avviarne i relativi processi ha interessato, in realtà, le organizzazioni artistiche non solo italiane ma anche del resto del mondo, pur registrando indubbiamente un ritardo del nostro paese su questo fronte. In questa situazione, le imprese di *performing arts* hanno utilizzato regolarmente le pubbliche relazioni, talvolta gli strumenti promozionali, i comunicati stampa, la pubblicità e le newsletter, mentre d'altro canto sono state accolte e sviluppate in misura minore le attività di marketing quali ricerche di marketing e di mercato, sviluppo dell'audience, implementazione del budget di marketing, analisi della segmentazione e generazione degli sponsor, tutti nuovi concetti per le imprese artistico-culturali.

Il punto di forza delle pubbliche relazioni risiede nel fatto che possono anche essere viste come uno strumento promozionale capace di essere implementato nella maniera più facile ed efficace dalle imprese che possiedono risorse finanziarie limitate e staff contenuti, ma che si appoggiano invece fortemente sui clienti, gli sponsor e il personale (Belch e Belch 2000). Le organizzazioni artistiche possiedono assai spesso budget

ristretti per la comunicazione e la promozione da un lato, dall'altro un grande numero di pubblici la cui attenzione è vitale per il futuro successo delle organizzazioni stesse. Non sorprende quindi che le pubbliche relazioni siano state adottate ad ampio raggio dalle imprese teatrali, data la convenienza e l'adattabilità delle pubbliche relazioni per questa tipologia di imprese e per le relative problematiche.

In realtà, va sottolineato che “the past research suggests that arts organizations can benefit from both marketing and public relations; however, it reveals that in reality public relations is much more widely practiced” (McDonald e Harrison 2001, 109). Mentre le azioni di marketing possono essere limitate e carenti sotto vari aspetti all'interno delle imprese teatrali, le attività legate alle pubbliche relazioni vengono condotte generalmente secondo un impianto strategico e ben eseguite, considerato che tutte queste imprese possiedono una lunga esperienza con le pubbliche relazioni ed hanno sviluppato una certa dimestichezza con il loro utilizzo, motivo per cui queste attività dominano letteralmente la funzione del marketing.

Kotler e Mindak (1978) hanno tentato di delineare le sfere di competenza di marketing, pubbliche relazioni e pubbliche relazioni di marketing.



Sfere di competenza di Marketing e Pubbliche relazioni

Figura 4.5

Attraverso questa figura, che nonostante abbia diversi anni alle spalle rimane il modello più ampiamente utilizzato nella letteratura sull'argomento, si intende mostrare una

classificazione delle diverse attività che le imprese di spettacolo dal vivo svolgono o potrebbero svolgere.

Questo schema di classificazione è stato tuttavia sottoposto ad alcune osservazioni negli anni recenti, soprattutto alla luce dell'importanza crescente e della conseguente autonomia delle pubbliche relazioni (Kitchen 1997). La visione del largo impiego delle pubbliche relazioni come uno strumento strategico a lungo termine è emersa insieme alla recente critica verso l'idea che le pubbliche relazioni siano più efficaci e meglio utilizzate quando integrate all'interno di un più ampio *marketing-communication mix* (McDonald e Harrison 2001). Molte delle attività afferenti al marketing e alle relazioni esterne sono spesso interconnesse.

Tuttavia, se sia possibile svolgere diverse attività delle relazioni esterne come quelle elencate senza condurre a latere nessuna forma, ad esempio, di ricerca e conoscenza del mercato o nessuna segmentazione del pubblico rimane discutibile.

Vi è stata un'espansione nel ruolo sia delle relazioni esterne sia del marketing, dalla teorizzazione di Kotler e Mindak nel 1978, che ha lasciato irrisolto il dibattito sulle aree disciplinari. L'interesse, in questa sede, sta nel notare come all'interno dell'organizzazione delle imprese di *performing arts* e tra manager e direttori artistici sussista una confusione tra i ruoli del marketing e delle pubbliche relazioni, come emerge dalle modalità con cui queste figure classificano le loro attività e le confrontano con le loro visioni teoriche.

Il marketing viene spesso confuso con le attività di pubbliche relazioni, e nel momento in cui le pratiche di marketing vengono eseguite tendono comunque ad essere parziali e di risposta, piuttosto che essere parte di un più ampio piano strategico (McDonald e Harrison 2001)⁶³. Al di fuori della pubblicità e di alcune forme promozionali, rimangono comunque limitate le imprese teatrali che svolgono attività di marketing analoghe a quelle definite da Kotler e Mindak, e nel momento in cui vi si applicano lo fanno con metodi sperimentali e senza una strategia di guida o una pianificazione a lungo termine.

Il ricorso alle sole pubbliche relazioni, pur nelle situazioni in cui è ben pianificato ed eseguito, difficilmente è sufficiente ad aiutare le imprese teatrali ad andare incontro ad

⁶³ Questo è ciò che emerge dal lavoro di McDonald e Harrison (2001), i quali hanno condotto una delle pochissime ricerche sull'utilizzo e sul ruolo delle pubbliche relazioni nel settore delle *performing arts*, focalizzata sull'identificazione e la distinzione delle attività di marketing e di pubbliche relazioni e sul grado di esperienza delle imprese in merito. La ricerca ha interessato 20 organizzazioni di *performing arts* situate in Australia, in cui i direttori artistici, i manager e il personale sono stati sottoposti ad interviste e questionari.

una domanda in costante cambiamento, sia del mercato che degli sponsor (*ibidem* 2001).

Chi occupa ruoli decisionali nelle imprese di spettacolo dal vivo riconosce in molti casi i numerosi vantaggi acquisibili grazie alle pratiche di marketing e alla loro chiara comprensione, qualora queste possano concretamente affiancare le pubbliche relazioni (queste andrebbero anzi considerate come uno strumento della leva di comunicazione di uno strutturato marketing mix). Le ragioni che solitamente vengono date per una mancata implementazione delle attività di marketing fanno riferimento alle risorse limitate, alla carenza di competenze adeguate e alla confusione riguardo a quanto realmente è pertinente al marketing: elementi che pur rappresentando dei vincoli tangibili, non hanno certo un peso maggiore, anzi differiscono ben poco dalle sfide che si trovano a fronteggiare moltissime piccole e medie imprese. “All the key concepts, tools, and techniques of textbook marketing can be applied in the form of a simplified and practical framework for marketing plan development in the smaller business” (Brooksbank 1999, 78).

I principali fattori che possiamo definire come veramente “unici” delle imprese artistico-culturali sono le risorse finanziarie limitate e la combinazione tra obiettivi organizzativi di natura artistica e di business. Per McDonald e Harrison (2001, 115), “neither of these factors could be said to explain the limited marketing activities observed”. Spesso, più che riflettere un adattamento propositivo all’ambiente circostante e alle sue dinamiche, i modi con cui vengono condotte le attività di marketing e delle pubbliche relazioni tendono a riflettere il background culturale e le competenze di chi è ai vertici di molte di queste imprese magari da molto tempo, in un’ottica legata a dinamiche del passato che rappresentano così un limite per le imprese stesse.

Un problema di fondo risiede nel posto che occupano i clienti nella visione delle imprese teatrali. Diversi manager e direttori artistici ritengono che la soddisfazione del cliente non rappresenti di per sé un problema né costituisca un obiettivo dell’impresa, mentre riconoscono invece che la presenza di attività di marketing come le ricerche di mercato frequenti, la segmentazione, la revisione dei prezzi, il monitoraggio del mercato possono apportare vantaggi all’impresa.

A fianco di visioni più orientate al mercato, quello che si auspica, e di cui in moltissimi casi si sente l’esigenza, è lo sviluppo di piani strategici formali come parte di un generale movimento in direzione di pratiche di marketing più consistenti, che avrebbero

la capacità di incoraggiare le imprese verso azioni strategiche a lungo termine, piuttosto che risposte tattiche a breve termine ai cambiamenti in atto.

4.4.4 L'ufficio stampa

Se negli Stati Uniti l'ufficio stampa, presenza consolidata nelle imprese teatrali, è stato da più di un decennio sostituito dall'area marketing, in Italia, invece, questa trasformazione è iniziata recentemente e parzialmente (Sciarelli 2005).

L'ufficio stampa è un organo che può essere interno all'impresa oppure assegnato ad un'agenzia esterna, il cui compito è quello di gestire i rapporti con i giornalisti, i critici e i *press opinion makers*, con il fine di strutturare l'informazione e la promozione dello spettacolo e dell'impresa teatrale stessa. Difatti, l'obiettivo principale di un ufficio stampa si pone di curare l'immagine e il prestigio dell'impresa, rafforzandoli nel tempo con un lavoro costante, e conseguentemente accrescere il proprio pubblico.

Gli strumenti di cui si avvale l'ufficio stampa sono: il comunicato stampa, la conferenza stampa e l'invito allo spettacolo.

Al comunicato stampa spetta il ruolo fondamentale di dare la notizia, nel modo più chiaro possibile e al contempo sintetico, seguendo dei precise regole mutuata dal giornalismo. Il comunicato rappresenta pertanto il "cuore" dell'articolo giornalistico, su cui il giornalista che lo riceve costruisce il vero e proprio articolo arricchendolo di informazioni ulteriori, critiche e sfumature.

Attraverso la conferenza stampa l'impresa ha la possibilità di dialogare contemporaneamente con i vari organi di informazione (stampa, radio, televisione), i rappresentanti dei quali vengono convocati nella stessa sede e nello stesso momento. La sua importanza è innanzitutto a livello strategico, come nel caso del lancio di un nuovo prodotto-spettacolo, e come tipicamente avviene per presentare la nuova stagione degli spettacoli. In questa occasione, i responsabili delle pagine e delle rubriche di spettacolo ricevono la cartella stampa, che contiene il comunicato, altro materiale informativo sullo spettacolo e sugli artisti coinvolti e materiale fotografico.

Le relazioni con la stampa rappresentano un passaggio di basilare importanza all'interno del processo di comunicazione, strumento non soltanto di informazione ma anche di pubblicità, grazie anche al lavoro dei critici teatrali.

La stampa è un sistema a cui si affida anche la compagnia teatrale, realizzando i propri comunicati o affidandosi ad un ufficio stampa, riuscendo a comunicare il proprio

prodotto con costi molto contenuti dal momento che gli spazi dedicati alla critica non sono spazi a pagamento.

In Italia l'ufficio stampa funziona molto spesso anche come ufficio delle pubbliche relazioni, motivo per cui esso si occupa allo stesso tempo anche di tutte le relazioni con l'esterno, dalle scuole alle associazioni culturali, fino alle istituzioni governative e agli enti locali.

Dato che in Italia la sopravvivenza dei teatri dipende dai sussidi provenienti dallo Stato, sia per quanto riguarda i finanziamenti sia per la concessione di spazi pubblici, la comunicazione in questo ambito è una parte delicatissima del lavoro dell'ufficio stampa e quindi dell'impresa stessa.

CONCLUSIONI

CONCLUSIONI

Questo lavoro si è sviluppato lungo un filone di ricerca ancora innovativo e in fase di sistematizzazione, sia per il ritardo con cui le imprese dello spettacolo, specialmente in Italia, si sono sensibilizzate verso approcci e metodi aziendalistici in genere, sia per la recente datazione della letteratura strategica e di marketing su queste tematiche.

Il presente studio si è concentrato specificatamente sul marketing applicato alla gestione delle imprese che operano nell'ambito dello spettacolo dal vivo, ossia le *performing arts*. In particolare, si è voluto seguire un approccio di *market-driven management*, ritenuto coerente sia con l'evoluzione della struttura della domanda che con le modalità di offerta di prodotti e di servizi che questa classe di imprese è in grado di esprimere.

L'esame della letteratura internazionale e la riflessione sulle evidenze empiriche di successo, specialmente in ambito anglosassone, ha permesso non solo di avviare un primo percorso di sistematizzazione di questa tematica ampia e dinamica, per la numerosità e varietà degli attori; ma anche di rinforzare il convincimento circa la necessità di sviluppare competenze, metodologie e principi applicativi di marketing nell'ambito delle imprese della cultura e delle *performing arts* in particolare, in una fase in cui le dinamiche recessive hanno evidenziato l'assoluta necessità di sviluppare capacità attrattive di risorse e approcci strategicamente orientati nelle relazioni col mercato e con soggetti privati, considerata la riduzione non solo congiunturale ma strutturale dell'impegno pubblico a vantaggio del mondo della cultura in genere.

Lo sviluppo di questo lavoro ha permesso di conseguire gli obiettivi indicati di un primo inquadramento dell'applicabilità del marketing alle imprese dello spettacolo, ma ha messo in evidenza la vastità e il forte potenziale di ricerca in questo settore, ancora non adeguatamente esplorato, ma con una ricaduta immensa in termini di bisogni espressi dalla società e di capacità di offerta delle numerosissime realtà imprenditoriali presenti in Italia e in generale nel mondo occidentale, dato il patrimonio culturale di storica tradizione e il forte potenziale di innovazione propri della nostra civiltà.

Gli spazi per l'implementazione di approcci strategici, di pianificazione, di finanza, di amministrazione, appaiono davvero ampi e meritevoli di sviluppo e con essi la dimensione di studio e di applicazione operativa del marketing costituisce presumibilmente quella prioritaria, sia per l'urgenza dei problemi emersi, sia per la specifica relazione identitaria che le imprese dello spettacolo possiedono nei confronti

del pubblico e della collettività di riferimento, non sempre legata ad un territorio locale, ma raggiungibile e coinvolgibile in varie forme di contatto, specialmente per le organizzazioni teatrali di maggiore prestigio e tradizione, in grado di agire in un'ottica globale.

Questo lavoro ha dunque fornito una prima risposta, certamente positiva e confortante, circa l'opportunità di estensione dell'approccio di *market-driven management* alla gestione delle imprese dello spettacolo, meritevole di ulteriori indagini anche in considerazione del grado di disomogeneità che costituisce al tempo stesso una ricchezza di questo settore; ma ha anche evidenziato la necessità di accelerare nella direzione di rappresentare politiche e metodologie applicative a beneficio di questa classe di imprese, in una fase storico-evolutiva particolarmente critica, nell'interesse della sopravvivenza e dello sviluppo delle imprese e della sostenibilità di un'offerta così rilevante sia in termini economici che di ricaduta sulla qualità della vita della collettività.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- Abbé-Decarroux, F., Grin, F. (1992) “Risk, Risk Aversion and the Demand for Performing Arts”, in R. Towse e A. Khakee (eds.), *Cultural Economics*, Springer Verlag, Berlino
- Abbé-Decarroux, F. (1993). “La Consommation Culturelle et le processus du formation du goût”, in *Revue Suisse de Sociologie*, 19 (3), 589-618
- Abbé-Decarroux, F. (1994). “The Perception of Quality and the Demand for Services: Empirical Application to the Performing Arts”, in *Journal of Economic Behavior and Organization*, 23(1), 99–107
- Abbé-Decarroux, F. (1995). “Demande artistique et preferences endogenes”, in *Revue Economique*, 46, 983-992
- Acquarone, A. (2009). *Pratica ed etica del management teatrale*, Franco Angeli, Milano
- Andreasen, A.R., Kotler, P. (2003). *Strategic marketing for nonprofit organizations (6th ed.)*, (1991) Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
- Andreasen, A.R. (1991). *Expanding the Audience for the Performing Arts*, National Endowment for the Arts, Washington
- Andreasen, A.R., Belk, R.W. (1980). “Predictors of Attendance at the Performing Arts”, in *Journal of Consumer Research*, 7, 113-120
- Argano, L. (1997). *La gestione di progetti di spettacolo*, Franco Angeli, Milano
- Armstrong, K., Slater, A. (2011). “Understanding motivational constraints to membership at the Southbank Centre”, in *Journal of Customer Behaviour*, 10 (4), 353-374
- Arnould, E., Price, L. (2000). “Authenticating Acts and Authoritative Performances: Questing for Self and Community”, in S. Ratneshwar, D. Mick e C. Huffman (eds.) *The Why of Consumption: Contemporary Perspectives on Consumer Motives, Goals and Desires*, Routledge, Abingdon, UK
- Arrigo, E. (2008). *Responsabilità aziendale e performance economico-sociale*, Giappichelli, Torino
- Arrigo, E. (2009). “Market-driven management, global competition and corporate responsibility”, in *Symphony. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphony), n.1, ISTEI - University of Milan-Bicocca, Milano

- Atuahene-Gima, K., Slater, S.F., Olson, E.M. (2001). “Dual Core Market Orientation and Radical Product Innovation: A Conceptual Model and Empirical Test”, EMAC, The 30th European Marketing Academy Conference”, Bergen Norway
- Bagnasco A. M. (2009). *Economia e politica dello spettacolo*, LED, Milano
- Baumol, W., Baumol, H. (1985a). “The Future of the Theater and the Cost Disease of the Arts”, in M.A. Hendon, J.F. Richardson, W.S. Hendon (eds), *Bach in the Box: The Implication of Television on the Performing Arts*, Association of Cultural Economics
- Baumol, W., Baumol, H. (1985b). “On the Cost Disease and its True Policy Implications for the Arts”, in D. Greenaway, G.K. Shaw (eds), *Public Choice, Public Finance and Public Policy: Essays in Honour of Alan Peacock*, Basil Blackwell, 67-77
- Baumol, W., Baumol, H. (1980). “On Finances of the Performing Arts during Stagflation: Some Recent Data”, in *Journal of Cultural Economics*, 4 (2), December, 1-14
- Baumol, W. (1967). “Macroeconomics of Unbalanced Growth: The Anatomy of Urban Crisis”, in *American Economic Review*, 57 (3), June, 415-26
- Baumol, W., Bowen, W.G. (1966). *Performing Arts – The Economic Dilemma*, The Twentieth Century Fund, Cambridge
- Baumol, W., Bowen, W.G. (1965). “On the Performing Arts: The Anatomy of their Economic Problems”, in *American Economic Review*, 50 (2), May, 495-502
- Becker, G.S., Murphy, K.M. (1988). “A Theory of Rational Addiction”, in *Journal of Political Economy*, 96, 675-700
- Begg, D., Fischer, S., Dornbusch, R. (2001). *Economia*, McGraw Hill Italia, Milano
- Bentoglio, A. (2003). *L'attività teatrale e musicale in Italia. Aspetti istituzionali, organizzativi ed economici*, Carocci, Roma
- Besana, A. (2002). *Economia della cultura. Degli attori economici sul palcoscenico dell'arte*, LED, Milano
- Bhattacharya, C., Rao, H., Glynn, M.A. (1995). “Understanding the Bond of Identification: An Investigation of Its Correlates Among Art Museum Members”, in *Journal of Marketing*, 59, October, 46-57
- Bianconi, L. (1993). *Il teatro d'opera in Italia*, Il Mulino, Bologna
- Bisio, L. (2009). *Imprese globali stati-nazione e politiche ambientali*, Giappichelli, Torino

- Boardman, J. (1978). "Pricing and concessions", in Robbins, G.V., Verwey, P. (eds.), *The C.O.R.T. Marketing Manual Volume 2*, TMA/CORT/ATPM with assistance from the Arts Council of Great Britain, London
- Bocchino, U. (1995). *Il Benchmarking*, Giuffrè, Milano
- Bollo A., (2000) "Il sistema culturale e il marketing", in www.fizz.it
- Boerner, S., Moser, V., Jobst, J. (2011). "Evaluating cultural industries: Investigating visitors' satisfaction in theatres", in *Service Industries Journal*, 31 (6), 877-895
- Boni, M. (1989). *Economia dietro il sipario*, E.D.T., Torino
- Botti, S. (2000). "What Role of Marketing in the Arts? An Analysis of Arts Consumptions and Artistic Value", in *International Journal of Arts Management*, 2 (3), 14-27
- Bouder-Pailler, D. (1999). "A Model for Measuring the Goals of Theatre Attendance", in *International Journal of Arts Management*, 1 (2), 4-15
- Brooks, A.C., Kushner, R. (2001) "Cultural Policy and Urban Development", in *International Journal of Arts Management*, 3 (2), 4-15
- Brooksbank, R. (1999) 'The Theory and Practice of Marketing Planning in the Smaller Business', in *Marketing Intelligence & Planning*, 17 (2), 78–91
- Brondoni Silvio M., Global Networks, Knowledge Management and World Cities, in *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n. 1., Global Cities and Knowledge Management, ISTEI - University of Milan-Bicocca, Milano
- Brondoni Silvio M. (2009). "Market-Driven Management, Competitive Customer Value and Global Networks", in *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n. 1, Market-Driven Management and Competitive Customer Value, ISTEI - University of Milan-Bicocca, Milano
- Brondoni, S. M. (2008). Ouverture de "Market-Driven Management and Global Markets - 1", in *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n. 1, Market-Driven Management and Global Markets, ISTEI - University of Milan-Bicocca, Milano
- Brondoni, S. M. (2008). Ouverture de "Market-Driven Management and Global Markets - 2", in *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n. 2, Market-Driven Management and Global Markets, ISTEI - University of Milan-Bicocca, Milano

- Brondoni, S. M. (2008). “Market-Driven Management, Competitive Space and Global Networks”, in *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n.1, Market-Driven Management and Global Markets, ISTEI - University of Milan-Bicocca, Milano
- Brondoni S. M. (a cura di) (2007), *Market-driven management e mercati globali*, Giappichelli, Torino
- Brondoni, S. M. (a cura di) (2006). *Cultura di network performance e dinamiche competitive. Progetto di ricerca di rilevante interesse nazionale 2003 – 2005*, Giappichelli, Torino
- Brondoni, S. M. (a cura di) (2004). *Il sistema delle risorse immateriali d'impresa: Cultura d'impresa, sistema informativo e patrimonio di marca. Progetto di ricerca di rilevante interesse nazionale 2001-2003*, Giappichelli, Torino
- Brondoni, S. M. (2002). “Global Markets and Market-Space Competition”, in *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n.1, Market-Space Management, ISTEI - University of Milan-Bicocca, Milano
- Brondoni, S. M. (2002). *Patrimonio di marca e politica di comunicazione*, Giappichelli, Torino
- Brondoni, S. M. (2001). “Brand Policy and Brand Equity”, in *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n.1, ISTEI - University of Milan-Bicocca, Milano
- Brondoni, S. M. (2000). “Brand policy and brand equity”, in *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n.1, Brand Equity, ISTEI - University of Milan-Bicocca, Milano
- Brondoni, S.M. (a cura di) (1999), *La comunicazione nell'azienda pubblica. I paradigmi di efficacia e di efficienza*, Giappichelli, Torino
- Brondoni, S.M. (1983). *Politiche di mercato dei beni industriali*, Giuffrè, Milano
- Brunetti, G. (2000). *I teatri lirici. Da enti autonomi a fondazioni private*, Etas, Milano
- Burger, A., Veldheer, V. (2001). “The growth of the nonprofit sector in the Netherlands”, in *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30, 221–246
- Busacca B., (1995). “Il sistema motivazionale del consumatore”, in E. Valdani (a cura di), *Marketing*, Utet, Torino
- Busacca, B. (1990). *L'analisi del consumatore*, Egea, Milano
- Butler, P. (2000). “By Popular Demand: Marketing the Arts”, in *Journal of Marketing Management*, 16 (4), 343-364

- Buttle, F. (ed.) (1996). *Relationship Marketing: Theory and Practice*, Paul Chapman Publishers, London
- Cadogan, J.W., Diamantopoulos, A. (1995). "Narver and Slater, Kholi and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization", in *Journal of Strategic Marketing*, 3 (1), 41-60
- Capriello, A., Fraquelli, G. (2008). "Market-Driven Management in Community Events", in *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n. 2, Market-Driven Management and Global Markets, ISTEI - University of Milan-Bicocca, Milano
- Castaner, X., Campos, L. (2002). "The Determinants of Artistic Innovation: Bringing in the Role of Organizations", in *Journal of Cultural Economics*, 26, 29-52
- Carù, A., Cova, B. (2007). *Consumers Experience*, Routledge, Abingdon, UK e New York
- Caves, R. (2001). *L'industria della creatività. Economia delle attività artistiche e culturali*, Etas, Milano
- Celentano, S.C., Marschall, K. (1996). *Theatre management: a successful guide to producing plays on commercial and non profit stages*, Player Press, New York
- Champarnaud, L., Ginsburgh, V., Michel, P. (2008). "Can public arts education replace arts subsidization?", in *Journal of Cultural Economics*, 32, 109-126
- Chandon, P., Wansink, B., Laurent, G. (2000). "A Benefit Congruency Framework of Sales Promotion Effectiveness", in *Journal of Marketing*, 64 (4), 65-81
- Christopher, M., Payne, A., Ballantyne, D. (1991). *Relationship Marketing. Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*, Butterworth Heinemann, Oxford
- Clavenna, V. (2009). "La domanda di spettacolo", in A.M. Bagnasco (a cura di), *Economia e politica dello spettacolo*, LED, Milano
- Codignola, F. (2011). "Contemporary Art Firms and Value Creation in Global Cities", in *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n. 2, Global Cities and Knowledge Management, ISTEI - University of Milan-Bicocca, Milano
- Codignola, F. (2009). *Prodotto, prezzo e promozione nelle politiche distributive di arte contemporanea*, Giappichelli, Torino

- Codignola, F. (2006) “Economia globale, concorrenza e mercato dell’arte contemporanea”, in *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n. 2, ISTEI - University of Milan-Bicocca, Milano
- Colbert, F. (2009). “Beyond Branding: Contemporary Marketing Challenges for Arts Organizations”, in *International Journal of Arts Management*, 12 (1), 14-20
- Colbert, F. (2000). “Marketing delle arti e della cultura”, Etas Libri, Milano, (*Le marketing des arts et de la culture*, Gaëtan Morin Éditeur, Québec, 1993)
- Colbert, F., Beauregard., C., Vallée., L. (1998). “The Importance of Ticket Prices for Theatre Patrons”, in *International Journal of Arts Management*, 1, 8-16
- Colbert, F. (1993). “Entrepreneurship and Leadership in Marketing the Arts”, in *International Journal of Arts Management*, 6 (1)
- Corniani, M. (2011). “Shopping Centres and Intangible Consumption in Global Cities”, in *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n. 1, Global Cities and Knowledge Management, ISTEI - University of Milan-Bicocca, Milano
- Corniani, M. (2009). *Market-driven management, gestione delle scorte e relazioni di fornitura*, in Giappichelli, Torino
- Corniani, M. (2008). “Push and pull policy in market-driven management”, in *Symphonya Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n.1, Market-Driven Management and Global Markets, ISTEI - University of Milan-Bicocca, Milano
- Corniani, M. (2007). “Comunicazione digitale, sistema informativo e market-driven management”, in S.M. Brondoni (a cura di). *Market-driven management e mercati globali*, Giappichelli, Torino
- Corniani, M. (2006). “Digital Marketing Communication”, in *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n. 2, Communication and Global Markets, ISTEI - University of Milan-Bicocca, Milano
- Corniani, M. (2004). *Segmentazione e aggregazione della domanda iniziale*, Giappichelli, Torino
- Corniani, M. (2002). “Demand Bubble Management”, in *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n. 1, Market-Space Management, ISTEI - University of Milan-Bicocca, Milano
- Corniani, M. (2000). *Sistema informativo aziendale e dinamiche competitive*, Giappichelli, Torino

- Cuadrado, M., Gil, I., & Mollà, A. (2000). "Empirical evidence of marketing practices in the nonprofit sector: The case of performing arts", in *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 8(3), 15–24
- Curtolo, A., De Carlo, M. (2003). "The strategic positioning of the major Italian opera houses", 7th International Conference of Arts and Cultural Management, A.I.M.A.C., Milan
- Currie, G., Hobart, C. (1994). "Can Opera Be Brought to the Masses?: A Case Study of Carmen the Opera", in *Marketing Intelligence & Planning*, 12 (2), 13-18
- D'Astous, A., Legoux, R., Colbert, F. (2004). "Consumer perceptions of promotional offers in the performing arts. An experimental approach", in *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(3), 242-254
- D'Astous, A., Jacob, I. (2002). "Understanding consumer reactions to premium-based promotional offers", in *European Journal of Marketing*, 36 (11/12), 1270-1286
- D'Astous, A., Landreville, V. (2003). "An experimental investigation of factors affecting consumers' perceptions of sales promotions", in *European Journal of Marketing*, 37, 1746-1761
- Day, G. S. (2007). "Market-Driven Winners", in S.M. Brondoni (a cura di), *Market-driven management e mercati globali*, Giappichelli, Torino
- Day, G. S. (2003). "Creating a superior customer-relating capability", *MIT Sloan Management Review*, 44 (3), 77-82
- Day, G. S. (2000). "Managing Market Relationships", in *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 24-30
- Day, G. S. (1994). "The Capabilities of Market-driven Organizations", in *The Journal of Marketing*, 58 (4), 37-52
- Debenedetti, S. (2006). "The Role of Media Critics in the Cultural Industries", in *International Journal of Arts Management*, 8 (3), Spring, 30-41
- Dennehy, J. (1997). "Marketing in the Arts: the Manager's Perspective", in M. Fitzgibbon, A. Kelly (eds.), *From Maestro to Manager. Critical Issues in Arts and Culture Management*, Oak Tree Press, Dublino.
- Desai, P. (2002). *Methods Beyond interviewing in qualitative market research*, Sage Publications, London
- Dhalla, N.H., Yuspeh, S. (1976). "Forget the product life cycle concept", in *Harvard Business Review*, Jan–Feb
- Diggle, K. (1994). *Arts Marketing*, Rhinegold Publishing, London

- Diggle K., (1986). *Guide to Arts Marketing: The Principles and Practice of Marketing as They Apply to the Arts*, Rhinegold, Londra
- Drucker, P. (1990). *Managing the Non-profit Organization: Principles and Practices*, HarperCollins, New York
- Dubini, P. (1999). *Economia delle aziende culturali*, Etas, Milano
- Ekelund, R.B., Ritenour, S. (1999). “An Exploration of the Beckerian Theory of Time Costs: Symphony Concert Demand”, in *American Journal of Economics and Sociology*, 10
- Evans, N. (1995) *Using questionnaires and surveys to boost your business*, the Institute of Management Foundation, Pitman Publishing, London
- Evrard, Y. (1992). “Culture et marketing: incompatibilité ou réconciliation?”, in F. Colbert, C. Mitchell (eds.), *Première conférence sur la gestion des arts. Actes de la conférence*. Montréal, 37-49.
- Falk, J.H., Dierking, L.D. (1992). *The Museum Experience*, Whalesback, Washington
- Favaro, D. (1998). “La legge di Baumol: un’applicazione al Teatro Regio di Torino”, in W. Santagata, *Economia dell’Arte. Istituzioni e mercati dell’arte e della cultura*, Utet, Torino
- Felton, M.V. (1994). “On the Assumed Inelasticity of Demand for the Performing Arts”, in *Journal of Cultural Economics*, 16, 1-12
- Felton, M.V. (1994). “Evidence of the Existence of the Coast Disease in the Performing Arts”, in *Journal of Cultural Economics*, 18, 301-312
- Fillis, I. (2009). “An evaluation of artistic influences on marketing theory and practice”, in *Marketing Intelligence & Planning*, 27 (6), 753-774
- Fillis, I. (2002). “Creative marketing and the art organization: What can the artist offer?”, in *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7 (2), 131-145
- Fitzgibbon, M., Kelly, A. (1997). *From Maestro to Manager*, Oak Press, Dublin
- Foglio, A. (2005). *Il marketing della cultura*, Franco Angeli, Milano
- Gainer, B., Padanyi, P. (2002). “Applying the marketing concept to cultural organizations: An empirical study of the relationship between market orientation and performance”, in *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7 (2), 182-193
- Gallina, M. (2001). *Organizzare teatro. Produzione, distribuzione, gestione nel sistema italiano*, Franco Angeli, Milano

- Gapinski, J.H. (1980). "The Production of Culture", in *Review in Economics and Statistic*, LXII (4), 578-586
- Gapinski, J.H. (1984). "The Economics of Performing Shakespeare, in *American Economic Review*, 74, 458-466
- Garbarino, E., Johnson, M. (1999). "The Different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships", in *Journal of Marketing*, 63 (2), 70–88
- Garbelli, M. E. (2007). *Localizzazione produttiva e dinamiche competitive*, Giappichelli, Torino
- Garber, Jr., L., Muscarella, J., Bloom, P., Spiker, J. (2000). "Consumer based strategic planning in the nonprofit sector: The empirical assessment of a symphony audience", in *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 8 (1), 55–86
- Gilhespy, I. (1999). "Measuring the performance of cultural organizations: a model", in *International Journal of Arts Management*, vol.3, n.1, fall 2000, 32-39
- Globerman, S., Book, S.H. (1974). "Statistical Cost Functions for Performing Arts Organizations", in *Southern Economic Journal*, XL (4), 668-71
- Gnecchi, F., Bisio, L. (2011). "World cities, Nation-states and Global Competition", in *Symphonya Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n.2, Global Cities and Knowledge Management, ISTEI - University of Milan-Bicocca, Milano
- Gnecchi, F. (2009). "Market-Driven Management, Market Space and Value Proposition, in *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n. 2, Market-Driven Management and Competitive Customer Value", ISTEI - University of Milan-Bicocca, Milano
- Gnecchi, F. (2009). *La gestione di marca nelle relazioni business-to-business*, Giappichelli, Torino
- Gnecchi, F. (1999). "Gli enti locali e le loro aziende: comunicazione e pubblici esterni", in S.M. Brondoni (a cura di), *La comunicazione nell'azienda pubblica. I paradigmi di efficacia e di efficienza*, Giappichelli, Torino
- Gnecchi, F. (2005). *Market-driven management e servizi pubblici locali*, Torino, Giappichelli
- Gobbi, C. (1990). "Perché l'arte diventa marketing oriented?", in *Marketing Espansione*, 40, agosto
- Golinelli, G.M. (2000). *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, Cedam, Padova

- Gordini Niccolò, (2010). "Market-Driven Management: A Critical Literature Review", in *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n. 2, Intangible Assets and Global Competition, ISTEI - University of Milan-Bicocca, Milano
- Grant, R.M. (1991). *Analisi strategica nella gestione aziendale*, Il Mulino, Bologna
- Gray, C.M. (1988). "Art Costs and Subsidies: the Case of Norwegian Performing Arts", in R. Towse e A. Khakee (eds.), *Cultural Economics*, Berlino-Haidelberg, cap. 25
- Grayson, K., Martinec, R. (2004). "Consumer Perceptions of Iconicity and Indexicality and Their Influence on Assessment of Authentic Market Offering", in *Journal of Consumer Research*, 31 (2), 296-312
- Guerzoni, G., Romani, M. (1998). "Breve storia dell'intervento pubblico in campo teatrale nell'Italia dell'Ottocento. Ovvero dalla natura ereditaria e congenital del morbo di Baumol", in W. Santagata, *Economia dell'Arte. Istituzioni e mercati dell'arte e della cultura*, Utet, Torino
- Harris, L.C. (1999). "Barriers to Developing Marketing Orientation", in *Journal of Applied Management Studies*, 8, June, 85-101
- Harvey, J. (1999). "The Arts in Transition Project", in *International Journal of Arts Management*, 1 (2), 40-47
- Hayes, D., Slater, A. (2002). "Rethinking the missionary position - the quest for sustainable audience development strategies", in *Managing Leisure*, 7, 1-17
- Hayes, D. (2003). "Audience Development: Towards a Strategic Mindset", presented at 7th International Conference of Arts and Cultural Management, A.I.M.A.C., Milan
- Hazelwood, E., Lawson, R., Aitken, R. (2009), "An essential guide to audience development", in *Marketing Intelligence & Planning*, 27 (6), 789 - 804
- Heilbrun, J., Grey, C.M. (1993). *The economics of art and culture*, Cambridge University Press, Cambridge
- Hill, E., O'Sullivan, C., O'Sullivan, T. (1995). *Creative Arts Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford
- Hirschman, E.C., Holbrook, M.B. (1982). "Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions", in *Journal of Marketing*, 46 (3), Summer, 92-101
- Hirschmann, E.C. (1983). "Aesthetics, Ideologies and the limits of Marketing Concept", in *Journal of Marketing*, 47, 40-55
- Holbrook, M. B. (1980). "Some preliminary notes on research in consumer esthetics", in *Advances in Consumer Research*, VII, 104-108

- Holbrook, M.B., Zirlin, G. (1985). "Artistic Creation, Artworks, Aesthetic Appreciation: Some Philosophical Contributions to Nonprofit Marketing", in *Advanced in Nonprofit Marketing*, 1
- Howard, J.A., Sheth, J.N. (1969). *The Theory of Buyer Behavior*, Wiley, New York
- Hsieh, J. (2010). "Strategic stakeholder orientations and performance consequences—a case of private nonprofit performing arts in the US", in *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 15, 13-27
- Hume, M. (2008). "Understanding core and peripheral service quality in customer repurchase of the performing arts", in *Managing Service Quality*, 18 (4), 349 – 369
- Hume, M., Sullivan Mort, G. (2008). "Satisfaction in Performing Arts: The Role of Value?", in *European Journal of Marketing*, 42, n. 3/4, 311-326
- Hume, M., Sullivan Mort, G., Winzar, H. (2007). "Exploring repurchase intention in a performing arts context: who comes? and why do they come back?", in *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 12, 135–148
- Hurley, R.F., Hult, G.T.M. (1998). "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination", in *Journal of Marketing*, 62, July, 42-54
- Jaworski, B.J., Kholi, A.K., Sahay, A. (2000). "Market-Driven Versus Driving Markets", in *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 45-54
- Jenkins, S., Austen-Smith, D. (1987). "Interdependent Decision-Making in Non-Profit Industries", in *International Journal of Industrial Organization*, 5 (2), 149-174
- Johnson, M., Garbarino, E. (2001). "Customers of performing arts organizations: Are subscribers different from nonsubscribers?", in *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 6, 61–77
- Kholi, A.K., Jaworski, B.J. (1990). "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", in *Journal of Marketing*, 54, April, 1-18
- King, K., Whitt, J. A. (1997). "Princes and paupers: Network ties and financial contributions among nonprofit arts organizations", in *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 5(2), 65–75
- Kitchen, P. (ed.) (1997). *Marketing Communications: Principles and Practice*, International Thomson Business Press, London.
- Klein, A. (2000). "Dieci ragioni per spiegare perché il marketing culturale è sempre più necessario per le organizzazioni culturali", in www.fizz.it

- Kotler, P. (2003). *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, (1967, XI ed.) Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Kotler, P. (2004). *300 risposte sul Marketing*, Tecniche nuove, Settimo Milanese
- Kotler, P., Scheff, J. (1997). *Standing room only: Strategies for marketing the performing arts*, Harvard Business School Press, Boston
- Kotler, P. (1979). "Strategies for introducing marketing into nonprofit organizations", in *Journal of Marketing*, 43, 37–44
- Kotler, P., Mindak, W. (1978). "Marketing and Public Relations", in *Journal of Marketing*, 42 (4), October, 13–20
- Kotler, P., Levy, S.J. (1969). "Broadening The Concept of Marketing", in *Journal of Marketing*, 33 (2)
- Krebs, S., Pommerehne, W.W. (1995). "Political Economic Interaction of German Public Performing Arts", in *Journal of Cultural Economics* 19 (1): 17–32
- Lai, C. A. (2010). "Small nonprofit theater survival in a small but crowded market", in *International Journal of Business Strategy*, 10 (3), 150-161
- Lambin J.J. (2009). "Capitalism and Sustainable Development", in *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n. 2, Market-Driven Management and Competitive Customer Value, ISTEI - University of Milan-Bicocca, Milano
- Lambin J.J. (2009). Ouverture de "Market-Driven Management and Competitive Customer Value – 2", in *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n. 2, ISTEI - University of Milan-Bicocca, Milano
- Lambin, J.J. (2007). "La nuova complessità del mercato globale", in S.M. Brondoni (a cura di), *Market-driven management e mercati globali*, Giappichelli, Torino
- Lambin, J.J. (2000a) *Market-driven Management. Strategic and Operational Marketing*, MacMillan Press, London, (*Le marketing stratégique: du marketing à l'orientation-marché*, Ediscience International, Paris, IV ed., 1998)
- Lambin, J.J., Brondoni, S.M. (2000). Ouverture de "Market-Driven Management", in *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n. 2, ISTEI - University of Milan-Bicocca, Milano
- Lambin, J. J., Chumpitaz, R. (2000). "Market Orientation and Corporate Performance", in *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n. 2, Market-Driven Management, ISTEI - University of Milan-Bicocca, Milano

- Lange, M.D., Luksetich, W.A. (1984). "Demand Elasticities for Symphony Orchestras", in *Journal of Cultural Economics*, 8, 29-47
- Lange, M.D., Luksetich, W.A. (1993). "The Cost of Producing Symphony Orchestra Services", in *Journal of Cultural Economics*, 17 (2), 1-15
- Leibenstein, H. (1950). "Bandwagon, Snob and Veblen Effects in the Theory of Consumer's Demand", in *Quarterly Journal of Economics*, LXIV (2), May, 183-207
- Leroy, D. (1992). *Economie des arts du spectacle vivant*", l'Harmattan, Paris
- Leslie, P. (2004). "Price Discrimination in Broadway Theater", in *RAND Journal of Economics*, 35 (3), 520-541
- Levitt, T. (1981). "Marketing Intangible Products and Product Intangibles", in *Harvard Business Review*, 22 (2)
- Levitt, T. (1980). "Marketing Success Through Differentiation - of Anything", in *Harvard Business Review*, 83, January-February
- Levitt, T. (1965). "Exploit the Product Life Cycle", in *Harvard Business Review*, November
- Lévy-Garboua, L., Montmarquette, C. (1996). "A Microeconomic Study of Theatre Demand", in *Journal of Cultural Economics* 20 (1), 25-50
- Lewin, K. (1972). *Teoria e sperimentazione in psicologia sociale*, Il Mulino, Bologna
- Liao, M., Foreman, S., Sargeant, A. (2001). "Market versus societal orientation in the nonprofit context", in *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 6 (3), 254-268
- Majocchi A., Zucchella, A. (2008). "Global Entrepreneurship and Market-Driven Management", in *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n. 2, Market-Driven Management and Global Markets, ISTEI - University of Milan-Bicocca, Milano
- Maslow, A.H. (1974). *Motivazione e personalità*, Armando Ed., Roma
- Mattiacci, A. (a cura di) (1998). *La Gestione dei Beni Artistici e Culturali nell'Ottica del Mercato*, Guercini e Associati, Milano
- Mayaux, F. (1987). "Le marketing au service de la culture", in *Revue Française de Marketing*, 113, 37-47
- McCarthy, J.E. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Irwin

- McCarthy, K., Ondaatje, E., Zakaras, L., Brooks, A. (2004). *Gift of the Muse: Reframing the Debates about the Benefits of the Arts*, CA: RAND Corporation, Santa Monica
- McCarthy, K., Jinnat, K. (2001). *A New Framework for Building Participation in the Arts*, RAND Corporation, CA, Santa Monica
- McDonald, H., Harrison, P. (2001). The marketing and public relations practices in Australian performing arts presenters, in *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7 (2), 2002, 105–117
- Mc Donald, M. (1995). *Marketing Plans*, Butterworth Heinemann, Oxford
- Melillo, J.V. (1983). *Market the Arts*, Foundation for the Extension and Development of the American Professional Theater, New York
- Mencarelli, R., Pulh, M. (2006). “Positioning the Supply of Live Performance: Innovative Managerial Practices Relating to the Interaction of Spectator, Performance and Venue”, in *International Journal of Arts Management*, 8 (3), Spring, 19-28
- Mintzberg, H. (1996). *La progettazione dell’organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna
- Moe, W.W., Fader, P.S. (2009). The role of price Tiers in advance purchasing of event tickets, in *Journal of Service Research*, volume 12, n.1 august, 73-86
- Mokwa M.P., Dawson W.M., Prieve E.A. (1980). *Marketing the Arts*, Praeger, New York
- Moore, T.G. (1968). *The Economics of American Theater*, Duke University Press, Durham, NC
- Mora, A. (2002). *La trasformazione degli enti in fondazioni teatrali: profili civilistici*, in *Aedon*, 2, www.aedon.mulino.it
- Morison, B. G., Dalglish, J. G. (1993). “Waiting in the Wings: A Larger Audience for the Arts and How to Develop It”, American Council for the Arts, New York,
- Nantel, J. (2000). “I comportamenti del consumatore” e “Segmentazione e posizionamento”, in F. Colbert, *Marketing delle arti e della cultura*, Etas libri, Milano
- Narver, J.C., Slater, S.F. (1990). “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability”, in *Journal of Marketing*, 54, October, 20-35
- Netzer, D. (1978). *The Subsidized Muse*, Cambridge University Press

- Nopper, A., Lapierre, L. (2005). "Tony Hall and the Royal Opera House, Covent Garden, in . *International Journal of Arts Management*, 7 (2), Winter, 66-76
- Normann, R. (1985). *La gestione strategica dei servizi*, Etas Libri, Milano
- Nova, M. (2002). *L'azienda teatro. Assetti istituzionali e politiche di gestione*, Egea, Milano
- O'Sullivan, P. (1997). "Marketing the arts: from paradigm to plan", in M. Fitzgibbon, A. Kelly, *From Maestro to Manager*, Oak Press, Dublin, 139-181
- Permut, S.E. (1980). "A survey of marketing perspectives of performing arts administrators", in M.P. Mokwa, W.M. Dawson, E.A. Prieve, *Marketing the Arts*, Praeger. New York, 47-58
- Peterson, M., Malhotra, N.K. (1999). "Marketing classic theater in a competitive market of entertainments", in *Journal of Retailing and Consumer Services*, 6, 15-25
- Peterson, R.A. (1980). "Marketing analysis, segmentation, and targeting in the performing arts," in Mokwa, M.P., Dawson, W.M. and Prieve E.A. (eds), *Marketing the Arts*. Praeger. New York, 182-200
- Peacock, A.T., Shoesmith, E., Millner G. (1982). *Inflation and the Performing Arts*, Arts Council of Great Britain, London
- Pick, J. (1986). *Managing the Arts? The British Experience*, Rhinegold, London
- Porter, M.E. (2008). "The Five Competitive Forces That Shape Strategy", in *Harvard Business Review*, January, 79-93
- Porter, M.E. (ed.) (1986). *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*, Free Press, New York
- Preece, S. (2005). "The Performing Arts Value Chain", in *International Journal of Arts Management*, 8 (1), 21-32
- Putler, D. S., Lele, S. (2003). "An easily implemented framework for forecasting ticket sales to performing arts events", in *Marketing Letters*, 14 (4), 307-320
- Radbourne, J., Johanson, K., Glow, H., White, T. (2009). "The Audience Experience: Measuring Quality in the Performing Arts", in *International Journal of Arts Management*, 11 (3), 16-29
- Ramarao, D., Shugan, S. M. (1999). "Strategic service pricing and yield management", in *Journal of Marketing*, 63, January, 44-56
- Rancati, E. (2009). *Market-driven management. mercati globali e metriche di performance*, Giappichelli, Torino

- Rancati, E. (2004). "Risorse immateriali d'impresa e concorrenza basata sul tempo", in S.M. Brondoni (a cura di), *Il sistema delle risorse immateriali d'impresa: cultura d'impresa, sistema informativo e patrimonio di marca*, Giappichelli, Torino
- Rancati, E., Del Chiappa, G. (2004). *La time-based competition nella gestione d'impresa*, Giappichelli, Torino
- Ratneshwar, S., Mick, D., Huffman, C. (eds.) (2000). *The Why of Consumption: Contemporary Perspectives on Consumer Motives, Goals and Desires*, Routledge, Abingdon, UK
- Ravanas, P. (2006). "Born to Be Wise: The Steppenwolf Theatre Company Mixes Freedom with Management Savvy", in *International Journal of Arts Management*, 8 (3), Spring, 64-74
- Reddy, S. K., Swaminathan, V., & Motley, C. M. (1998). "Exploring the determinants of Broadway show success", in *Journal of Marketing Research (JMR)*, 35 (3), 370-383
- Reiss, A.H. (1974). *The Arts Management Handbook, II ed.*, Law Arts Publishers, New York
- Rentschler, R., Geursen, G. (2003). "Entrepreneurial Leadership in Non-profit Performing Arts Orientation", 7th International Conference of Arts and Cultural Management, A.I.M.A.C., Milan
- Rentschler, R., Radbourne, J., Carr, R., Rickard, J. (2002). "Relationships marketing, audience retention and performing arts organization viability", in *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7, 118–130
- Rentschler, R. (ed.) (1999). *Innovative Arts Marketing*, Allen and Unwin, Sydney
- Rentschler, R. (1997). "Museum and Performing Arts Marketing: A Climate of Change", in *Journal of Arts Management, Law and Society*, 28 (1), 83–96
- Riboldazzi, S. (2007). *Competitive customer value nelle imprese della grande distribuzione*, Giappichelli, Torino
- Rispoli, M. (1998). *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*, Il Mulino, Bologna
- Rogers, E.M. (1962). *Diffusion of Innovations*, Free Press, New York
- Rogers, R. (1998). *Audience Development, Collaboration between Education and Marketing*, Arts Council of England, London
- Roodhouse, S. (2008). "Creative Industries: The Business of Definition and Cultural Management Practice", in *International Journal of Arts Management*, 11 (1), Fall, 16-26

- Ropo, A., Eriksson, M. (1997). *Managing a Theater Production: Conflict, Communication and Competence*, in Fitzgibbon, M., Kelly, A. (1997). *From Maestro to Manager*, Oak Press, Dublin
- Rosen, S. (1981). "The Economics of Superstars", in *American Economic Review*, 71, 845-858
- Rosen, S., Rosenfield, A.M. (1997). "Ticket pricing", in *Journal of Law and Economics*, XL, 351-377
- Rossiter, J., and Percy, L. (1996). *Advertising and Promotion Management, 2nd edn*, McGraw-Hill, Sydney
- Rushton A.M., Carson D.J. (1985). "The marketing of services: managing the intangibles", in *European Journal of Marketing*, 3
- Salvioni, D. (2008). "Market-Driven Management and Corporate Governance, in *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n. 2, Market-Driven Management and Global Markets, ISTEI - University of Milan-Bicocca, Milano
- Santagata, W. (1998). *Economia dell'Arte. Istituzioni e mercati dell'arte e della cultura*, Utet, Torino
- Santoro, C., Troilo, G. (2007). "The Drivers of Hedonic Consumption Experience: A Semiotic Analysis of Rock Concerts", in A. Carù e B. Cova, *Consumers Experience*, Routledge, Abingdon, UK e New York, 109-125
- Sargeant, A. (2009). *Marketing Management for Nonprofit Organizations*, (3rd edtn) Oxford University Press, Oxford
- Sargeant, A., Foreman, S., Liao, M. N. (2002). "Operationalizing the marketing concept in the nonprofit sector", in *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 10(2), 41-65
- Saxe, P. (2001). "Fifth Columnist: Arts marketing academics as barriers to market orientation in the performing arts", in *The VI AIMAC Conference Proceedings*, Brisbane, Australia
- Schechner, R. (1984). *La teoria della performance*, Bulzoni Editore, Roma
- Scheff, J. (1999). "Factors influencing subscription and single ticket purchases at performing arts organizations", in *International Journal of Arts Management*, 1 (2), 16-27
- Scheff, J., Kotler, P. (1996). "Crisis in the arts: The marketing response", in *California Management Review*, 39(1), 28-53

- Scheff, J., Kotler, P. (1996). "How the Arts Can Prosper Through Strategic Collaboration", in *Harvard Business Review*, Jan/Feb, 52-62
- Schein, E.H. (1990). *Cultura d'azienda e leadership*, Guerini e Associati, Milano (tit. orig. *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass Inc., 1988)
- Shugan, S.M., Xie, J. (2001). "Electronic tickets, smart cards, and online prepayments: when and how to advance sell", in *Marketing Science*, 20 (3), 219-243
- Shugan, S.M., Xie, J. (2000). "Advance selling for services", in *California Management Review*, 46 (3), 37-54
- Sciarelli, F. (2005). *La gestione dell'impresa teatrale*, Giannini Editore, Napoli
- Sciarelli, F., Tortorella, W. (2004). *Il pubblico del teatro in Italia*, Ministero per i Beni e le attività culturali, Ufficio Studi e Osservatorio dello spettacolo, Fondazione Rosselli, Electa, Napoli
- Sciarelli, S. (2002). *Economia e Gestione delle Imprese*, Cedam, Padova
- Scollen, R. (2009). "Talking Theatre Is More Than a Test Drive: Two Audience Development Methodologies Under Review", in *International Journal of Arts Management*, 12 (1), 4-13
- Scott, R.W. (1985). *Le organizzazioni*, Il Mulino, Bologna
- Seaman, B. A. (2006). "Empirical studies of demand for the performing arts", in V. Ginsbur, C. D. Throsby (eds.), *Handbook of the economics of arts and culture*, (Chap. 14) (415–472). Elsevier, North- Holland
- Seaman, B.A. (2004). "Competition and the Non-Profit Arts: The Lost Industrial Organization Agenda", in *Journal of Cultural Economics*, 28, 167–193
- Searles, P.D. (1980). "Marketing Principles and the Arts", in M.P. Mokwa, W.M. Dawson, E.A. Prieve, *Marketing the Arts*, Praeger, New York
- Slater, S.F. (2001). "Guru's view. Market orientation at the beginning of a new millennium", in *Managing Service Quality*, 11 (4), 230-232
- Slater, S.F., Narver, J.C. (2000). "Intelligence Generation and Superior Customer Value", in *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 120-127
- Solima, L. (2004). *L'impresa culturale. Processi e strumenti di gestione*, Carocci Editore, Roma
- Soren, J. (2000). "The Learning Cultural Organization of the Millennium: Performance Measures and Audience Response", in *International Journal of Arts Management*, 2 (2), 40-49

- Sorjonen, H. (2008). "Can we find market orientation in the programming of performing arts organizations?", in L. Uusitalo (Ed.), *Museum and visual art markets*, (pp. 111-129) Helsinki School of Economics, Helsinki
- Spranzi, A. (1996). *Economia dell'Arte*, Cescom, Università Bocconi, Milano
- Stigler, G.J. and Becker, G.S. (1977) "De Gustibus Non est Disputandum", in *The American Economic Review*, 67 (2), 76–90
- Stokmans, M. (2005). "MAO-model of Audience Development: Some Theoretical Elaborations and Practical Consequences", International Conference of Arts and Cultural Management - A.I.M.A.C., Montreal, Canada
- Szymanski, D., Henard, D. (2001). "Customer Satisfaction: A Meta-analysis of the Empirical Evidence", in *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29 (1), 16-35
- Tadepalli, R., Avila, R.A. (1999). "Market Orientation and the Marketing Strategy Process", in *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7, Spring, 69-82
- Tai, Y. (2012). "The efficacy of audience building among nonprofit cultural organizations: The impact of marketing strategies and organizational attributes", in *Megatrend Review*, 9 (1), 173-199
- Tajtková, M., Žák, S., Filo, P. (2012). "Shifts in audience development strategies in the times of economic crisis", in *Megatrend Review*, 9 (1), 125-139
- Throsby, C.D. (1994). "The Production and Consumption of the Arts: A View of Cultural Economics", in *Journal of Economic Literature*, 32,1-29
- Throsby, C.D. (1983). "Perception of Quality in Demand for the Theatre", in *Journal of Cultural Economics*, 14 (1), 65-82
- Throsby, C.D., Withers, G.A. (1979). *The Economics of Performing Arts*, Edward Arnold Publisher, London
- Tobias, S. (2004). "Quality in the Performing Arts: aggregating and Rationalizing Expert Opinion", in *Journal of Cultural Economics*, 28, 109–124
- Toffler, A. (1964). *Culture Consumers*, Random House, New York
- Towse, R. (ed) (2003). *A Handbook of Cultural Economics*, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton, UK
- Tresca, R. (2011). "Integrated Commercial Activities and Intangible Consumption in Cities Development", in *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n. 1, Global Cities and Knowledge Management, ISTEI - University of Milan-Bicocca, Milano

- Trimarchi, M. (1993). *Economia e Cultura. Organizzazione e finanziamento delle istituzioni culturali*, Franco Angeli, Milano
- Trimarchi, M. (1998). “Giochi, dilemmi e incentivi nel settore teatrale”, in W. Santagata, *Economia dell'Arte. Istituzioni e mercati dell'arte e della cultura*, Utet, Torino
- Trimarchi, M. (2004). “I mercati dell'arte contemporanea: preferenze individuali, azione pubblica e strategie private”, in M. De Luca, F. Gennari Santori, B. Pietromarchi, M. Trimarchi (a cura di), *Creazione contemporanea. Arte, società e territorio tra pubblico e privato*, Luca Sossella Editore, Roma
- Troilo, G., Addis, M. (2001). “Building market orientation in an arts or cultural institution”, in *The VI AIMAC Conference Proceedings*, Brisbane, Australia
- Trupiano, G. (1999) “Assetto istituzionale, disciplina fiscale e finanziamento della cultura”, Franco Angeli, Milano
- Turrini, A. (2006). “Measuring Audience Addiction to the Arts: The Case of an Italian Theatre”, in *International Journal of Arts Management*, 8 (3), spring, 43-53
- Urrutiaguer, D. (2002). “Quality Judgements and Demand for French Public Theatre”, in *Journal of Cultural Economics*, 22, 185–202
- Uusitalo, L. (Ed.), *Museum and visual art markets*, Helsinki School of Economics, Helsinki
- Valdani, E. (a cura di) (1995). *Marketing*, Utet, Torino
- Varaldo, R., (1998), “La Svolta dell'Orientamento al Mercato nel Sistema dei Beni Artistici e Culturali”, in A. Mattiacci (a cura di), *La Gestione dei Beni Artistici e Culturali nell'Ottica del Mercato*, Guercini e Associati, Milano
- Volpano, L. J., Bilotkach, V. (2008). “A case study: How to rationalize concert entertainment ticket pricing”, in *Journal of Revenue & Pricing Management*, 7 (1), 3-6
- Volpano, L.J. (2003). “A proposal to rationalize entertainment ticket pricing using price discrimination”, in *Journal of Revenue & Pricing Management*, 1 (4), 379-382
- Volpato, G. (1995). *Concorrenza, Impresa, Strategie*, Il Mulino, Bologna
- Volpato, G. (a cura di) (2000). *La Gestione d'impresa*, Cedam, Padova
- Voss, G.B., Montoya-Weiss, M., Voss, Z.G. (2006). “Aligning Innovation with Market Characteristics in the Nonprofit Professional Theater Industry”, in *Journal of Marketing Research*, XLIII, 296-302

- Voss, G.B., Voss, Z.G. (2000a), "Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment", in *Journal of Marketing*, 64, 67-83
- Voss, Z. G., & Voss, G. B. (2000b). "Exploring the Impact of Organizational Values and Strategic Orientation on Performance in Not-for-Profit Professional Theatre", in *International Journal of Arts Management*, 3 (1), 62-76
- Voss, G. B., Cable, D. M., Voss, Z. G. (2000c), "Linking Organizational Values to Relationships with External Constituents: A Study of Nonprofit Professional Theatres", in *Organization Science*, (May/June), 330-347
- Voss, G.B., Voss, Z.G. (1998). "'Competitive Density and the Customer Acquisition-Retention Trade-Off", in *Journal of Marketing*, 72, November, 3-18
- Voss, G.B., Voss, Z.G. (1997). "Implementing a Relationship Marketing Program: A Case Study and Managerial Implications", in *The Journal of Services Marketing*, 1 (4), 278-298
- Wang, N. (1999), "Rethinking Authenticity in Tourism Experience", in *Annals of Tourism Research*, 26 (2), 349-370
- Weinberg, C. B. (1980). "Marketing planning for the arts organization," in Mokwa, M.P., Dawson, W.M. and Prieve, E.A. (Eds.) *Marketing the Arts*. Praeger, New York, 101-123.
- Weinberg, C. B., Shachmut, K. M. (1978). "Arts plan: A model based system for use in planning a performing arts series", in *Management Science*, 24(6), 654-664
- Williams, J. (1992). "How Sustainable Is Your Competitive Advantage?", in *California Management Review*, 34, Spring, 29-51
- Wiggins, J. (2004). "Motivation, Ability and Opportunity to Participate: A Reconceptualization of the RAND Model of Audience Development", *International Journal of Arts Management*, 7 (1), 22-33
- Wymer, Jr.W., Samu, S. (2003). "Dimensions of business and nonprofit collaborative relationships", in *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 11(1), 3-22
- Zanardi, A. (1998). "La domanda di intrattenimenti culturali: un'analisi microeconomica per l'Italia", in W. Santagata, *Economia dell'Arte. Istituzioni e mercati dell'arte e della cultura*, Utet, Torino
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., Berry, L. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perception and Expectations*, New York Free Press

- Zeithaml, V.A., Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1993). "The nature and determinants of customer expectations of service", in *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(1), 1-12
- Zeithaml, V. (1985). "How Consumer Evaluation Process Differ between Goods and Services", in *Journal of Marketing*, Fall, 186-90
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., Berry, L. (1985). "Problems and strategies in services marketing", *Journal of Marketing*, 49, Spring, 33-46
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., Berry, L. (1988). "Communication and control processes in the delivery of service processes", in *Journal of Marketing*, 52 (4), 36-58
- Zinni, V. (1998). "La domanda di teatro: un'analisi per il Teatro Regio di Torino", in W. Santagata, *Economia dell'Arte. Istituzioni e mercati dell'arte e della cultura*, Utet, Torino