

VIII INTERNATIONAL CONGRESS MARKETING TRENDS

PARIS, 16TH - 17TH JANUARY 2009

Ecole Supérieure de Commerce de Paris ESCP-EAP

Prof. Aldo Burresti
Università degli Studi di Firenze
Facoltà di Economia
Dipartimento di Scienze Aziendali
Via delle Pandette 9
50127 Firenze
Tel. +39 055 4374727
Fax +39 055 4374910
E-mail: aldo.burresti@unifi.it

Prof Simone Guercini
Università degli Studi di Firenze
Facoltà di Economia
Dipartimento di Scienze Aziendali
Via delle Pandette 9
50127 Firenze
Tel. +39 055 4374704
Fax +39 055 4374910
E-mail: simone.guercini@unifi.it

Dott.ssa Silvia Ranfagni
Università degli Studi di Firenze
Facoltà di Lettere e Filosofia
Dipartimento di Storia delle Arti e dello Spettacolo
Via G.Capponi n.7/9
50121 Firenze
Tel. +39 055 2757032
Tel. +39 055 2757049
E-mail: silvia.ranfagni@unifi.it

Mercato e distribuzione nelle imprese di produzione teatrale¹

The paper analyzes the Italian theatre system aiming to define the concept of market manager in theatrical organizations and to deepen the relationship existing with market players. The work focuses its attention on the analysis of distribution choices made by theatrical production organizations and of relations with performing arts intermediaries. The methodology consists in the realization of cases of theatrical production organizations and of performing arts intermediaries.

Keywords: theatre, market, distribution channel

1. Introduzione

Questo scritto prende in esame l'impresa di produzione teatrale dal punto di vista delle sue problematiche di marketing, ed in particolare con riferimento a due temi specifici, per quanto entrambi di ampia portata, quali la *rappresentazione del mercato* da parte dei decisori ed il *processo di distribuzione del prodotto teatrale*. Con riferimento a quest'ultima attività, per affrontare la problematica distributiva in questo specifico contesto, focalizziamo la nostra attenzione sulle imprese che realizzano attività di produzione teatrale, privilegiando, in questo senso, una prospettiva che potremmo definire come più affine alla prospettiva del produttore dello spettacolo teatrale che non all'ottica del distributore.

La problematica della rappresentazione del mercato da parte dei decisori delle imprese teatrali viene affrontata attraverso un processo di ricerca empirica dei cui risultati si da conto nell'ambito della parte centrale di questo scritto. Tale processo è realizzato attraverso le modalità della *case analysis* e coinvolge sei organizzazioni di diversa tipologica, tutte comunque di rilievo per le finalità del nostro elaborato e nella prospettiva da noi assunta, come illustrato nella successiva sezione dedicata alla metodologia della ricerca empirica presentata in questo elaborato.

Il contesto nel quale si collocano le realtà organizzative ed i decisori di marketing oggetto specifico della nostra attenzione è comunque quello italiano, che si caratterizza per tratti strutturali e per tendenze sue proprie, in parte definite dal quadro normativo ed ampiamente connesse alla politica pubblica, che sono messe in evidenza nelle sezioni successive di questo lavoro.

¹ Le idee contenute nel capitolo sono frutto del lavoro comune dei tre autori; sono da attribuire ad Aldo Burresti ed a Simone Guercini il paragrafo 9; ad Aldo Burresti ed a Silvia Ranfagni il paragrafo 2; a Simone Guercini i paragrafi 1 e 7; a Simone Guercini e a Silvia Ranfagni il paragrafo 8; ed a Silvia Ranfagni i paragrafi 3, 4, 5 e 6.

L'approccio seguito nella realizzazione della ricerca i cui primi risultati sono qui proposti è di forte attenzione per le modalità di raccordo con il mercato, per gli approcci e per le prassi maturate nelle organizzazioni teatrali, quest'ultime tradizionalmente dominate dagli operatori dotati prevalentemente di competenze artistiche e di produzione teatrale. Accanto a questo approccio non manca comunque il tentativo di adottare alcuni dei concetti maturati nella dottrina di marketing più consolidata, come nel caso del concetto di canale di distribuzione, o formulata nel dibattito più recente come nel caso del concetto di mercato quale rete di relazioni (o *market as network approach*), qui proposto di per sé e non sviluppando il tema della sua contrapposizione con il concetto di mercato come meccanismo basato sulla definizione di prezzi per prodotti definiti ex ante (proprio del *market as price mechanism*)².

Questi due aspetti dell'approccio da noi seguito, il primo di attenzione verso le forme di rappresentazione e verso le prassi maturate nel contesto delle organizzazioni di produzione e distribuzione teatrale, il secondo di adozione dei modelli da tempo ovvero più recentemente proposti nella dottrina di marketing, non sono nella nostra visione contrapposti. Al contrario, l'analisi empirica attraverso la quale viene presa in esame la percezione del mercato e la distribuzione da parte di chi opera nel contesto delle imprese di produzione teatrale viene confrontata con i modelli sviluppati nel campo del marketing. L'esperienza e la percezione, così come le prassi maturate nel contesto delle organizzazioni teatrali rappresenta una eredità meritevole di analisi e di rispetto da una prospettiva di marketing. Queste organizzazioni hanno maturato nella loro storia modalità di percezione del mercato e modelli di comportamento specifici al proprio contesto, sedimentati in prassi maturate nella realtà di riferimento delle aziende teatrali, da parte di decisori con una formazione nella gran parte dei casi in discipline del teatro. Si tratta di un insieme di prassi non più recenti o tributarie alle esperienze maturate in altri campi come, ad esempio, quello della distribuzione dei beni di largo consumo. Di questo aspetto occorre tener conto se si vuole valutare il contributo che il marketing può dare alla analisi ed allo sviluppo dei processi di rappresentazione del mercato e di distribuzione teatrale.

I rapporti tra disciplina del marketing e discipline del teatro, i cui cultori sono stati tradizionalmente ai vertici delle imprese di produzione teatrale, e che quindi ne sono i *decision-maker* chiave, sembrano infatti di assumere tratti simili a quelli che Brown descrive per i rapporti tra marketing e critica letteraria (Brown S., 2005). Questo autore ricorda come scientismo e pragmatismo siano stati indicati come le principali ragioni per cui il marketing è

² Si veda a tale riguardo la distinzione tra i due approcci alla definizione del mercato proposta da Snehota (2005).

stato riluttante a confrontarsi con la tradizione umanistica, molto più di quanto non lo sia stato ad un confronto con la tradizione scientifica. La stessa lunga discussione sulla natura di “scienza” o di “arte” della disciplina del marketing viene a fare riferimento al tema dell’arte molto più intendendo quest’ultima in rapporto alla “prassi” ed al sapere di matrice esperienziale (ispirato al collegamento con le arti liberali) che non in avvicinamento alle metodologie ed alle discipline di matrice artistica in senso umanistico. Un’ampia parte della letteratura di marketing ha presentato poi la disciplina come scienza, posizionandola come insieme di leggi, assiomi e principi di mercato, oggetto di discussione e di verifica di tipo scientifico. Nonostante infatti il dibattito sulla disciplina e sulla sua natura di scienza o di arte abbia rilevato la difficoltà di applicazione dei metodi propri delle scienze naturali (Buzzell R.D., 1963), l’aspirazione ad un rango e ad uno status scientifico è rimasta presente nel marketing, perfino tra coloro che sottoscrivono la tradizione di ricerca interpretativa che trae ispirazione dalle arti liberali (Hunt S.D.,1991). La prassi infatti non è meno importante, ed il marketing è stato spesso orgoglioso di essere una disciplina applicata, di natura tecnica (Marzili P.G., 1979). In questo contesto, il rapporto con le discipline artistiche ed in generale umanistiche appare nei fatti marginale rispetto a quello che è il reale interesse degli studiosi d’azienda. L’analisi letteraria, ad esempio, dei testi prodotti dalla disciplina del marketing, può essere stata vista dai cultori del marketing come non necessaria fino a tempi recenti, quando non come mera espressione di narcisismo privo di reale apporto alle finalità della disciplina stessa (Kerin R.A., 1996).

Non si deve dimenticare che questi “sentimenti” del marketing nei confronti delle discipline umanistiche ed in particolare di quelle di taglio artistico, dove fossero risultati presenti, sono stati comunque ben più che ricambiati. Un certo atteggiamento avverso al marketing in ampi settori delle discipline umanistiche è di lunga data e può essere visto come un tracciato che va dall’antichità ai giorni nostri (Brown S., 2005). Si ricorda, ad esempio, come non vi sia mai stato molto amore tra letteratura e mercato, ricordando come “l’economia di consumo ama un prodotto che si venda ... si consumi rapidamente ... sia suscettibile di un miglioramento regolare, e offra con ciascun miglioramento qualche marginale guadagno di utilità ... novità che restano novità non sono semplicemente un prodotto inferiore... sono un prodotto antitetico...un lavoro classico della letteratura, ad esempio, è poco costoso, riutilizzabile all’infinito e, peggio di tutto, non migliorabile” (Franzen J., 2002). A questo si aggiunga come la cultura letteraria sia stata espressione antagonista a quella degli affari, spesso dipingendo gli uomini d’impresa come “corrotti, cinici, disonesti, doppi, inumani, insensibili, irresponsabili e villani per giunta” (Blundell J., 2000).

Di recente comunque i rapporti tra le due culture, quella aziendale e di marketing in particolare e quella umanistica ed artistica in modo specifico, sembrano comunque evolvere segnando una fase di importante cambiamento. Questo può essere un effetto dei forti mutamenti nella pubblicazione, distribuzione e fruizione della produzione artistica e letteraria, che sembra assumere un orientamento in misura crescente *customer-based* (Green H., 2003; Singh S., 2004).

Si veda inoltre la presenza in alcuni suoi settori di un processo di *commodification* che può offrire tutta una serie di premi in cambio ad autori acquiescenti. Non si può però dire che la “cultura è capitolata al mercato” (Baricco A., 2006), ma sicuramente buona parte delle attività di natura umanistica, artistica, letteraria, sono state interessate dall’influenza delle attività e delle tematiche di marketing. Dall’altra parte, si rileva un processo in atto anche nel senso opposto, dove è possibile registrare una penetrazione delle competenze artistiche nel campo del marketing. Alcuni autori rilevano come quest’ultimo non sia stato semplicemente accettato dal contesto della cultura artistica, ma come addirittura sia stato sotto alcuni aspetti “assorbito tout court” (Brown 2005, 8). In questo ambito non appare solo l’applicazione del marketing alla produzione artistica, ma è anche vero che tale produzione diventa una componente essenziale del “marketing-industrial complex che tiene l’intero mondo sviluppato sotto la sua egemonia” (Seabrook J., 2000).

L’analisi sociologica del consumo viene a fornire un ulteriore sostegno all’incontro tra marketing e cultura, segnalando da un lato una progressiva “polarizzazione” dell’élite culturale, dall’altro la progressiva scomparsa della distinzione tra categorie contrapposte come quella dei *borghesi*, alla quale erano riconducibili in buona parte gli uomini d’azienda, e dei *bohemien*, cui erano riconducibili in ampia misura gli artisti che rinunciano alle lusinghe del materialismo. Questa distinzione appare ampiamente superata con la diffusione di inclinazioni bohemien presso i borghesi e con il fatto che i bohemien oggi sono borghesi nella loro natura, come lascia emergere la propensione “Bobo” nel consumo contemporaneo che viene segnalata in letteratura (Brooks D., 2000; Collins J., 2002).

Questa commistione tra cultura aziendale e di marketing e cultura artistica e umanistica la si ritrova conseguentemente non solo nella presenza di categorie di marketing nel complesso dei fattori valutati per la produzione e per la distribuzione del prodotto teatrale, in vista di una fruizione *customer-oriented*. Tale orientamento lo si vede anche nell’offerta di servizi di marketing (comunicazione, formazione del personale di vendita ecc.) da parte delle organizzazioni teatrali direttamente verso le imprese di altri settori, comprese quelle del largo consumo. Si tratta di un fenomeno che si ritrova del resto in alcuni dei casi esaminati nella

parte empirica del presente lavoro³. Conseguentemente si evidenzia da parte di alcuni policy maker delle imprese teatrali non solo l'accettazione di logiche orientate al cliente e di marketing nella realizzazione delle proprie attività "tipiche", ma anche la capacità di fornire servizi di marketing al di fuori del proprio campo di attività tradizionale e direttamente alle imprese degli altri settori. Si tratta di una evidente convergenza delle competenze delle imprese teatrali nel rapporto con le attività di marketing delle altre imprese, che legittima una percezione di rilievo di tali competenze per affrontare le problematiche relative alla nostra disciplina. Questo conferma a nostro avviso il rilievo che può avere un approccio alla analisi dei problemi di marketing nelle stesse imprese teatrali che parta da un esame attento delle prassi maturate nel contesto di tali organizzazioni. Nel presente scritto tale approccio è poi funzionale ad una lettura delle prassi e degli assetti presenti nel contesto delle imprese di produzione teatrale rispetto alla rappresentazione del mercato ed alla definizione dei canali distributivi effettuata con le strumentazioni tipiche della nostra disciplina. Da tale lettura si intende partire anche per una successiva valutazione dei contributi che possono essere dati ad un potenziamento delle capacità di marketing delle imprese di produzione teatrale oggetto specifico della nostra attenzione.

2. La produzione di spettacoli nel sistema teatrale italiano: verso un'integrazione tra arte e mercato

Il sistema teatrale italiano nasce e si forma attorno alle *compagnie d'arte* professionistiche ossia a gruppi di persone che si raccoglievano intorno alla figura del capocomico e che facevano del teatro il proprio mestiere (Gallina M., 2001). Le compagnie caratterizzano ancora oggi il teatro italiano e costituiscono delle organizzazioni di produzione che rappresentano i loro spettacoli presso le strutture teatrali ospitanti. Queste ultime sono imprese, con sede fissa, che distribuiscono e/o producono spettacoli teatrali; la loro offerta si estingue in un arco temporale predefinito (la stagione teatrale) e trova la sua espressione nel "cartellone" che rappresenta una sintesi del posizionamento strategico di un teatro e della sua identità artistica (Brunetti G., 2000). Compagnie e teatri alimentano e caratterizzano la *varietà* ed, allo stesso tempo, la *complessità* del sistema teatrale italiano al cui interno si possono individuare nuclei omogenei di organizzazioni operanti distintamente nell'ambito della prosa, della lirica, della musica e della danza (tab. 1). A questi si aggiungono le organizzazioni di attività circensi, di spettacoli viaggianti e quelle operanti in ambito cinematografico che

³ Il riferimento è in particolare al caso del Piccolo Teatro di Milano.

completano il variegato quadro dell'offerta pubblica di spettacolo⁴ del nostro paese. Gli spettacoli di *prosa* e di *lirica* costituiscono le principali *forme di produzione teatrale* intesa come processo creativo complesso che presuppone la condivisione di un testo drammaturgico e che si contraddistingue per l'intreccio di fattori artistici - organizzativi e per la convergenza al suo interno di altre produzioni d'arte (musica, danza, scenografia, ecc...) (Sicca L.M., 2000).

Nella produzione di *spettacoli di prosa* (tab.1) operano circa 430 organizzazioni teatrali finanziate che impegnano nel complesso più di 20.400 addetti per una produzione totale di oltre 87.000 spettacoli⁵. Tra queste organizzazioni nuclei importanti sono costituiti proprio dalle *compagnie* e dai *teatri stabili* che si contraddistinguono per diversi livelli di stabilità dell'organico artistico e di quello tecnico-organizzativo. Le prime sono organizzazioni di sola produzione⁶, snelle e flessibili che costituiscono, se consideriamo la loro numerosità (oltre 200 imprese) e la loro eterogeneità (compagnie di prosa, di commedia musicale, di operetta e di innovazione) un'area frammentata della sezione di prosa. I secondi sono un insieme limitato di organizzazioni (in totale 70 unità) che svolgono attività di produzione e di distribuzione e che si differenziano al loro interno (teatri stabili ad iniziativa pubblica, ad iniziativa privata e di innovazione) per la composizione della compagine societaria, per fattori strutturali-organizzativi (dimensione della sala, numero di giornate lavorative annue complessive, numero di giornate recitative di spettacoli direttamente prodotti e di spettacoli ospitati, numero delle repliche, ecc..) e per elementi contenutistici della loro offerta (autori di riferimento, attori coinvolti, ecc..)⁷. Nel complesso i teatri stabili assorbono una quota dei

⁴I finanziamenti pubblici per le organizzazioni teatrali sono stanziati attraverso il Fondo Unico per lo Spettacolo (FUS), istituito con Legge n.163 del 1985. In esso confluisce l'insieme delle risorse che lo Stato destina, attraverso la Legge Finanziaria, all'intero settore delle performing arts (prosa, lirica, musica, danza, attività circensi-spettacoli viaggianti e cinema). Le risorse pubbliche trovano la loro giustificazione nei benefici sociali prodotti dal teatro (Benhamou F., 1992 ;Trimarchi M., 2002) e nella condizione di disequilibrio economico strutturale propria delle imprese culturali (la "sindrome dei costi" di Baumol e Bowen, 1967).

⁵ Per approfondimenti sui criteri e sulle modalità di erogazione di contributi in favore delle attività teatrali di prosa si vedano il D.M del 21.12.2005 "Criteri e modalità di erogazione di contributi in favore delle attività teatrali" ed il D.M. del 6 aprile 2006 "Modalità per la determinazione della base quantitativa dei contributi per la prosa".

⁶Secondo quanto stabilito dall'art. 14 del D.M.del 21.12.2005 le imprese di produzione, per accedere ai finanziamenti pubblici, devono realizzare un minimo di 90 giornate recitative ed un minimo di 1000 giornate lavorative (Le giornate lavorative si riferiscono al totale complessivo delle giornate lavorative retribuite a tutti i lavoratori impiegati nell'anno).

⁷ Ai fini del nostro lavoro può essere utile evidenziare che il D.M. del 21.12.2005 stabilisce:

- per i teatri stabili ad iniziativa pubblica (art 11): a) la costituzione da parte della regione, provincia e comune del territorio di riferimento; b) il contributo dei soci alle spese dell'Ente per una somma almeno pari al contributo annuale dello Stato e la loro garanzia a fornire la disponibilità in esclusiva, con la copertura delle spese di esercizio, di una sala di almeno 500 posti; c) la realizzazione di almeno 5.000 giornate lavorative* annue e 120 giornate recitative di spettacoli direttamente prodotti; c) l'allestimento e l'ospitalità ogni anno di

finanziamenti pubblici per la prosa (quasi il 50%) superiore rispetto a quella destinata alle compagnie (circa il 25%). Completano la sezione oggetto di analisi il *teatro di figura* (marionette, teatro d'ombra, artisti di strada, ecc...) e tutte quelle *organizzazioni* (circuiti teatrali regionali, gli esercizi teatrali, ecc...) che assolvono ruoli di *intermediazione* e/o di *promozione* di spettacoli di prosa che, rispetto alle produzioni liriche, non si esauriscono con le rappresentazioni presso la sede del teatro produttore, ma sono oggetto di distribuzione all'interno del sistema teatrale italiano.

La produzione lirica coinvolge le fondazioni liriche, i teatri di tradizione e gli enti che svolgono o promuovono attività di lirica ordinaria (tab.1). Questi tre nuclei comprendono organizzazioni della sezione musica all'interno della quale le *fondazioni liriche*, per le loro dimensioni di impresa e per la complessità della loro offerta, costituiscono un'area autonoma regolata da norme specifiche⁸. Esse comprendono 14 istituzioni, coinvolgono oltre 11.000 addetti per un totale di 2800 spettacoli lirici prodotti (tab.1). La realizzazione di questi ultimi richiede importanti investimenti in componenti funzionali (regia, scenografia, costumi, ecc...) ed impegna notevoli risorse umane interne con compiti artistici, tecnici ed organizzativi. Si tratta di organizzazioni rigide con alti costi fissi (allestimento scenico e personale) la cui copertura è resa possibile dagli elevati finanziamenti pubblici disponibili. La necessità di incentivare una loro gestione più manageriale e di ridurre la loro dipendenza dalle risorse pubbliche ha determinato, alla fine degli anni novanta, la trasformazione di queste organizzazioni da enti di diritto pubblico di rilevanza nazionale a fondazioni di diritto privato. Non è nostra intenzione ripercorrere il dibattito sulle conseguenze che questa trasformazione ha prodotto per gli Enti Lirici (Leon F., 2004; Ruggieri M., 2004), ma ci preme soltanto

almeno un'opera di autore italiano contemporaneo vivente; d) la valorizzazione e l'impiego di giovani attori e tecnici nell'ambito del nucleo artistico stabile;

- per i teatri stabili ad iniziativa privata (art. 12) a) la disponibilità di risorse finanziarie provenienti da soggetti diversi dallo Stato non inferiori al 50% dei costi sostenuti; b) la disponibilità di una sala teatrale di almeno 500 posti; c) la realizzazione di almeno 4500 giornate lavorative* e 120 giornate recitative di spettacoli direttamente prodotti; d) la valorizzazione del repertorio contemporaneo italiano ed europeo, con particolare riguardo agli autori viventi;

- per i teatri di innovazione (art.14): a) entrate finanziarie adeguate provenienti da soggetti diversi dallo Stato, comunque non inferiori al 40% dei costi sostenuti, tra i quali almeno un ente locale; b) la disponibilità esclusiva di una o più sale teatrali, di cui almeno una di 200 posti; c) la realizzazione di almeno 4.000 giornate lavorative* e 100 giornate recitative di spettacoli direttamente prodotti; d) la valorizzazione di nuovi talenti

(*Le giornate lavorative si riferiscono al totale complessivo delle giornate lavorative retribuite a tutti i lavoratori impiegati nell'anno).

⁸Per maggiori approfondimenti si vedano i principali riferimenti normativi: la legge 14 agosto 1967, n. 800 "Nuovo ordinamento degli Enti Lirici e delle attività musicali"; la legge 14 agosto 1967, n. 800 "Nuovo ordinamento degli Enti Lirici e delle attività musicali"; il decreto legislativo 29 giugno 1996 n. 367 "Disposizioni per la trasformazione degli enti che operano nel settore musicale in fondazioni di diritto privato; il decreto legislativo 23 aprile 1998 n. 134 "Trasformazione in Fondazione degli Enti Lirici"; il decreto legge del 24 novembre 2000, n. 345 "Disposizioni urgenti in materia di Fondazioni lirico-sinfoniche" convertito nella legge n. 61 de 26 gennaio 2001.

sottolineare che, a seguito della riforma, le fondazioni si trovano a dover operare secondo “criteri di imprenditorialità e di efficienza nel rispetto del vincolo di bilancio” (art. 3 D.L. 367/1996). Questo significa che la loro produzione artistica deve essere progettata e realizzata nel rispetto dell’equilibrio economico dell’organizzazione attingendo non solo ai finanziamenti pubblici, ma anche alle risorse private derivanti dai rapporti con le imprese (in qualità di fondatori e di sponsor) e dallo sviluppo di attività accessorie di natura commerciale (merchandising, editoria, noleggi, eventi culturali, ecc...) riconosciute dalla legge. Realtà teatrali più snelle (tab.1) operanti nell’ambito della produzione lirica sono costituite dai *teatri di tradizione* (27) e dalle istituzioni che svolgono *attività di lirica ordinaria* (30)⁹. I primi sono radicati in aree con forte tradizione artistica e culturale ed hanno il compito di promuovere, agevolare e coordinare le attività musicali, con particolare riferimento all’attività lirica nel territorio delle rispettive province. Le seconde sono enti pubblici o soggetti privati che ricevono finanziamenti per la realizzazione di attività liriche di cui possono anche essere soltanto i promotori. I teatri di tradizione accedono ad una quota di finanziamenti pubblici (25,3%) superiore rispetto a quella per istituzioni per la lirica ordinaria (4,8%); entrambe le due categorie di organizzazioni costituiscono parti della sezione musica che, per l’elevato numero di unità (832) e di addetti coinvolti (51608), è l’area dello spettacolo più ampia ed a più alta intensità lavorativa.

Da quanto analizzato risulta evidente la *varietà del sistema di produzione teatrale* costituito da organizzazioni diverse sotto il profilo dell’offerta (tipologia e quantità degli spettacoli prodotti), della struttura organizzativa (numero di addetti, flessibilità, ecc....) e della capacità di attingere a finanziamenti pubblici. Il confronto tra la quantità dell’offerta ed il numero di addetti (tab.1), evidenzia come le fondazioni liriche costituiscano il nucleo più concentrato di imprese contraddistinte da alti costi strutturali e da bassa produttività. Più eterogenei e più frammentati si presentano invece gli ambiti di produzione della prosa e della musica in cui accanto a poche imprese strutturate (i teatri stabili nella prosa ed i teatri di tradizione nella musica) operano numerose organizzazioni flessibili, eterogenee e di piccole dimensioni. Nel complesso spetta alle fondazioni liriche la più elevata quota dei finanziamenti pubblici (45,74%) seguite dalle istituzioni di prosa (17,92%) e da quelle per le attività musicali (13,45%).

⁹ Per approfondimenti si vedano i principali riferimenti normativi: la legge 14 agosto 1967, n. 800; il D.M. 21 dicembre 2005 ed il D.M. 6 aprile 2006 “Modalità per la determinazione della base quantitativa dei contributi per la musica”.

Il mantenimento di questa varietà e ricchezza di offerta si scontra con la *progressiva riduzione dei finanziamenti pubblici* e con una *condizione di staticità della domanda*. Nonostante il Fondo Unico per lo Spettacolo negli ultimi tre anni (tab.1) sia caratterizzato da un andamento crescente, se confrontiamo il suo livello nel 2008 (470.095.576, 00 Euro) con quello nel 2001 (516.456.899,09 Euro), scopriamo una sua riduzione di circa il 9% con un forte disequilibrio territoriale tra Nord e Sud. I dati del Fus (2006) evidenziano come il 42,9% dei finanziamenti sono destinati al Nord, il 38% al Centro ed il 19% al Sud. Allo stesso tempo la domanda, nonostante le numerose iniziative intraprese dai teatri per attrarre pubblico (riduzione dei prezzi, attività formative, ecc...) cresce poco ed in modo discontinuo. Le statistiche culturali dell'Istat (anni 2002-2005) evidenziano, infatti, come nel 2002 i biglietti di spettacoli dal vivo venduti sono stati complessivamente 48.634; hanno subito una riduzione nel 2004 di oltre il 10% per poi crescere nuovamente nel 2005 raggiungendo il livello di 52.705. Questa situazione di variabilità della domanda può essere dovuta alla crescente concorrenza di nuove forme di entertainment (pay tv, home tv, ecc...) che costituiscono dei servizi culturali facilmente comprensibili e fruibili anche da un pubblico di massa (Throsby D., 1994; Stigler G.J, Becker G.S., 1976). Di fronte alla complessità di questa situazione le imprese teatrali si trovano inevitabilmente a rivedere la *scala delle loro priorità*: non solo obiettivi di natura artistica, ma perseguimento di condizioni di economicità; non solo produzioni teatrali, ma sviluppo di politiche di differenziazione e di valorizzazione della loro offerta (servizi accessori, iniziative promozionali, merchandising, ecc...); e non più rapporti limitati al mondo artistico, ma ricerca di una maggiore integrazione con il territorio nelle sue componenti private (le imprese, spettatori) e pubbliche (stato, regione¹⁰, province e comuni). Il manager dell'impresa teatrale si trova ad interagire con una *rete* sempre più *ampia ed densa* di interlocutori da cui trarre benefici sia sotto il profilo economico sia sotto quello artistico. Accanto a strategie per una maggiore efficienza gestionale, in alcune organizzazioni teatrali si assiste, infatti, all'implementazione di accordi produttivi con attori del sistema teatrale (coproduzione), di partnership con le imprese manifatturiere e di servizi (sponsorship, partecipazione societaria, ecc...) e di collaborazione con altre imprese culturali (esperienze di integrazione tra offerta teatrale ed offerta museale). Tra gli operatori dello spettacolo prevale la convinzione che, affinché il teatro con il suo linguaggio ambiguo sia sempre un insostituibile interprete della nostra realtà, sia inevitabile indossare occhiali nuovi in grado di far luce sulla *complessità* delle organizzazioni teatrali e di sviluppare approcci di interazione

¹⁰ Le Regioni, le Province ed i Comuni costituiscono fonti di finanziamento che integrano quelle stanziare nell'ambito del Fondo Unico dello Spettacolo (Fus).

costruttivi con i diversi interlocutori che compongono il *mercato*. La capacità di gestire il *rapporto* tra *arte* e *mercato* diventa, a nostro avviso, un asset strategico per chi si trova alla direzione di imprese teatrali. Ecco dunque che in questo nostro lavoro abbiamo ritenuto opportuno interrogarci sul significato specifico che i manager dello spettacolo attribuiscono al concetto di mercato prima attraverso un'analisi della letteratura manageriale sull'argomento, e poi, attraverso l'analisi dei principali risultati di una ricerca empirica da noi realizzata.

Tab.1 - Il sistema dello spettacolo in Italia										
Attività	Organizzazioni Spettacolo	Numero Organiz.ni*	Numero Spettacoli*	Addetti**	Incidenza delle organizzazioni sui finanziamenti pubblici***	Finanziamenti pubblici (FUS)****			Perc. fin.ti pubblici per attività *****	
						2006	2007	2008		
Prosa	Teatri Stabili Pubblici (17), Teatri Stabili Privati (16), Teatri Stabili di Innovazione (37), Imprese di Produzione (212), Teatro di Figura (25) Circuiti regionali (11), Esercizio teatrale (35), Promozione (30), Festival (23), Progetti Speciali (4), Estero (23), Istituzioni di rilevanza nazionale (4)	437 (-8,23%)	87581 (-3,89%)	20.492 (+15,5)	Teatri Stabili Pubblici: 23,7%; Teatri Stabili Privati: 14,9%; Teatri Stabili di innovazione: 11,27%; Imprese di produzione: 24,9%; Teatro di Figura: 0,7%; circuitazione: 5,7%; Esercizio teatrale: 2,3%; Altro: 16,53%	62.528.899,61	73.525.160,00	84.256.000,00	17,92	
Musica	Teatro alla Scala di Milano, Teatro dell'Opera di Roma, Maggio Musicale Fiorentino, Teatro Massimo di Palermo, Teatro Carlo Felice di Genova; Teatro Regio di Torino, Teatro La Fenice di Venezia, Teatro Lirico G.Verdi di Trieste, Teatro San Carlo di Napoli, Teatro Comunale di Bologna, Arena di Verona, Accademia Nazionale Santa Cecilia, Teatro Lirico di Cagliari, Fondazione Petruzzelli e Teatri di Bari	14 (-)	2.800 (+1,41)	11.381 (-6,8)	Teatro alla Scala di Milano: 14,28%, Teatro dell'Opera di Roma: 11,3%, Maggio Musicale Fiorentino: 8,8%, Teatro Massimo di Palermo: 8,4%, Teatro Carlo Felice di Genova: 7,1%; Teatro Regio di Torino: 6,9%, Teatro La Fenice di Venezia: 6,7%, Teatro Lirico G.Verdi di Trieste: 6,5%, Teatro San Carlo di Napoli: 6,5%, Teatro Comunale di Bologna: 6,34%, Arena di Verona: 5,8%, Accademia Nazionale Santa Cecilia: 5,6%, Teatro Lirico di Cagliari: 4,4%, Fondazione Petruzzelli e Teatri di Bari: 1,38%	179.435.161,11	210.990.421,00	215.000.000,00	45,74	
	Teatri di Tradizione (27), Istituzioni Concertistico-Orchestrale (13), Attività Concertistiche e Corali (162), Lirica Ordinaria (30), Festival (57), Concorsi (31); Corsi (26), Attività promozionali (27), Complessi bandistici (421), Enti di promozione (5), Progetti Speciali (4), Attività all'estero (28), Biennale di Venezia (1)	832 (-50,4)	13.433 (-9,06)	51.608 (35,46%)	Teatri di Tradizione: 25,3%; Istituzioni Concertistico-Orchestrale: 22,58%; Attività Concertistiche e Corali: 22,3%; Lirica Ordinaria: 4,88%; Festival: 13%; Concorsi: 1,37%; Corsi: 1,93%; Attività promozionali: 0,99%; Complessi bandistici: 0,65%; Enti di promozione: 3,7%; Progetti Speciali: 0,9%; Attività all'estero: 1,4%; Biennale di Venezia: 1%	52.804.850,70	62.091.051,00	63.208.000,00	13,45	
Danza	Compagnie di Danza (66); Promozione della danza (16); Soggetti di prom. e formazione del pubblico (14); Esercizio Teatrale (3); Promozione della danza (16); Corsi (3); Rassegne e festival (23); Estero (12); Istituz. di rilevanza naz.(2)	139 (-4,3%)	6365 (-1,9)	2758 (+8,07%)	Compagnie di Danza: 53,8%; Promozione della danza: 21,75%; Soggetti di promozione e formazione del pubblico: 9,5%; Altro: 14,95%	6.530.237,40	7.678.637,00	9.586.576,00	2,04	
Circhi e spettacolo viaggiante	Attività circense, Attività circense all'estero, Promozione, Spettacolo viaggiante	152 (-49,5)	21494 (+6,2)	1432 (-5,16)	Attività circense: 37,06%; Attività circense estero: 16,6%; Altro: 46,34%	5.691.814,97	6.692.771,00	6.945.000,00	1,48	
Cinema	Attività di produzione, Distribuzione, Attività di promozione	1174 (26,5%)	1220229 (+2,2)	50406 (0,37)	Attività di produzione: 37,21%; Distribuzione: 28,89%; Attività di promozione: 33,9%	69.432.701,87	79.434.180,00	90.000.000,00	19,15	
Altro	Osservatorio, Fondo Ministro, Commissioni, ecc...)					878.211,54	888.780,00	1.100.000,00	0,23	
						(Finanziamenti complessivi)	377.301.877,20	441.301.000,00	470.095.576,00	100,00

Fonte: ns. elaborazione da "Relazione sull'impiego del Fondo Unico dello Spettacolo (2005, 2006)" e da Fus (2008) - Ministero per i Beni e le Attività Culturali -

Osservazioni.*I dati tra parentesi indicano la variazione percentuale del numero delle organizzazioni e degli spettacoli rispetto all'anno precedente (2005); ** i dati relativi agli addetti si riferiscono al 2005 e la variazione percentuale è relativa al periodo 2001-2005;*** Le percentuali sono calcolate sul totale dei finanziamenti del 2006 comprensivi anche della quota Fondi Straordinari che integrano quella del Fus; **** Le somme non comprendono i dati provenienti da Fondi straordinari, ma solo la quota Fus; ***** Le percentuali sono calcolate sui finanziamenti Fus 2008

3. Mercato ed organizzazioni teatrali negli studi di management culturale

L'analisi del rapporto tra mercato ed organizzazioni teatrali si inserisce nei principali contributi presenti su questo tema nella letteratura di management delle imprese culturali nell'ambito della quale si può osservare, in un'ottica evolutiva, il passaggio da *approcci sistemico-economici*, basati sullo studio delle relazioni tra sistema cultura, relative politiche pubbliche ed effetti in termini di impatto economico, a *filoni manageriali*, meno omogenei al loro interno, improntati soprattutto alla sperimentazione di paradigmi aziendali in grado di spiegare i meccanismi di creazione di valore nelle istituzioni culturali.

Appartengono agli approcci economici i contributi dei filoni della “*Cultural Policy*” e degli “*Impact Studies*”. Il primo compie studi comparativi tra le politiche culturali adottate da governi di diversi paesi al fine di individuare nuovi modelli di governance pubblica per la cultura (Pick J., 1988). Si tratta di studi distinti al loro interno in base alle diverse aree oggetto di analisi (teatro, cinema, museo, ecc...) (Gubbels T., Van Hemel A., 1993) ed alle specifiche problematiche caratterizzanti l'ambito culturale (finanziamenti pubblici, supporto privato alla cultura, formazione degli artisti, ecc...) (Mitchell R., Fischer R., 1992). Tra queste ultime particolare rilevanza è attribuita alle analisi sul confronto combinato tra l'estrazione politica degli organi di governo di paesi diversi ed i rispettivi orientamenti a livello di investimenti in cultura (Higgins J., 1981). Il secondo filone sottolinea l'importanza e la necessità di misurare gli effetti (diretti, indiretti ed indotti) generati dalle attività culturali; questi effetti diventano in questo modo una valida ed oggettiva condizione per discriminare differenti livelli di intervento pubblico nelle attività culturali di un paese (Myerscough J, 1988; Van Puffelen F., 1989; Hansen T.B., 1995). L'ottica degli *Impact Studies* tende a promuovere una visione eccessivamente strumentale delle arti: la cultura come mero strumento di creazione di valore economico per un paese e non tanto come mezzo per accrescere il patrimonio culturale individuale.

Questi due importanti filoni sono arricchiti dai contributi degli *studiosi di management* le cui difficoltà nell'affrontare nuovi ambiti di analisi sono costituite dal permanere di una loro impostazione abbastanza totalizzante (Troilo G., Addis M, 2001) ossia di trasferimento e di adattamento al mondo della cultura degli strumenti manageriali propri delle imprese manifatturiere e di servizi; ne sono derivati inevitabili ostacoli al percorso di costituzione di basi teoriche nuove e condivisibili all'interno della comunità scientifica. Nel complesso gli attuali contributi teorici si presentano, a nostro avviso, frammentati e poco omogenei; al loro interno è in ogni modo possibile individuare una linea evolutiva che mostra il progressivo spostamento dell'attenzione degli studiosi dal nucleo organizzativo-gestionale interno dell'impresa culturale (misurazione performance, controllo di gestione, ecc...) allo studio dei suoi rapporti con l'ambiente esterno (reti di imprese,

territorio, consumatori, ecc...). Si comprende in altre parole come, per poter valorizzare un'impresa culturale e sfruttare tutte le sue potenzialità, non basta analizzarla come singola entità economica, ma occorre considerarla attiva nei suoi rapporti collaborativi sia con le istituzioni, in un'ottica di creazione di valore territoriale, sia con il pubblico, in un'ottica di crescita della conoscenza collettiva. E' dunque in questo passaggio da una logica organizzativa interna ad una logica dinamica-interattiva che il *mercato* comincia a diventare un paradigma di riferimento per la definizione degli orientamenti gestionali dell'impresa culturale. In particolare diventano oggetto di analisi la relazione tra mercato e cultura ed, allo stesso tempo, l'articolazione del mercato nella visione dei manager delle imprese culturali. Il nostro lavoro si colloca in questo contesto teorico ed intende ricostruire, con riferimento alle imprese teatrali, il concetto di mercato nelle sue componenti costitutive ed individuare i fattori alla base della complessità interpretativa dell'ambiente di riferimento.

L'analisi interna dell'impresa culturale è stato oggetto di studio da parte di un gruppo di ricercatori che si sono concentrati prevalentemente sull'applicazione di *parametri contabili* per la misurazione delle *performance* delle imprese culturali (Migale L., 1995; Chirieleison C., 1999; Moretti A., 2001) definendo in questo modo dei sistemi quantitativi per il controllo interno della gestione economica. Altri ricercatori (Zan L., 2001; Donato F., 2004) hanno poi integrato questi sistemi con *indicatori qualitativi non monetari* per renderli in grado di monitorare anche il raggiungimento di obiettivi artistici e sociali (qualità della produzioni artistiche, coesione sociale con gli stakeholders, funzionalità dei processi organizzativi, capacità e propensione all'innovazione dell'offerta, ecc...).

La ricerca di una condizione di equilibrio tra economicità gestionale e contenuto artistico insieme alla necessità di una maggiore differenziazione dell'offerta e di una più intensa combinazione tra competenze accessibili, hanno indotto gli studiosi a spostare la loro attenzione sulla *rete di imprese culturali* come forma organizzativa complessa (Salvemini S., 2001) in grado di attivare produzioni congiunte di servizi comuni, interscambi di risorse cognitive su progetti culturali condivisi e, più in generale, di innescare meccanismi relazionali di coproduzione di valore culturale ed economico all'interno di contesti territoriali con una conseguente crescita del capitale umano locale (Danilov J, 1990, Bagdadli S., 1995; Baroncelli A., Boari C., 1999; Grandinetti R., Moretti A., 2004). Le reti di imprese culturali riescono ad alimentare un *patrimonio collettivo* ed a produrre effetti cognitivi e formativi se, come sottolinea Spranzi (1995) riescono a mettere in relazione i produttori di cultura con i suoi potenziali fruitori. In particolare in quella che l'Autore definisce la "nuova economia dell'arte", l'accessibilità e la fruibilità dell'arte da parte del suo pubblico dipendono dal corretto funzionamento della filiera dell'industria culturale ossia dal lavoro combinato e coordinato degli agenti che la compongono. In una sequenza da monte (arte) a valle (consumatori), gli agenti sono

costituiti, secondo Spranzi, dall'epistemologia che analizza lo stato conoscitivo dell'arte, dall'estetica che si occupa della natura e della tecnica dell'arte, dalla critica che valuta e certifica la produzione artistica, dalla pedagogia che definisce le tecniche più appropriate per dare ai consumatori le chiavi di accesso alla cultura e dalla scuola dove i consumatori vengono educati all'arte. Si tratta di interlocutori che interagiscono fra di loro per produrre i fondamenti cognitivi (epistemologia, estetica) e le conoscenze interpretative (critica, pedagogia, scuola) di cui il consumatore ha bisogno per comprendere la cultura; il loro coordinamento spetta al management dell'arte che è il responsabile di uno *sviluppo relazionale* costruttivo tra l'ambito artistico e l'eterogeneo mondo dei consumi.

Il *mercato* inteso prevalentemente come insieme di *fruitori* inizia a diventare un paradigma di riferimento nella letteratura di management culturale, soprattutto estera, in cui si tende a focalizzare l'attenzione sull'analisi del rapporto tra cultura e consumo e, di conseguenza, sullo studio del ruolo del *marketing* come disciplina in grado di sviluppare e di intensificare le interazioni tra le imprese culturali ed i loro fruitori (Mokwa M.P, Dawson W.M., Prieve E.A., 1980; Melillo J.V., 1983; Reiss A.H.,1984). Diggles (1986) afferma che "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 migliore risultato finanziario compatibile con il raggiungimento di quell'obiettivo". A questa prospettiva basata su un rapporto unidirezionale tra cultura e pubblico dove quest'ultimo è fruitore passivo (Hischmann 1993) di esperienze culturali predefinite (*orientamento al prodotto*), si affianca una visione opposta (Bradford H., 1994; Kotler P., Scheff J., 1997, Varaldo, 1998) caratterizzata dallo sviluppo di un'offerta culturale quale risultato di un confronto tra creatività dell'artista e dinamiche della domanda (*orientamento al mercato*). Dall'analisi comparativa congiunta tra queste due prospettive e la produzione artistica, distinta in prodotti unici e prodotti in serie, Colbert (2000) individua gruppi omogenei di imprese culturali. In particolare identifica da un lato, le imprese artistico commerciali mediate (imprese discografiche, imprese editoriali, ecc.....) e le imprese artistico commerciali dal vivo (Broadway Theatre, Concerti Pop, ecc...). Si tratta di imprese accomunate da un orientamento al mercato e distinguibili al loro interno per le tecnologie di produzione; le prime, infatti, realizzano prodotti in serie e le seconde prodotti unici. D'altro, individua le imprese artistico culturali mediate (l'impresa cinematografica indipendente, l'impresa discografica specializzata, ecc...) e le imprese artistico culturali dal vivo (teatro colto, gruppo di musica da camera, ecc...); siamo in presenza di imprese che, anche se differenziabili per la realizzazione rispettivamente di prodotti in serie e di prodotti originali, sono assimilate dal perseguimento di un orientamento al prodotto. La capacità di saper *combinare* l'orientamento al prodotto con l'orientamento al mercato costituisce secondo Kotler (1996), la

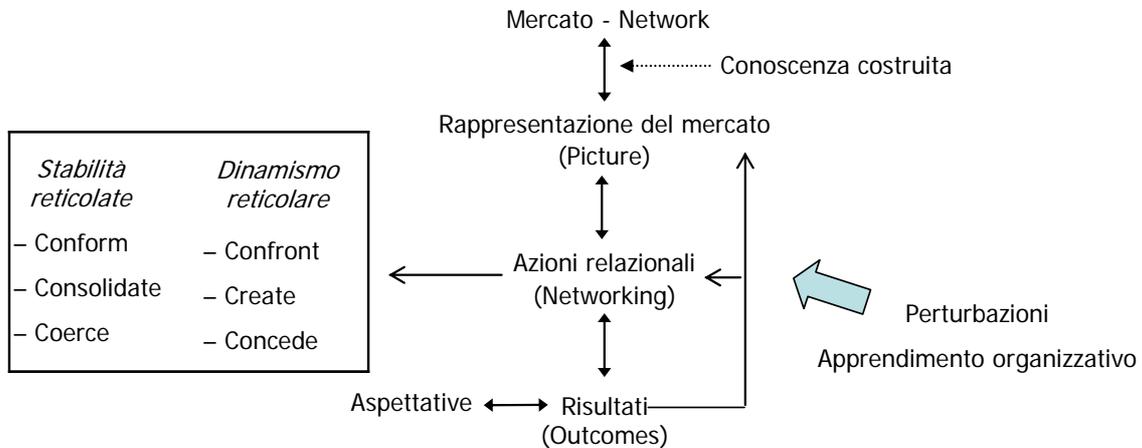
principale sfida per il manager della cultura il quale deve riuscire a rendere una scelta artistica accettata dal suo pubblico, ma, allo stesso tempo, deve fare in modo che, una scelta culturale dettata dal mercato, sia anche in linea con le finalità e la sensibilità dell'artista. Questo è coerente con quanto emerge da un recente studio condotto da Voss G.B. e Voss Z.G (2000) i cui risultati evidenziano come nelle imprese culturali non basta sviluppare un orientamento al mercato per avere garanzia di elevati livelli di performance. Le imprese culturali, capaci di combinare i due orientamenti, vanno ad occupare posizioni intermedie tra i due aggregati di imprese culturali individuati da Colbert e si caratterizzano per una forte integrazione tra competenze artistiche e manageriali.

Da alcuni contributi presenti in letteratura deriva che il *mercato* per le imprese culturali non si identifica soltanto con il fruitore, ma, in una prospettiva più ampia, è composto da un *insieme eterogeneo* di attori. Secondo Colbert (2000) questi attori sono “il consumatore finale, gli agenti di distribuzione, lo Stato e gli sponsor...il manager si trova a dover interagire con ciascuno di questi attori impostando appropriate strategie”. Per Brunetti (2000) il mercato delle imprese culturali ed in particolare delle fondazioni liriche è costituito dal “sistema competitivo” e dal “sistema degli attori sociali”: al primo appartengono gli spettatori, i fornitori e le altre imprese teatrali; nel secondo invece si collocano tutte le forze economico-sociali (lavoratori, fondatori, Stato, sponsor, ecc...) coinvolte nella produzione. Riteniamo importante interrogarci più in profondità sul *significato* che i manager delle imprese culturali e soprattutto delle organizzazioni teatrali attribuiscono al *mercato* e alle sue componenti costitutive consapevoli che ciò che accomuna i concetti di mercato disponibili al momento nella letteratura di management culturale è l'elemento della *relazionalità*. Il manager culturale cioè si trova ad attivare, sviluppare e gestire i rapporti con il mercato il quale pertanto può essere interpretato come un network di relazioni tra attori distinguibili in base al loro contributo artistico ed economico. Condividiamo l'interpretazione di mercato propria degli studiosi dell'IMP Group secondo i quali (Håkansson H., 1987; Håkansson H., 1990) il mercato è concepito come una realtà strutturata, formata da organizzazioni collegate fra loro da relazioni e da legami specifici; esso assume caratteri differenziati per ogni impresa in quanto è il risultato di un processo di stratificazione delle relazioni di scambio gestite e compiute dall'impresa stessa (Granovetter M., 1985). Quest'ultima è un nucleo interagente il cui sviluppo non dipende dalle capacità di adattamento all'ambiente e dall'efficienza nel combinare i fattori produttivi controllabili, ma dall'abilità di mobilitare nuove risorse e di valorizzare quelle possedute attraverso processi di interazione con i diversi attori del mercato (Snehota I., 2004).

Il nostro lavoro si propone di verificare la *validità* del concetto di *network* come *paradigma interpretativo* del *mercato* nelle *organizzazioni teatrali* e di individuare l'insieme degli *attori* che lo

compongono. Si tratta di un'analisi preliminare per procedere allo studio dei fattori alla base della *complessità di rappresentazione del mercato* nell'impresa teatrale e delle *relazioni* di quest'ultima con i diversi attori del mercato stesso. Nel fare questa analisi partiamo dal presupposto che la composizione del mercato e quindi la varietà degli attori della rete sia un indicatore della complessità di rappresentazione del mercato stesso da parte dei manager (Guercini S., 2003; Paoli M., 2006) la quale influisce a sua volta sulle azioni relazionali attivate con i diversi attori e sui risultati conseguiti dai rapporti con gli attori stessi. Il rapporto tra rappresentazione del mercato e dunque della rete, processi di networking ed outputs conseguibili costituisce le basi del modello di Ritter e Ford (2004) impiegato nella nostra ricerca empirica (fig. 1). La rappresentazione del mercato è correlata alla conoscenza delle sue componenti costitutive; si tratta di una conoscenza formata attraverso processi di ricombinazione contestualizzata di significati riunendo, ricombinando e utilizzando il conosciuto per dare senso allo sconosciuto (Merleau-Ponty M. 1994). Ne deriva che la rappresentazione non è una proprietà della realtà osservata, ma sarà una modellizzazione di fenomeni complessi precostituiti attraverso processi di riattribuzione di significati sulla base del ricordo e dell'esperienza maturata (Maturana H., Varela F., 1987). Le scelte relative alle strategie

Fig. 1 - Mercato (rete), rappresentazione, azioni relazionali e risultati



Fonte. Ns adattamento da Ritter T., Ford D., 2004, Interaction Between Suppliers and Customers in Business Markets., in Håkansson H., Harrison D., Waluszewski A., (a cura di), Rethinking Marketing, Wiley & Sons., England.

relazionali che ne risultano, secondo quanto ben evidenziato da Ritter e Ford (2004) possono orientare le organizzazioni verso condizioni di stabilità oppure di dinamismo nei rapporti di rete con una possibile riformulazione del loro ruolo all'interno del network. In particolare i connotati di stabilità e di dinamismo reticolari sono conseguenza della posizione che l'impresa assume con riferimento ai seguenti tre paradossi relazionali: a) "to conform" e to "confront" ossia conformarsi alle modalità di interazioni all'interno della rete oppure verificare i processi relazionali attivati

apportando dei cambiamenti nonostante il rischio di creare situazioni conflittuali; b) “to consolidate” e “to create” ovvero accettare l’attuale posizione all’interno della rete per intraprendere percorsi relazionali basati sull’accettazione (conform) o sul cambiamento (confront), oppure modificare la sua posizione all’interno della rete costruendo ed attivando nuove relazioni; c) “to concede” o “to coerce” ossia sottostare alle decisioni assunte da altri attori della rete oppure orientare tali decisioni in base ai propri obiettivi. Le scelte “to confront”, “to create” e “to coerce” spingono evidentemente verso il cambiamento reticolare, mentre le alternative “to conform”, “to consolidate” e “to concede” portano ad elaborare scelte di stabilizzazione della rete. Più la rete è complessa più si assiste alla presenza di situazioni intermedie ed alla coesistenza di situazioni di stabilità e di dinamicità. Le politiche relazionali intraprese producono inevitabilmente conseguenze in termini di risultati (“outcomes”) economici e di crescita cognitiva incrociata (integrazione di risorse/competenze). Se i risultati conseguiti non sono coerenti con le aspettative formatesi sulla base della rappresentazione del mercato, possono seguire modifiche di quest’ultima, delle azioni relazionali intraprese e della tipologia ed al livello degli obiettivi perseguiti. Tali cambiamenti costituiscono delle perturbazioni per il sistema impresa e possono generare processi di crescita sotto forma di percorsi di apprendimento organizzativo ossia di riorganizzazione delle conoscenze individuali (manager) e di quelle collettive (routine organizzative) (Nelson R.R, Winter S.G, 1982).

4. Nota metodologica e ricerca empirica

La metodologia adottata è costituita dallo studio di casi (Yin R.K., 1993; Guercini S., 1996) di imprese di produzione teatrale e di distributori di spettacolo dal vivo avente natura individuale e collettiva. Per quanto riguarda le imprese di produzione di spettacoli teatrali, abbiamo effettuato interviste in profondità ai responsabili organizzativi di due teatri stabili pubblici (Teatro Stabile di Torino e Piccolo Teatro di Milano), di un teatro di tradizione (Teatro Verdi di Pisa) e di due compagnie teatrali (Arca Azzurra e Sandro Lombardi). La scelta di intervistare imprese teatrali diverse sotto il profilo strutturale e della loro offerta culturale è strettamente connessa all’obiettivo di comprendere la loro eventuale diversa concezione di mercato e di rappresentazione dello stesso. Le interviste si sono articolate in tre parti: nella prima abbiamo raccolto dati strutturali sulle organizzazioni oggetto di analisi ed in particolare sul loro ruolo all’interno del sistema teatrale italiano, sulla loro offerta culturale e su alcuni indicatori di performance; nella parte centrale si è cercato di ricostruire il concetto di mercato e la sua relazione con il complesso processo di produzione teatrale; infine nell’ultima parte, abbiamo provveduto ad analizzare le scelte di distribuzione implementate (in termini di canali, di intermediari, di organizzazione commerciale) identificando le “aree di confronto strategico” (prezzo, titolo, momento della rappresentazione,

ecc...) tra produttore e distributore sulla base delle quali avviene l'inserimento del prodotto artistico all'interno dei cartelloni. I teatri intervistati sono stati coinvolti sia in qualità di produttori, che devono collocare i loro spettacoli all'interno del sistema teatrale italiano, sia come distributori (intermediari individuali) che si trovano a scegliere gli spettacoli che vanno ad arricchire la loro offerta culturale. Pertanto dalla loro intervista emergono sia le problematiche relative alle scelte di distribuzione di spettacolo sia problematiche relative ai criteri di programmazione delle ospitalità. L'esigenza di approfondire l'analisi dei rapporti tra imprese di produzione ed intermediari di spettacoli ci ha portato ad effettuare degli specifici approfondimenti sui distributori collettivi. Abbiamo, infatti, intervistato Essevu Teatro e la Fondazione Toscana Spettacolo che costituiscono la prima, un'organizzazione privata, e la seconda un circuito regionale che assolve il ruolo di intermediazione di spettacolo e di promozione della cultura teatrale in specifiche aree territoriali. Anche per l'analisi di questi attori, il gruppo di ricerca ha elaborato dei casi aziendali facendo interviste in profondità che, oltre alla raccolta di dati strutturali, hanno cercato di esaminare l'attività di distribuzione svolta dai due intermediari e i loro rapporti con gli attori a monte (compagnie teatrali) ed a valle (teatri) della filiera dello spettacolo per poi definire le logiche negoziali seguite nella definizione degli accordi di intermediazione. E' nostra intenzione presentare i principali risultati della nostra ricerca empirica soffermandoci in primo luogo sull'analisi della rappresentazione del mercato delle imprese teatrali di produzione, ed in secondo luogo, sull'identificazione degli approcci distributivi posti in essere da tali imprese.

5. Mercato e complessità di rappresentazione nelle imprese di produzione teatrale

L'impresa teatrale è un sistema complesso la cui gestione implica la ricerca di un giusto equilibrio tra *arte* e *management* nelle diverse attività (finanziamenti, produzione e distribuzione) che la costituiscono. La ricerca di questo equilibrio non è semplice, ma costituisce sempre più una condizione indispensabile per la sopravvivenza delle imprese teatrali e può essere analizzata sulla base di una condivisione, tra artisti ed organizzatori, di uno stesso *concetto di mercato* e degli *elementi costituenti* la sua rappresentazione. Se consideriamo che il mercato, seppure con modalità ed intensità diverse, è parte della vita di un'impresa teatrale, è proprio dalla condivisione della sua struttura che è possibile definire politiche gestionali chiare, coerenti e coordinabili. Dall'analisi empirica realizzata emergono con riferimento alle imprese teatrali ed alle compagnie intervistate, alcuni risultati sul concetto e sulla rappresentazione del mercato (*picture*), sulle azioni interattive (*networking*) intraprese con gli attori che lo compongono e sui risultati (*outcomes*) conseguibili attraverso la partecipazione ai diversi processi relazionali.

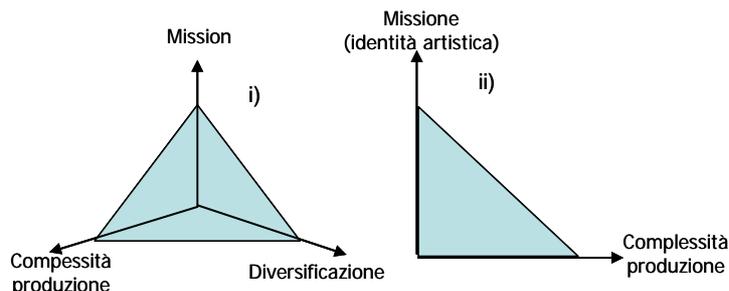
Nelle *imprese teatrali* intervistate (1a) il *mercato* è considerato uno *spazio relazionale* ampio (tab.2), composto da *attori eterogenei e diversificati* ai quali si attribuisce un diverso grado di importanza. Questi attori appartengono al nucleo degli effettivi e potenziali destinatari di spettacolo (il pubblico), al sistema teatrale (coproduttori, organizzazioni teatrali, intermediari), ai finanziatori pubblici (Stato, Regioni, Comuni) ed al mondo imprenditoriale (le imprese). Il *pubblico* viene indicato come il principale interlocutore (fatta eccezione per il Teatro Stabile di Torino) con il quale occorre avviare un dialogo costante non solo di informazione, ma anche e soprattutto di formazione. La rete mantiene un suo dinamismo se si riesce ad instaurare un *rapporto di osmosi* tra *teatro* e *pubblico* e, più in generale, tra il linguaggio interpretativo dello spettacolo ed i valori della collettività. E' proprio su questo binomio tra spettacolo teatrale e capacità di farsi interprete delle trasformazioni sociali che devono convergere le competenze artistiche e manageriali per trovare un *punto di contatto condiviso tra arte e mercato* ed impostare di conseguenza coerenti scelte di produzione. Queste ultime vengono realizzate sempre più attraverso il sostegno dei *coproduttori* che costituiscono insieme alle *organizzazioni teatrali*, per la loro attività di ospitalità, ed alle *istituzioni pubbliche*, per le risorse finanziarie erogate, gli altri principali attori del network in cui è inserita un'impresa teatrale.

Nelle *compagnie teatrali* (1b) il *mercato* è costituito invece da una *rete di attori* più ristretta ed omogenea (tab. 2) al cui interno, in un'ottica di priorità relazionale, acquistano prevalentemente rilevanza tutti quei rapporti funzionali allo svolgimento delle attività di produzione e di distribuzione. I principali interlocutori sono infatti costituiti dalle *organizzazioni teatrali* che possono assolvere il ruolo sia di *coproduttori* sia di *intermediari di spettacolo*. La necessità di avviare processi di partecipazione al rischio in attività produttive da un lato, e l'importanza di avere garanzie di vendita delle produzioni teatrali dall'altro, incentivano le compagnie ad avviare rapporti interattivi soprattutto con attori con ruoli sia a monte che a valle della filiera senza però trascurare altri interlocutori (critica teatrale e finanziatori pubblici) da cui dipende la loro continuità artistica e economica. Il *pubblico* per le compagnie costituisce un attore secondario la cui conoscenza non è diretta, ma è traslata attraverso il *teatro ospitante* che, in fase di programmazione della stagione, diventa un interlocutore privilegiato per comprendere la *coerenza* tra l'identità della compagnia e dello spettacolo con la "piazza" in cui avrà luogo la rappresentazione. La "piazza" in questa accezione comprende il pubblico, ma anche le peculiarità strutturali (dimensioni del palcoscenico, localizzazione ecc....) e la tipologia di offerta del teatro (posizionamento strategico). E' nella ricerca di questa coerenza che è possibile trovare un *equilibrio* nel rapporto tra *mercato* e *prodotto artistico*; si tratta di un equilibrio che, a differenza di quanto può accadere nelle imprese teatrali, è comunque ricercato in una *fase post-progettuale* ossia dopo che la sensibilità dell'artista (regia),

anche se filtrata da una lettura attenta delle dinamiche sociali, ha trovato la sua espressione nella produzione teatrale.

La *varietà e la diversa importanza* degli attori del network costituiscono l'espressione della complessità della rappresentazione del mercato che, nelle imprese intervistate, è correlata a) al grado di consapevolezza del ruolo assunto all'interno del sistema teatrale ed alla quantità e intensità

Fig. 2 Area della complessità di rappresentazione del mercato nelle imprese teatrali (i) e nelle compagnie teatrali (ii)



Fonte: ns elaborazione da ricerca empirica

delle azioni funzionali alla sua implementazione (*mission*); b) al livello di *complessità produttiva* (in termini di investimenti e di competenze) e c) alle *scelte di diversificazione*. Queste tre variabili identificano *l'area della complessità di rappresentazione del mercato* che può variare nello

spazio (da teatro a teatro) e nel tempo (2a). Nel caso delle compagnie l'area si riduce alle prime *due variabili* essendo le scelte di diversificazione delle alternative strategiche non intraprese in quanto imprese di sola produzione contraddistinte da forte identità artistica (2b) (fig.2).

I teatri intervistati (2a) riconoscono la loro *missione sociale* di crescita culturale collettiva e considerano il pubblico, nella sua eterogeneità, come il destinatario principale della loro attività artistica. Il diverso modo di vivere questa loro missione influisce sulle finalità delle azioni intraprese con il pubblico attraverso la loro offerta teatrale. A questo proposito mentre lo Stabile di Torino si limita a realizzare un'offerta artistica coerente con il ruolo formativo in cui si identifica, il Piccolo di Milano nella varietà dei suoi spettacoli, si propone di impiegare l'ambiguità del linguaggio teatrale per farsi interprete della complessità dell'attuale contesto sociale. Non solo ruolo formativo, ma anche trasmissione e condivisione di valori sociali con azioni più intense di coinvolgimento del pubblico. Il Teatro Verdi, ispirato al modello tedesco di teatro comunale, fonda la sua identità sulla crescita culturale della collettività attraverso la ricchezza dell'offerta teatrale (danza, spettacoli, lirica, concerti, prosa) rivolgendosi ad un pubblico ampio e variegato; la diversità dell'offerta diventa in questo caso strumentale all'avvicinamento ed al consolidamento del rapporto tra pubblico e teatro. *Livelli elevati di complessità produttiva* spingono i teatri a sviluppare rapporti di collaborazione con altre organizzazioni teatrali di produzione con le quali integrare competenze artistiche e ripartire lo sforzo economico nella realizzazione di progetti artistici condivisi. Nei teatri intervistati risulta evidente come la maggiore varietà produttiva renda inevitabile, per le scarse risorse economiche disponibili, lo sviluppo di accordi di coproduzione. In particolare la volontà di

condividere con partners esteri il proprio concetto di teatro spinge il Piccolo Teatro di Milano a realizzare coproduzioni con organizzazioni teatrali internazionali dalle quali emerge l'opportunità di avviare percorsi di crescita artistica ed, allo stesso tempo, di ampliare territorialmente la distribuzione dei propri spettacoli. Nei teatri la complessità produttiva concerne, come vedremo alla fine del paragrafo, non solo la produzione del singolo spettacolo teatrale, ma anche l'attività di programmazione del cartellone in cui, insieme alle produzioni proprie, si collocano le ospitalità. Il cartellone costituisce infatti, il prodotto complessivo dell'organizzazione teatrale che pertanto sviluppa la sua rete di relazioni interagendo con tutti quegli attori, fra cui teatri di produzione e compagnie teatrali, le cui produzioni possono essere scelte per completare l'offerta complessiva della stagione. Maggiore è la varietà dei cartelloni maggiori saranno gli accordi realizzati. L'offerta di cartelloni diversificati per tipologie di spettacolo ha indotto il Teatro Verdi di Pisa a stringere accordi di coproduzione per la lirica con altri teatri di tradizione, a collaborare con la Fondazione Sipario Toscana per la programmazione delle attività di prosa ed ad esternalizzare al Sant'Andrea Teatro la realizzazione di spettacoli di ricerca, ed alla Scuola Normale Superiore di Pisa la produzione della stagione concertistica. La necessità di sviluppare la loro offerta porta i teatri a compiere *scelte di diversificazione* che, nel Piccolo Teatro di Milano, non si concretizzano soltanto in un'ampia varietà di offerta (diversificazione laterale), ma anche in nuovi prodotti per un nuovo pubblico (diversificazione conglomerata). La capacità del Piccolo di impiegare il linguaggio teatrale per interpretare la realtà aziendale ha aperto infatti la strada a collaborazioni con il *mondo delle imprese* per le quali il Teatro svolge sia attività di produzione di spettacoli in grado di raccontare la storia di un'impresa, le sue contraddizioni e le sue dinamiche evolutive, sia attività di consulenza su specifici progetti di comunicazione aziendale.

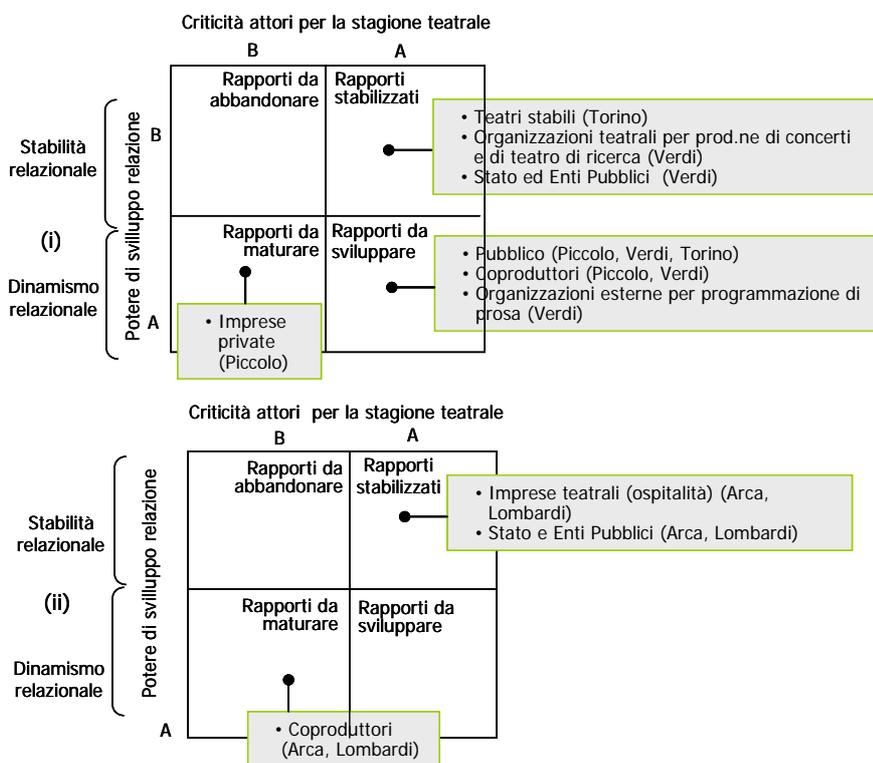
L'area della complessità di rappresentazione nelle *compagnie* (2b) viene determinata a) dalla forza dell'identità artistica (*mission*) e b) dal livello di *complessità delle produzioni*. Le compagnie intervistate fondano la loro identità sulla qualità e sull'elevato contenuto artistico delle loro produzioni; ne consegue l'attivazione di relazioni per attività di produzione e di intermediazione con organizzazioni ritenute coerenti con la caratterizzazione della loro offerta. Arca Azzurra produce spettacoli di prosa di classici e di drammaturghi moderni, ideati su progetto artistico del suo regista nella costante ricerca di un connubio tra contenuto artistico e commerciabilità. Anche la compagnia Sandro Lombardi realizza spettacoli tratti da classici e da autori contemporanei che però si contraddistinguono non solo per la loro qualità artistica, ma anche per la numerosità e la varietà delle competenze in essi coinvolte. Come per i teatri, il mantenimento di un adeguato livello di complessità delle loro produzioni ha portato le compagnie ad incrementare gli accordi di coproduzione con i teatri di produzione. In particolare la tensione verso un giusto equilibrio tra

qualità artistica e prezzi di vendita a parità di numero di spettacoli prodotti ha indotto Arca Azzurra ad attuare, insieme ad accordi di partnership produttiva, anche una politica di miglioramento dell'efficienza produttiva con il ridimensionamento della compagine artistica, la semplificazione degli allestimenti e la limitazione delle spese di giro (spese per viaggio, pernottamenti fuori sede, noleggi, ecc...).

La nostra ricerca produce risultati anche sul rapporto tra *complessità di rappresentazione* ed *azioni relazionali* (networking) delle imprese intervistate nei confronti degli attori della rete. In particolare si evince che la *maggiore* o la *minore complessità di rappresentazione* del mercato incide sulla *dimensione della rete* e quindi sulla *quantità delle relazioni attivate*, ma non sui *connotati di staticità* o di *dinamismo* delle azioni relazionali intraprese con le diverse categorie di interlocutori del network. I teatri che presentano una maggiore complessità di rappresentazione del mercato infatti, attivano nel complesso azioni relazionali che, per le loro caratteristiche di stabilità e di dinamismo, non sono molto difformi da quelle poste in essere dalle compagnie teatrali contraddistinte da una raffigurazione più semplice ed omogenea della rete (tab. 2). Dall'analisi emerge che sia nelle imprese teatrali sia nelle compagnie si assiste ad azioni orientate ad un forte dinamismo reticolare nei confronti degli attori con alto potenziale di sviluppo relazionale, che sono critici per la stagione teatrale (rapporti da sviluppare) o che lo potrebbero diventare (rapporti da maturare). Dinamismo implica che le parti coinvolte nella relazione si confrontano, rivedono continuamente il loro rapporto sulla base degli obiettivi perseguiti, migliorano le attività svolte congiuntamente in una logica collaborativa dando vita a continui processi di apprendimento reciproco. Allo stesso modo la ricerca evidenzia che nelle imprese intervistate si tende a porre in essere azioni orientate alle stabilità nei confronti di tutti quegli attori che non sono critici per la stagione (rapporti da abbandonare) o che, anche se rilevanti (rapporti stabilizzati), non offrono prospettive di sviluppo relazionale. La stabilità ed il dinamismo relazionali sono pertanto funzionali al livello di criticità degli attori per la stagione teatrale ed al loro potenziale di sviluppo relazionale all'interno della rete. Nelle imprese teatrali (3a) i manager intervistati sono concordi nel ritenere *aree critiche a forte potenzialità relazionale* il nucleo del *pubblico* e dei *coproduttori* (fig.3). Un nuovo ambito in cui maturare percorsi relazionali è costituito dal mondo delle imprese che, come è avvenuto nel Piccolo Teatro di Milano, possono diventare interlocutori di riferimento non soltanto per le risorse finanziarie che, sotto forme diverse (apporti al capitale sociale, sponsor, ecc...), possono essere in grado di fornire, ma anche per la possibilità di intraprendere con loro un interscambio di competenze eterogenee in una logica di vantaggio reciproco. Nelle compagnie (3b) il *dinamismo* contraddistingue le relazioni sia con i coproduttori critici per la stagione con i quali si sviluppano e si intensificano cooperazioni già avviate, sia con quei coproduttori, al momento

emergenti, nei cui confronti tuttavia sussistono margini di collaborazione per la realizzazione di esperienze artistiche condivise. Nelle imprese intervistate, (3a-3b) nonostante l'importanza quale fonte di finanziamento della loro attività artistica, i rapporti con gli Enti Pubblici risultano

Fig. 3 Dinamismo e stabilità relazionale nel network delle imprese teatrali (i) e delle compagnie teatrali (iii)



Fonte: ns elaborazione da ricerca empirica

improntati alla staticità ed alla burocratizzazione. L'area della stabilità sia nei teatri sia nelle compagnie è costituita anche dai rapporti *con attori a valle della filiera* teatrale. Per i teatri questi attori comprendono organizzazioni esterne con cui sussistono accordi formali per l'ospitalità di produzione esternalizzate (Teatro Verdi) e le imprese teatrali stabili con cui intercorrono istituzionali scambi di spettacoli (Stabile di Torino); per le compagnie gli interlocutori con i quali, nonostante la loro criticità per

la circuitazione degli spettacoli, il livello di interazione risulta basso sono costituiti dai *teatri di ospitalità* nei cui confronti si assiste a relazioni negoziali funzionali alla vendita dello spettacolo. Un'analisi delle relazioni distributive sarà oggetto di approfondimento nell'ultima parte del nostro lavoro dove distingueremo in modo specifico il rapporto tra imprese di produzione teatrale e gli intermediari di spettacoli nella loro fattispecie individuale (esercizi teatrali) e collettiva (circuiti regionali ed agenzie private).

Le *azioni relazionali* nelle imprese intervistate (4a-4b) sono funzionali al raggiungimento di migliori performance, ma anche di obiettivi di natura artistico-sociale (*outcomes*). Il teatro si impegna nella creazione di esperienze culturali in grado di favorire lo sviluppo culturale della collettività (obiettivo artistico) e di generare esternalità economiche positive. Potrebbe essere interessante a nostro avviso analizzare la correlazione tra i contenuti della azioni relazionali (dinamismo e stabilità) ed i risultati conseguiti a livello economico, artistico e sociale. Dall'analisi emerge che i rapporti improntati al dinamismo (pubblico, coproduttori, imprese) sono correlati ad

obiettivi sia artistici, sia economici, mentre le azioni relazionali contraddistinte dalla stabilità (Stato, enti locali) sono funzionali soprattutto al conseguimento di obiettivi economici. Il prevalente dinamismo che contraddistingue le relazioni dell'impresa di produzione teatrale, le rende realtà in costante trasformazione, protese al miglioramento o almeno al mantenimento degli obiettivi perseguiti e pertanto soggette a *processi di apprendimento continui* con possibili conseguenze sulle modalità di rappresentazione del mercato e quindi sulla varietà degli attori che lo compongono.

Tab. 2. Rappresentazione del mercato nelle imprese di produzione teatrale. Rapporto tra Picture, Networking e Outcomes

Impresa	Dati strutturali	Rappresentazione (Picture)		Azioni relazionali (Networking)	(Outcomes)
		Mercato	Attori del mercato ¹¹	Stabilità (S) vs dinamismo (D))	Obiettivi
Piccolo Teatro di Milano	Fondato nel 1947 (primo teatro stabile italiano) 70 dipendenti - 30 scritturati stagionali Finanziamenti pubblici: 3.685.116,000 Euro (dati Fus 2008)	"...Mercato come un <i>insieme interattivo</i> di diversi pubblici ossia di categorie diverse di fruitori di cui il teatro deve cogliere gli elementi di differenziazione al fine di impostare su questi elementi un'attività artistica in grado di farsi testimone, ma non interprete della complessità della realtà attuale...."	a) Pubblico a) Organizzazioni teatrali (nazionali e internazionali) per attività di ospitalità a) Coproduttori (nazionali ed internazionali) b) Imprese private (sponsor) b) Imprese private (servizi consulenziali)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pubblico (D). "...Iniziative di formazione del pubblico...rapporti con scuole, università, ecc...." ▪ Coproduttori (D). "...Accordi di coproduzione come veicolo per condividere un'idea specifica di fare teatro..." ▪ Imprese (D). "...Servizi per adattare un linguaggio teatrale (spettacolo/servizi) al mondo delle imprese..." 	
Teatro Stabile di Torino	Fondato nel 1955 50 dipendenti - 300 scritturati stagionali Finanziamenti pubblici: 2.030.785,00 Euro (dati Fus 2008)	".....Il mercato è lo Stato in qualità di definitore di parametri gestionali da rispettare...poi vengono gli altri attori come altri teatri ed il pubblico...con cui si interaggisce...."	a) Stato b) Teatri Stabili b) Coproduttori c) Pubblico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pubblico (D). "...Iniziative di formazione del pubblico..." ▪ Teatri Stabili (S). "...Attività di scambio di spettacoli dal vivo con altri teatri stabili quale canale ormai consolidato di distribuzione...." ▪ Coproduttori (D). "...Accordi di coproduzioni come veicolo per accedere ad un nuovo pubblico ed accrescere le proprie competenze artistiche..." 	
Teatro Verdi di Pisa	Fondato nel 1969 27 dipendenti -6 dipendenti con contratto triennale Spettacoli Finanziamenti pubblici: 19.665,00 Euro (dati Fus 2008)	".....Il mercato è il luogo di <i>incontro e di interazione di tutti quegli attori</i> con cui il Teatro Verdi interagisce per lo svolgimento soprattutto delle proprie attività di produzione e di programmazione del cartellone...."	a) Pubblico b) Coproduttori b) Organizzazioni teatrali di produzione (Scuola Normale Superiore di Pisa, Sant' Andrea Teatro) b) Organizzazioni teatrali per programmazione (Fondazione Sipario Toscana) b) Agenzie private ed intermediari pubblici b) Enti Locali (Comune, Regione)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pubblico (D). "...Far comprendere il linguaggio teatrale..." ▪ Coproduttori (D). "...Coproduzione lirica su progetti condivisi..." ▪ Organizzazioni teatrali produzione (S). "...Produzione di concerti (Scuola Normale) e di spettacoli di innovazione (Sant' Andrea) da organizzazioni esterne sulla base di loro proposte artistiche...." ▪ Organizzazioni teatrali programmazione (D). "...Programmazione della stagione di prosa attraverso confronti costanti con la Fond.ne Sipario Toscana" ▪ Agenzie private (S) – Circuiti regionali (D). "...Realizzazione di spettacoli commerciali gestiti da intermediari privati in cambio del pagamento al teatro di una percentuale sugli incassi.....Più collaborativo è il rapporto con i circuiti regionali...." ▪ Enti Locali (S). "...Il rapporto con le istituzioni è molto spesso funzionale all'erogazione dei finanziamenti..." 	Economici Artistici Sociali
Compagnia Arca Azzurra	7 soci (5 attori, 1 regista, 1 tecnico luci); 3 persone dipendenti (1 amministrativo, 1 segreteria di produzione; 1 distribuzione) Finanziamenti pubblici: 95.072,00 (dati Fus 2008): Prezzo spettacolo: 4.000,00-5.000,00 Euro	".....Il mercato è un insieme di attori con cui ci confrontiamo per sviluppare spettacoli teatrali pur rispettando una specificità identità artistica... ricerca di un equilibrio tra valore artistico e commerciabilità dello spettacolo teatrale..."	a) Imprese Teatrali (ospitalità) a) Coproduttori b) Enti Pubblici (Stato e Regione) c) Critica Teatrale c) Pubblico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Imprese teatrali (S). "...Rapporti negoziali con le imprese teatrali per attività di distribuzione ossia per piazzare lo spettacolo..." ▪ Coproduttori (D). "...Collaborazioni con coproduttori per far fronte a scarse risorse economiche e condividere crescita artistica...." 	
Compagnia Sandro Lombardi	3 soci (1 regista; 1 direttore organizzativo, 1 assistente), 1 responsabile amministrativo, 2 consulenti esterni di cui uno per la distribuzione e l'altro per aspetti amministrativo) Finanziamenti pubblici: 345.100,00 (dati Fus 2008) Prezzo spettacolo: 9.000,00-12.000,00 Euro	".....Il mercato è un costituito da un insieme di attori con cui condividiamo uno specifico progetto artistico...."	a) Imprese Teatrali (ospitalità) a) Coproduttori (Teatri Stabili) a) Intermediari pubblici ed agenzie private b) Enti Pubblici (Stato e Regioni) c) Pubblico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Imprese teatrali (S). "...Rapporti negoziali con le imprese teatrali per attività di distribuzione..." ▪ Coproduttori (D). "...Accordi di coproduzione con i teatri stabili...." ▪ Agenzie private (D) ed intermediari pubblici (D) "...Confronti su progetti artistici e collaborazione con intermediari privati e pubblici per la distribuzione degli spettacoli nelle diverse piazze..." 	

¹¹ La sequenza delle lettere (a,b,c) vuole indicare il diverso grado di importanza attribuito dagli intervistati agli attori del mercato.

6. Fattori di convergenza tra la complessità di rappresentazione del mercato e la complessità di produzione teatrale

Una variabile che incide notevolmente sulla rappresentazione del mercato è costituita dalla *complessità della produzione teatrale* in cui convergono analisi economico-organizzative, coordinamento e combinazione di competenze, gestione dei rapporti con gli intermediari e rispetto dei tempi di produzione dettati dalle scadenze della stagione; il tutto lungo una sequenza di attività che comprendono la progettazione artistica, la valutazione economica, l'allestimento e la commercializzazione (tab.3).

Tab. 3 Produzione dello spettacolo teatrale (Arca Azzurra e Compagnia Sandro Lombardi)

	Progettazione artistica	Valutazione Economica	Allestimento-Produzione	Prove
			Raccordo con il mercato	
Attività	<ul style="list-style-type: none"> Il regista presenta il suo progetto artistico e sceglie la compagnia artistica Elaborazione di un preventivo e confronto con le risorse (economiche ed umane) a disposizione. 	<ul style="list-style-type: none"> Ideazione e progettazione della scena; presentazione da parte dello scenografo di bozzetti (schizzi) al regista e successiva loro trasformazione in disegni esecutivi (con indicazioni tecniche quali materiali e misure) per la consegna al laboratorio di scenografica Realizzazione dei costumi prima sottoforma di bozzetti e poi di figurini (indicazione dei tessuti, accessori, tecniche di confezionamento) Creazione del disegno di luci e scelta di eventuali musiche di scena 	<ul style="list-style-type: none"> Tempi di prova medi di 30-40 giorni Primo periodo: prove a tavolino (da 2 a 10 giorni): presentazione del progetto di spettacolo da parte del regista ai collaboratori (attori, collaboratori artistici, direzione organizzativa, direzione tecnica) e lettura del copione Secondo periodo: prova in piedi senza scene, attrezzature e costumi Terzo periodo: prove in palcoscenico, con tutto quello che serve per lo spettacolo (scene montate, i consumi, l'attrezzature e le luci) 	
Principali figure coinvolte	Regista, Direttore organizzativo, Segreteria di produzione che cura la formazione sia artistica sia tecnica dello spettacolo (organizzazione e gestione dei contatti con la compagine artistica), Responsabile amministrativo	Regista, Assistente alla regia, Scenografo, Costumista, Fonico, Datore Luci	Attori, Regista, Assistente alla regia, Scenografo, Costumista, Datore Luci, Macchinisti	
		Amministratore di compagnia con compiti organizzativi e amministrativi durante la preparazione e la tournée.; cura i rapporti con i teatri, organizza i trasporti ed i viaggi, è responsabile delle spese e degli incassi su piazza. Responsabile di distribuzione per attività di commercializzazione dello spettacolo		

Fonte: ns. elaborazione da ricerca empirica

In questa sequenza, come risulta dalle interviste effettuate (Arca Azzurra, compagnia Sandro Lombardi), uno dei fattori di complessità produttiva è costituito dal raffronto fra *progettazione e valutazione artistica*; la necessità di mantenere un equilibrio costante fra obiettivi artistici, organizzativi ed economici rende indispensabile dei confronti critici tra il progetto artistico proposto dal regista, le risorse economiche accessibili e l'insieme di competenze interne ed esterne coinvolgibili nella produzione. La ricerca di questo equilibrio genera tensioni, rotture, insoddisfazioni che possono pregiudicare il clima collaborativo e la capacità di immersione nella produzione propria della compagine artistica.

Nella *varietà e variabilità* delle competenze coinvolte risiede un altro fattore di *complessità produttiva*. La creazione di uno spettacolo coinvolge, come risulta dalla tabella 3, figure professionali diverse che possono appartenere all'area artistica (regista, attori, scenografo, costumista, assistente alla regia, ecc...), all'area tecnica (macchinisti, elettricisti, fonico, ecc...) ed all'area organizzativa (direttore di produzione, amministratore di compagnia, ufficio amministrativo, ecc...). Si tratta di figure contraddistinte da competenze eterogenee che

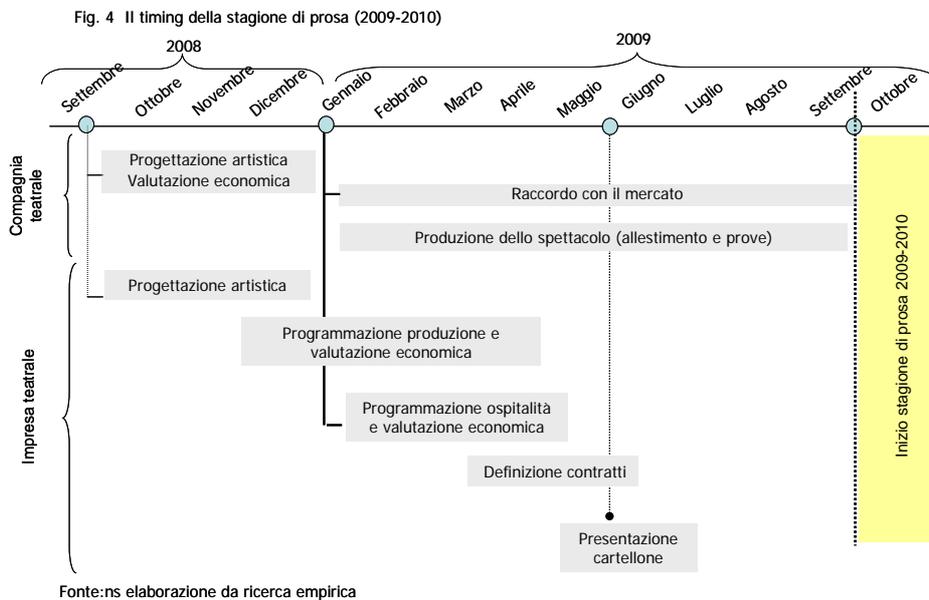
singolarmente esprimono un loro specifico universo di riferimento; questo significa che la loro varietà si riflette in una diversità di concezioni della realtà e del ruolo che sono chiamate ad assumere all'interno della produzione. Diventa indispensabile riuscire a coniugare la rappresentazione del ruolo identificato sulla base di una realtà soggettiva con una visione unitaria del progetto artistico; l'arco temporale necessario per giungere ad una corretta interpretazione di questo ruolo identifica il carattere di variabilità delle competenze coinvolte. La riduzione di questa variabilità richiede non solo un confronto con l'ideatore dello spettacolo, ma anche un processo di autocomunicazione ossia un percorso di ricerca di sé funzionale allo spettacolo che determina un mutamento dell'identità individuale e, di conseguenza, anche del gruppo (communication to self). Oltre alle difficoltà incontrate nelle valutazioni economiche e nella combinazione di competenze diverse, la ricerca mette fortemente in evidenza come la complessità produttiva è correlata anche al *coordinamento del parallelismo temporale della sequenza di attività caratterizzanti la produzione di rappresentazioni teatrali*. Questo è a nostro avviso un fattore di complessità che acquista ancora più rilevanza nelle imprese teatrali (Teatro Stabile di Torino, Piccolo Teatro di Milano) le quali oltre a dover produrre spettacoli, si trovano a programmare un cartellone con la conseguenza di dover gestire contemporaneamente e su più livelli un insieme articolato di attività.

Concentriamo ora l'attenzione sull'esperienza delle compagnie intervistate (Arca Azzurra e compagnia Sandro Lombardi) e delle imprese teatrali (soprattutto Teatro Stabile, Piccolo di Milano¹²) con lo scopo di comprendere questo terzo fattore di complessità.

Nelle *compagnie teatrali*, dopo la progettazione artistica e la valutazione economica del progetto, le fasi di produzione (allestimento e prove) possono avvenire contemporaneamente alle attività di commercializzazione dello spettacolo. Questo significa che una produzione teatrale può essere venduta dopo la sola ideazione e la relativa valutazione economica e quindi prima di essere effettivamente prodotta. Ad esempio (fig.4) nel caso della stagione di prosa 2009-2010 che ha inizio di solito nell'autunno 2009 e si conclude nella primavera del 2010, il raccordo con il mercato, ossia l'inizio delle attività di vendita dello spettacolo, ha luogo a partire dall'inverno 2008 (periodo di gennaio-febbraio) quando ancora non è iniziata la fase di produzione ed il regista ha di solito terminato e condiviso con i membri della compagnia la sua attività di progettazione artistica. I tempi per l'allestimento e le prove saranno definiti compatibilmente con le date stabilite per la rappresentazione; è usuale comunque provvedere alla produzione al termine della stagione in corso (nell'esempio estate 2008) per evitare una sovrapposizione tra le attività di giro (tourné) nelle diverse piazze e le attività di produzione del nuovo spettacolo. Può accadere che la compagnia decida di realizzare lo spettacolo entro l'estate (2008) per rappresentarlo in occasione di festival o

¹² Non consideriamo ai fini della presente analisi il Teatro Verdi di Pisa che si caratterizza per la produzione lirica che segue logiche produttive e di programmazione diverse dalla prosa.

di altri eventi culturali stagionali. Nel periodo invernale (gennaio-febbraio 2009), quando le compagnie si presentano sul mercato con i loro spettacoli, i *teatri* iniziano a definire la programmazione del cartellone e, con questa, provvedono ad individuare le compagnie da ospitare e le rispettive date di rappresentazione; simultaneamente iniziano a valutare le condizioni per l'effettiva scritturazione degli artisti ai quali è affidata la produzione della stagione teatrale. Nelle



imprese teatrali si assiste in questo modo alla gestione combinata delle attività di produzione e di ospitalità della stagione in corso con le parallele attività di programmazione e di creazione degli spettacoli per la stagione successiva

(tab.4). Dopo che il direttore artistico ed il direttore organizzativo definiscono gli orientamenti produttivi per la stagione 2009-2010 (nel periodo tra settembre-novembre 2008), l'Ufficio di produzione inizia a svolgere (dicembre-gennaio 2009) le attività per la realizzazione degli spettacoli direttamente prodotti: si occupa dei contatti con il regista, della formazione della compagnia, della valutazione economica delle produzioni e provvede alla definizione degli impegni contrattuali. Tutte queste attività si concludono entro il periodo estivo (estate 2009) quando avverrà la presentazione del cartellone alla stampa ed inizierà la campagna abbonamenti. Il raccordo con le compagnie o con gli intermediari di spettacolo è svolto dall'ufficio programmazione ed inizia nel periodo invernale (febbraio 2009) per concludersi nel momento (estate 2009) in cui l'offerta complessiva del teatro sarà presentata al pubblico. Occorre tener presente che in alcuni teatri di provincia il cartellone può essere presentato nel settembre precedente l'inizio della stagione; in questo caso i contatti con le compagnie possono prolungarsi fino al termine del periodo estivo. Dalla fig. 4 emerge come il periodo di gennaio costituisca la fase di congiunzione delle attività delle compagnie e delle imprese teatrali (fig. 4). Queste ultime costituiscono un microcosmo di competenze artistiche e gestionali il cui coordinamento, reso necessario dal parallelismo di attività, si è tradotto in interventi a livello di struttura organizzativa.

In particolare sono nate figure con ruoli di connettori tra l'ufficio produzione e l'ufficio programmazione al fine di assicurare tra essi una comunicazione trasparente e lo sviluppo di politiche di produzione e di ospitalità coerenti fra loro. . Nascono anche comitati interni (cabine di regia) di cui fanno parte responsabili dell'ufficio programmazione, della produzione, degli allestimenti e delle sale i quali sovrintendono al coordinamento del parallelismo di tutte le attività di produzione e di programmazione della stagione teatrale.

Tab. 4 . Attività di programmazione e di produzione nelle imprese teatrali

	Progettazione artistica	Valutazione Economica Programmazione produzione-ospitalità	Definizione aspetti contrattualistici	Cartellone
Attività	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentazione di alcune proposte di produzione indicando le disponibilità economiche. ▪ Indicazione di massima delle tematiche di ospitalità e delle risorse economiche ad esse dedicate. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contatto con i registi per condividere l'idea artistica ▪ Composizione insieme ai registi della compagine artistica (attori, scenografo, direttore di scena, assistente di regia, datore luci, eventuale costumista, ecc...) ▪ Presentazione di preventivi per le singole produzioni e per gli spettacoli ospitati ▪ Realizzazione di un'ipotesi di cartellone; con identificazione delle date di rappresentazione sia delle proprie produzioni sia di quelle ospitate 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definizione e messa a punto degli accordi (scritturazioni, date, permanenza, ecc) per le produzioni e dei costi-tempi delle ospitalità ▪ Eventuale contatto tra compagine artistica e gli uffici del teatro coinvolti nella produzione (ufficio allestimento, laboratori, ecc...) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentazione del cartellone ▪ Inizio campagna abbonamenti
Principali figure coinvolte	Direttore artistico Direttore organizzativo	Ufficio di produzione (coordinamento di tutte le fasi della preparazione dello spettacolo); Ufficio programmazione (gestire delle ospitalità, propone titoli coerenti con il progetto artistico); Ufficio tecnico-allestimenti (costruzione scene, gestione tecnici, gestione laboratori) Ufficio amministrativo (gestione cassa, pagamenti, paghe, ecc.); Ufficio risorse umane (gestione del personale interno e di quello scritturato); Ufficio Sale (gestione e coordinamento attività di sala)		Ufficio comunicazione

Fonte: ns elaborazione da ricerca empirica

Negli ultimi anni la capacità di sapere gestire contemporaneamente la produzione e la commercializzazione costituisce un asset strategico sia per i teatri sia che le compagnie; questo soprattutto di fronte alle sempre maggiori difficoltà di vendita di prodotti artistici sul mercato a seguito della programmazione di cartelloni dimensionalmente ridotti e sempre più differenziati. Al loro interno si assiste infatti alla presenza sia di spettacoli di alto spessore culturale sia di prodotti artistici di natura più commerciale secondo una logica di mera integrazione tra cultura e puro entertainment; si tratta di una logica che se da un lato è considerata un possibile rimedio alla staticità della domanda, dall'altro può essere contraddittoria alle scelte di posizionamento dell'impresa teatrale.

7. Attori e canali di distribuzione nel sistema teatrale italiano

La distribuzione di uno spettacolo nel sistema teatrale italiano costituisce un'attività indispensabile per un'impresa di produzione e rappresenta uno degli aspetti gestionali più complessi della sua organizzazione. Anche se il pubblico determina il successo dello spettacolo, è attribuibile al sistema distributivo la possibilità di creare un contatto diretto tra mercato e spettatori. Nel nostro paese gli attori che compongono questo sistema sono un numero limitato in rapporto alla produzione

complessiva annua di rappresentazioni teatrali e possono essere distinti in *organismi distributivi collettivi* ed *individuali* (D'Ippolito F., 2006; Gallina M., 2001): i primi comprendono i *circuiti regionali* e le *agenzie private* che provvedono a distribuire lo stesso spettacolo in diverse organizzazioni teatrali, i secondi sono costituiti dagli *esercizi teatrali* che ospitano lo spettacolo, lo inseriscono all'interno del cartellone e ne costituiscono la sede di rappresentazione per un tempo di permanenza definito. Nel complesso si tratta di organismi che si presentano molto variegati per natura, attività svolta, tipologia di impresa di produzione interagente e copertura territoriale distributiva (tab. 5 e tab. 6).

Tra gli attori pubblici collettivi (tab. 5) un ruolo importante spetta ai *circuiti regionali*¹³ che si occupano della programmazione (parziale o totale) di strutture teatrali situate in aree geografiche (comuni minori) poco o per niente servite dalla circuitazione "del mercato" con lo scopo di favorire la più ampia diffusione della cultura teatrale nel paese¹⁴. Si tratta di intermediari pubblici¹⁵ (nella forma di associazioni, consorzi o fondazioni), in totale tredici, partecipati dalle regioni e da enti locali (comuni e province), che distribuiscono spettacoli negli spazi teatrali localizzati nelle rispettive aree regionali di competenza e messi a disposizione dagli stessi enti soci. Le scelte di programmazione sono assunte sulla base di specifici progetti formativi del pubblico locale favorendo il rapporto con le compagnie regionali con le quali i circuiti instaurano relazioni di corresponsabilità rispetto alle politiche di sviluppo culturale di un territorio. Pertanto i circuiti sono organismi non solo di distribuzione, ma anche di formazione del pubblico e di promozione di una cultura teatrale regionale. La loro diffusione sul territorio nazionale vede quattro organismi al nord, cinque al centro, quattro al sud; segnaliamo che, mentre in Campania sono presenti due organismi pubblici collettivi, vi sono regioni in cui questi intermediari non sono presenti (Valle d'Aosta, Liguria, Lombardia, Emilia Romagna, Umbria e Sicilia). In queste aree, ai circuiti subentrano i teatri stabili pubblici che oltre a svolgere attività di ospitalità, gestiscono la distribuzione di spettacoli all'interno di spazi teatrali regionali. In questo senso alcuni *teatri stabili*, oltre ad essere imprese di produzione, sono anche organismi distributivi sia individuali che collettivi. Nell'attività di intermediazione i circuiti regionali possono collaborare anche con l'Ente Teatrale Italiano (ETI) che ha il compito di valorizzare, di diffondere e di promuovere la cultura e le attività teatrali di prosa, musicali e di danza sia in Italia che all'estero realizzando una politica di scambi culturali e

¹³ Quanto descritto con riferimento ai circuiti regionale è parte del risultato dell'intervista effettuata alla Fondazione Toscana Spettacolo che costituisce il circuito regionale della Toscana.

¹⁴ Per approfondimenti si veda la normativa vigente nel Decreto Ministeriali del 27.02.2003

¹⁵ Le risorse finanziarie a disposizione dei circuiti regionali provengono dal Fus, (mediamente per il 18%), dai contributi regionali (fra il 10% ed il 15%), dalla quote associative (intorno al 5%) , dai contributi dei soci finalizzati all'attività (in media per un 25%) e dagli incassi (per oltre il 40%). Fonte: Relazione Fus (2006).

favorendo il rinnovo dei linguaggi artistici e l'interdisciplinarietà delle arti.¹⁶ Nonostante l'interazione con i circuiti regionali per favorire la distribuzione di spettacoli da loro intermediati anche in teatri stabili, l'Ente impiega molte delle risorse economiche disponibili per la gestione e la programmazione dei quattro teatri direttamente gestiti (i teatri Quirino e Valle a Roma; il teatro della Pergola a Firenze; il teatro Duse a Bologna) con un annullamento del ruolo istituzionale ad esso riconosciuto. Questa sua bassa integrazione nel sistema distributivo teatrale giustifica la nostra scelta di non inserirlo tra le diverse tipologie di intermediari collettivi di spettacolo.

Le *agenzie private* (tab. 5) si occupano della distribuzione di spettacoli dal vivo, percependo diversamente dagli enti pubblici, una percentuale di intermediazione sul loro prezzo di vendita¹⁷. Collaborano prevalentemente con compagnie finanziate (soprattutto compagnie commerciali e compagnie ad alto spessore culturale di elevata notorietà) per le quali non svolgono soltanto un'attività di intermediazione, ma anche di consulenza e di coprogettazione artistica sfruttando le

Tab.5 Organismi distributivi collettivi di spettacolo teatrale						
	N.	Natura	Attività	Compagnie	Teatri	Copertura distributiva
Circuiti Regionali	13	Pubblica (Regioni, Province e Comuni)	Programmazione (parziale e totale) di spazi teatrali Distribuzione di spettacoli coerenti a specifici progetti culturali Promozione culturale e formazione del pubblico	Rapporti con le compagnie regionali (finanziate e non finanziate)	Spazi teatrali degli Enti Soci (prevalgono i teatri municipali)	Area regionale di competenza
Agenzie private	3	Privata (Margine di intermediazione)	Programmazione (parziale) di spazi teatrali Distribuzione Consulenza per progettazione di spettacoli (conoscenza del mercato) Gestione di organizzazioni teatrali di proprietà	Rapporti con compagnie finanziate (prevalgono rapporti con compagnie commerciali e con compagnie ad alto spessore culturali di elevata notorietà)	Tutti i teatri (quasi assenti sono i rapporti con i teatri stabili)	Aree regionali di competenza

Fonte: ns elaborazione da intervista a Fondazione Toscana Spettacolo ed a Essevu Teatro

informazioni sulle dinamiche del mercato a loro disposizione (analisi del pubblico degli spettacoli distribuiti e analisi dell'offerta complessiva delle compagnie clienti). In questo modo le imprese di produzione teatrali sono in grado di sviluppare un maggiore orientamento al mercato e di realizzare un'offerta coerente con le esigenze e le aspettative del pubblico delle diverse piazze. Le agenzie provvedono a veicolare gli spettacoli presso le diverse tipologie di esercizi teatrali anche se è minore (in dei casi è proprio assente) la loro collaborazione con i teatri stabili che, come vedremo, tendono ad alimentare un loro circuito interno di distribuzione. Può accadere che le agenzie siano proprietarie di organizzazioni teatrali e quindi sperimentino quotidianamente le problematiche di

¹⁶ Decreto Ministeriale del 04.03.2002 con cui è stato approvato il nuovo regolamento dell'ETI.

¹⁷ Essevu Teatro percepisce un margine pari al 3,50% del prezzo di vendita dello spettacolo per la singole rappresentazioni.

gestione e di programmazione di tali organizzazioni; ne deriva una loro maggiore efficacia e consapevolezza nello svolgimento dei compiti di intermediazione. Nel nostro paese esistono soltanto tre agenzie che gestiscono rispettivamente la distribuzione di spettacolo in specifiche aree regionali: la Utim di Milano per il Nord (Lombardia, Piemonte, e Liguria tranne Genova); Essevu Teatro per il Nord Est ed il Centro (Toscana, Emilia Romagna, Trentino, Friuli Venezia Giulia e Genova) e Teatro 88 per tutto il Sud.

Gli *organismi di distribuzione individuale* (tab. 6) sono costituiti dagli esercizi teatrali che al loro interno comprendono i teatri di produzione (stabili pubblici, privati e di innovazione o gestiti da imprese di produzione) ed i teatri di sola ospitalità (teatri privati e teatri municipali). Si tratta di tre gruppi di esercizi teatrali caratterizzati da una diversa tipologia di offerta veicolata. I *teatri di produzione* alimentano di solito un circuito interno di scambi di spettacoli culturali che vengono inseriti all'interno dei rispettivi cartelloni; i *teatri privati* favoriscono l'ospitalità di spettacoli più commerciali; infine i *teatri municipali* scelgono prodotti artistici in grado di offrire un servizio culturale ad una collettività locale. Questi ultimi costituiscono delle strutture teatrali che assorbono

Tab.6.Organismi distributivi individuali					
	N.	Natura	Attività	Compagnie	Copertura distributiva
Esercizi Teatrali	Teatri di produzione	Stabili pubblici Stabili privati Stabili di innovazione	Produzione Ospitalità	Si prediligono le compagnie dei teatri stabili	Area Locale
	Teatri comunali	Teatri privati	Ospitalità	Si ospitano soprattutto le compagnie di spettacoli commerciali	Area Locale
		Teatri comunali	Ospitalità	Scelta delle compagnie sulla base degli orientamenti culturali degli Enti Locali	Area Locale
Fonte: ns elaborazione da ricerca empirica e da Fus (2008)					

risorse finanziarie prevalentemente dagli enti locali e che vengono gestiti attraverso un sistema di convenzioni pluriennali. In altri termini il Comune mette a disposizione un contributo annuo partecipando ai costi di programmazione ed a quelli di gestione di alcuni servizi (custodia, attività di manutenzione, ecc...); il soggetto convenzionato a sua volta ha una sostanziale autonomia artistica, pur nell'ambito degli indirizzi culturali e dei vincoli stabiliti dall'ente (la politica dei prezzi, l'utilizzo gratuito di un certo numero di giornate del teatro in favore di associazioni culturali del territorio, ecc...).

Per individuare l'insieme delle scelte di distribuzione occorre effettuare un'analisi distinta da una lato per i teatri stabili di produzione (Stabile di Torino, Piccolo di Milano) e, dall'altro, per le compagnie teatrali (Arca Azzurra e compagnia Lombardi); mentre i primi tendono a distribuire i loro spettacoli attraverso una rete interna di scambi con gli altri teatri stabili, le seconde effettuano

scelte tra i diversi intermediari. Riteniamo importante precisare che in questa analisi non prenderemo in considerazione il Teatro Verdi di Pisa che effettua produzioni teatrali liriche le quali, per la loro complessità strutturale (ampiezza della compagnia, scenografie, dimensioni del palcoscenico, ecc....) e le diseconomicità legate alla loro distribuzione, non sono destinate alla circuitazione all'interno del sistema teatrale e vengono rappresentati nella sede del teatro produttore attivando il solo canale distributivo diretto (teatro di produzione – pubblico).

Dall'analisi empirica risulta che i *teatri (stabili) di produzione* si trovano a poter scegliere tra canali distributivi diretti ed indiretti secondo le seguenti articolazioni (tab. 7):

a) *Teatro di produzione (stabile) – Pubblico*. E' un canale impiegato per quegli spettacoli che per le loro caratteristiche *artistico strutturali* o per le finalità di crescita culturale di un *pubblico più locale*, vengono progettati e poi realizzati da un'apposita compagine artistica scritturata, per non essere venduti e destinati alla circuitazione. Questo canale diretto costituisce comunque una scelta obbligata da parametri ministeriali i quali stabiliscono che le produzioni dei teatri stabili, anche se destinate alla distribuzione, devono essere rappresentate per un numero minimo di giornate recitative presso la sede del teatro produttore.

b) *Teatro di produzione (teatri stabili) – esercizio teatrale (teatri stabili) – pubblico*. Una volta pianificate le giornate di rappresentazione presso la propria sede produttiva, gli spettacoli prodotti possono essere venduti ad altri esercizi teatrali. I teatri di produzione ricorrono prevalentemente ai teatri stabili con i quali si è sviluppato un meccanismo di scambi che autoalimenta un sistema distributivo interno; si tratta di un canale impiegato soprattutto per veicolare *spettacoli impegnativi* sotto il profilo culturale destinati *a lunghi periodi di permanenza*. Il Piccolo Teatro di Milano costituisce all'interno dei teatri stabili pubblici un caso significativo di teatro che è riuscito a svincolarsi da questo circuito chiuso degli scambi ed ad aprirsi a rapporti di collaborazione con organizzazioni teatrali anche internazionali.

c) *Teatro di produzione (teatri stabili) – circuiti regionali – esercizio teatrale (teatri minori) – pubblico*. Può accadere che il teatro di produzione si avvalga di circuiti regionali per la distribuzione di *spettacoli minori* in esercizi teatrali costituiti soprattutto da teatri comunali. In alcune aree regionali in cui non esiste un circuito regionale il teatro interagisce con i teatri stabili che provvedono alla distribuzione di spettacoli attraverso una rete interna di esercizi teatrali.

I teatri di produzione possono scegliere tra le diverse tipologie di canali prevalentemente in funzione i) *del livello di complessità artistica della produzione* (sia sotto il profilo strutturale sia sotto il profilo culturale): maggiore è la complessità più è frequente il ricorso al canale diretto (a) ed al canale indiretto breve (b); minore è la complessità più si ricorre ad un canale indiretto lungo (c);

ii) *del tempo di permanenza*: per spettacoli destinati a lunghi periodi di permanenza si ricorre al canale diretto a) oppure al canale indiretto breve b); iii) alle *tipologie di teatro di ospitalità*: l'accesso a teatri minori programmati da circuiti regionali rende inevitabile il ricorso al canale indiretto lungo (c); (iv) della necessità di un *numero minimo di repliche* nella sede di produzione secondo parametri ministeriali: canale diretto (a) obbligato per i teatri stabili di produzione

Tab. 7. Scelta dei canali nelle imprese intervistate (Teatro Stabile, Piccolo Teatro di Milano)		
Canale	Osservazioni dell'intervistato	Teatro
Diretto Teatro di produzione, Pubblico	".....Produciamo il nostro spettacolo che vendiamo direttamente al pubblico attraverso le nostre sale....Dobbiamo comunque rispettare un tempo minimo di repliche secondo quanto stabilito da parametri ministeriali	Teatro Stabile di Torino
	"..Non è detto che tutti gli spettacoli devono nascere per circolare...possono essere progettati per un pubblico locale oppure possono essere così complessi che il loro spostamento in altre piazze è praticamente impossibile....non avremmo mai progettato spettacoli come Infinity che trasmette bene il ruolo del nostro teatro nell'attuale contesto sociale....."	Piccolo Teatro di Milano
Indiretto Breve Teatro di produzione, Esercizi teatrale, Pubblico	"...I nostri interlocutori soprattutto per gli spettacoli impegnativi sono gli altri teatri stabili presenti nelle grandi città.....tra gli stabili si è instaurato una rete interna di scambi di spettacoli....."	Teatro Stabile di Torino
	"...Riusciamo ad distribuire i nostri spettacoli in teatri localizzati in sedi internazionali (Parigi, New York, ecc....)...il nostro obiettivo è quello di rendersi indipendenti dalla logica degli scambi per aprire a scelte artistiche nuove	Piccolo Teatro di Milano
Indiretto Lungo Teatro di produzione , Circuiti regionali , Esercizio teatrale , Pubblico	" Possiamo avvalerci anche dei circuiti teatrali per gli spettacoli minori che consentono un più diretto contatto con il pubblico nei teatri comunali..."	Teatro Stabile di Torino

Fonte: ns elaborazione da analisi empirica

Le *compagnie teatrali*, differentemente dai teatri, si trovano a scegliere tra canali indiretti e provvedono alla vendita dei loro prodotti avvalendosi sia di intermediari pubblici (circuiti regionali) sia di intermediari privati (agenzie private). Le principali alternative distributive sono le seguenti (tab. 8):

a) *compagnia teatrale – esercizio teatrale – pubblico*. E' un canale scelto dalle imprese di produzione che dispongono di un'organizzazione (di solito uno o due addetti) dedicata alla intermediazione in grado di interagire con tutte le diverse tipologie di esercizi teatrali. Si predilige il canale a1) *compagnia teatrale - teatro stabile – pubblico* per i lunghi periodi di permanenza.

b) *compagnia teatrale – circuiti regionali – esercizio teatrale – pubblico*. Nel caso in cui la compagnia intenda inserire il proprio spettacolo nei cartelloni programmati dai circuiti regionali, deve necessariamente interagire con questi ultimi; nelle aree non gestite dai circuiti, si ricorre ai teatri stabili che coordinano una rete regionale di teatri.

c) *compagnia teatrale – agenzia privata - esercizio teatrale – pubblico*. Si tratta di una scelta effettuata da compagnie di natura soprattutto commerciali o da compagnie di alto profilo culturale

prevalentemente di elevata notorietà. Le altre compagnie impiegano prevalentemente un canale diretto oppure indiretto breve attraverso i circuiti regionali.

La scelta tra questi canali indiretti è strettamente connessa i) alla disponibilità di una *struttura organizzativa interna* per attività di distribuzioni: la presenza di competenze distributive induce alla scelta del canale indiretto (a); ii) alla *tipologia di esercizi teatrali* di riferimento: la vendita dello spettacolo a teatri minori, gestiti dai circuiti regionali, porta alla scelta del canale (b) oppure al canale a1) nel caso si ricorra al teatro stabile in assenza di un circuito regionale; iii) dalla *natura della compagnia*: le compagnie commerciali ricorrono ad agenzie private e quindi al canale (c) e iv) dal *tempo di permanenza*: nel caso di spettacolo per i quali si vuole concordare lunghi tempi di permanenza, è diffuso il ricorso al canale indiretto a) dove l'esercizio teatrale è un teatro stabile.

Può accadere che anche le compagnie ricorrano al canale d) *compagnia teatrale – circuito regionale – agenzia privata – esercizio teatrale - pubblico*. Questo canale diventa obbligato quando per problemi di mantenimento di buoni rapporti tra esercizio teatrale ed agenzia privata, la compagnia, dopo aver interagito con i direttori degli esercizi teatrali e con i rispettivi circuiti regionali di afferenza per verificare la disponibilità temporale degli spazi, si relaziona anche con la stessa agenzia privata alla quale lascia il compito di concludere la vendita dello spettacolo dietro remunerazione per il servizio svolto.

Tab. 8 Scelta dei canali nelle compagnie teatrali intervistate		
Canali distribuiti	Osservazioni dell'intervistato	Compagnia
Indiretto breve Compagnia- teatrale, esercizio teatrale, pubblico	“...Disponiamo di un’organizzazione per la distribuzione e preferiamo prendere i contatti direttamente con gli esercizi teatrale...”	Arca Azzurra
	“.....I primi contatti vengono realizzati a partire da gennaio-febbraio direttamente dalla nostra consulente per la distribuzione... cerchiamo di inserire i nostri spettacoli soprattutto nei teatri stabili che garantiscono lunghi periodi di percorrenza (ammortamento spese di giro) nelle grandi città....in questo siamo facilitati dai rapporti di coproduzione con i teatri stabili...”	Sandro Lombardi
Indiretto lungo Compagnia teatrale, circuito teatrale, esercizio teatrale, pubblico	“.....Per accedere a teatri programmati dai circuiti regionali, dobbiamo passare attraverso questi ultimiIn alcune regioni come la Sardegna è obbligatorio rivolgersi ai circuiti teatrali per poter vendere i nostri spettacoli.....”	Arca Azzurra
	“.....Per raggiungere i teatri programmati dal circuito regionale, dobbiamo interagire con i direttori dei teatri e con lo stesso circuito regionale...In aree geografiche come Umbria ed Emilia dove non esiste un circuito regionale ci rivolgiamo a teatri stabili che coordinano un circuito di distribuzione interna...”	Sandro Lombardi
Indiretto lungo Compagnia teatrale, agenzia privata. esercizio teatrale, pubblico	“.....Non ci rivolgiamo molto ad agenzie private che diventano un punto di riferimento per compagnie di natura più commerciale...”	Arca Azzurra
Indiretto extra lungo Compagnia teatrale, circuito regionale, agenzia privata. esercizio teatrale pubblico	“.....In alcune piazze occorre interagire con tre intermediari...contattiamo il teatro il cui direttore ci dice che deve verificare le disponibilità con i circuiti regionale e ci consiglia di interagisce comunque con l’agenzia privata con la quale vuole mantenere buoni rapporti per il servizio di programmazione che ha svolto nel tempo con il teatro e per la possibilità, grazie ai rapporti con l’agenzia, di inserire nel cartellone anche spettacoli commerciali. ...”	Sandro Lombardi

Fonte: ns elaborazione da analisi empirica

8. Relazioni distributive tra formalismo contrattuale ed interazione collaborativa

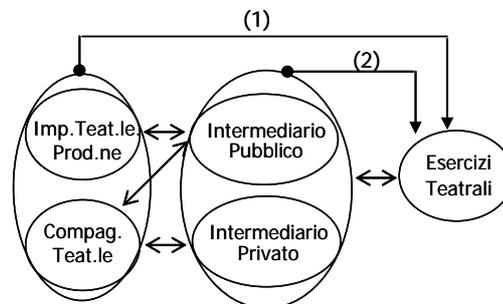
Da quanto analizzato risulta che le imprese di produzione teatrale effettuano scelte *strategiche di multicanalità* non simultanea destinando in momenti diversi e non contemporaneamente il proprio spettacolo a canali di distribuzione diversificati.

Nell'ambito dei rapporti di canale è interessante a nostro avviso analizzare la varietà di *leve operative* impiegate nel confronto negoziale da un lato, tra l'impresa di produzione (teatro stabile e compagnia teatrale) e gli esercizi teatrali (nella fig. 5 (tratto 1)) e, dall'altro, tra questi ultimi e gli intermediari (pubblico e privati)

(nella fig. 5 (tratto 2)). In questi rapporti negoziali con gli esercizi teatrali, mentre gli intermediari pubblici rappresentano sia i teatri di produzione sia le compagnie, gli intermediari privati costituiscono principalmente i rappresentanti delle compagnie. I teatri di produzione (teatri stabili) infatti, oltre ad interagire con i circuiti regionali, distribuiscono attraverso gli altri teatri stabili con i quali alimentano un loro circuito distributivo interno con la conseguenza che, come già anticipato, sono quasi assenti le relazioni distributive con le agenzie private. Queste ultime costituiscono insieme agli intermediari pubblici, dei rappresentanti delle compagnie che negoziano anche direttamente con le diverse tipologie di esercizi teatrali.

I fattori su cui ha luogo il confronto negoziale sono costituiti dalle *variabili di prodotto*, dalla *comunicazione*, dal *prezzo* e dalle *condizioni di vendita* (fig.6). Le variabili di prodotto comprendono la qualità artistica e la coerenza dello spettacolo con il progetto culturale e con il profilo del pubblico del teatro ospitante. Si tratta di un ambito negoziale sul quale può influire la notorietà dell'impresa di produzione e l'esistenza di condizioni strutturali minime inevitabili per la realizzazione dello spettacolo (dimensioni del palcoscenico, mezzi tecnici disponibili, ecc....). La comunicazione è un'altra decisione rilevante che implica la condivisione delle sue modalità di realizzazione e la ripartizione tra produttore ed esercizio teatrale dei relativi livelli di spesa. Altro ambito è costituito dal prezzo di acquisto dello spettacolo che può subire oscillazioni molto ampie a seconda della tipologia di produzione teatrale¹⁸. Il suo livello è influenzato dalle condizioni di vendita concordate ossia da scelte quali il numero di repliche, il periodo di permanenza, il momento della rappresentazione e le modalità di pagamento. Tutte queste decisioni sono oggetto di negoziazione tra gli attori del canale distributivo. Tuttavia nei rapporti tra *teatro di produzione* (stabile) e *esercizio teatrale* (stabile), gli ambiti presentano una *bassa ampiezza e profondità*

Fig. 5 Rapporti negoziali all'interno dei canali distributivi

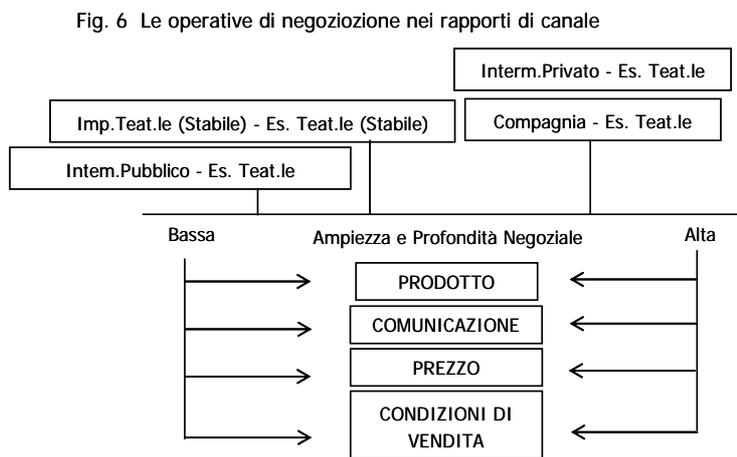


Fonte: ns elaborazione da ricerca empirica

¹⁸ La commedia musical può costare mediamente 18.000 Euro; gli spettacoli di prosa 10.000 Euro; il one man show dagli 8.000 Euro ai 20.000 Euro.

negoziale in quanto influenzati dalla normativa di riferimento impone il rispetto di predefinite condizioni di acquisto in termini di qualità artistica, di prezzo, di numero repliche e di modalità di pagamento.

Gli *ambiti di negoziazione* si *riducono* ad alcuni aspetti funzionali (data e periodo di permanenza) nei rapporti tra *intermediari pubblici* ed *esercizi teatrali* a causa di una situazione di quasi channel



Fonte: ns elaborazione da ricerca empirica

esercizio teatrale è sostituito da una contrattazione interna tra circuito e compagnie politica presente negli organi direttivi del circuito stesso. E' proprio in questa contrattazione interna che si delineano specifici orientamenti artistico-gestionali con riferimento ai quali assumere scelte di prodotto, decidere gli investimenti in comunicazioni a carico del circuito regionale e definire i livelli del prezzo di acquisto dello spettacolo nonché le condizioni di vendita a cui attenersi.

Più ampia ed intensa è la negoziazione tra *compagnie* ed *esercizi teatrali* e tra questi ultimi e *le agenzie private*, non tanto per la leva spettacolo, quanto soprattutto per le leve di comunicazione, di prezzo e delle condizioni di vendita. Lo spettacolo viene scelto dal teatro ospitante che, disponendo di un'offerta produttiva ampia, decide in base all'equilibrio tra obiettivi artistici e condizioni di economicità. In quei teatri contraddistinti da un'elevata notorietà all'interno del sistema teatrale italiano, questa scelta è molto selettiva a patto che sussistano condizioni strutturali adeguate per l'ospitalità. Le decisioni di comunicazione costituiscono quasi sempre un ambito negoziale di facile gestione che vede operativamente confrontarsi gli esercizi teatrali e le compagnie. In questo caso l'eventuale intervento di intermediari è finalizzato a concordare non tanto le forme di comunicazione, quanto l'ammontare degli investimenti spettanti alla parti coinvolte. Le compagnie si occupano di solito della produzione di materiale informativo specifico (i manifesti) del singolo spettacolo, mentre gli esercizi teatrali provvedono alla comunicazione nella "piazza" di riferimento attraverso la diffusione del materiale predisposto e l'inserimento del titolo nel cartellone di cui peraltro curano la promozione. Le decisioni sul prezzo e sulle condizioni di vendita (numero di

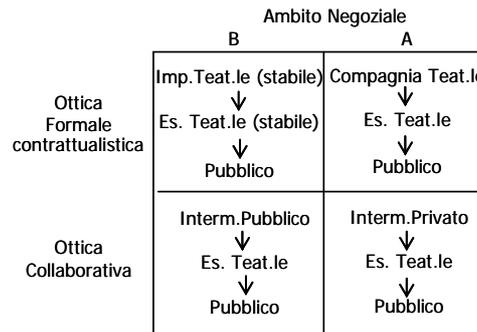
leader dei circuiti regionali; questi ultimi raccolgono le proposte artistiche delle compagnie ed effettuano scelte di programmazione degli esercizi teatrali di loro competenza sulla base di un progetto culturale condiviso con gli enti territoriali soci (comuni e province). In questo caso il confronto negoziale tra intermediario pubblico ed

repliche e periodo di permanenza, modalità di pagamento, momento della rappresentazione) sono le altre aree negoziali che presentano tra loro una stretta correlazione. Maggiore è il numero delle repliche ed il tempo di permanenza, più si è disponibili ad accettare un prezzo di acquisto ragionevolmente più basso; così come nel caso dell'inserimento dello spettacolo in momenti privilegiati della stagione teatrale (all'apertura o alla chiusura della stagione, nel periodo centrale), si assiste ad una maggiore flessibilità nella definizione del livello di prezzo. Occorre tener presente che nella realtà la scelta del periodo è dettata anche dalla necessità di concentrare gli spettacoli in aree territoriali vicine in una logica di "economie di giro" tra piazze. Se confrontiamo tra loro le singole condizioni di vendita possiamo verificare che sussiste una stretta interdipendenza anche fra loro. Il numero delle repliche può incidere sulle modalità di pagamento che possono essere: a) a cachet (il rischio di impresa è assunto da chi ospita); b) a percentuale sugli incassi (rischio di impresa condiviso); c) a percentuale sugli incassi con minimo garantito (il rischio di impresa è condiviso con garanzia per il produttore). Maggiore è il tempo di permanenza più è probabile il ricorso a modalità di pagamento a percentuale (talvolta con minimo garantito). Quest'ultima costituisce una forma di pagamento conveniente se le lunghe permanenze avvengono in teatri che si trovano in "piazze" importanti e che possono vantare un bacino di abbonati molto ampio. Nel caso di permanenze brevi, soprattutto in piccole città, la modalità di pagamento più frequente è quella a cachet. Nel complesso per le decisioni relative al prezzo ed alle condizioni di vendita il *margin di contrattazione* delle compagnie e degli intermediari privati è sostanzialmente funzionale alla loro *forza contrattuale*. Più la compagnia è ritenuta importante all'interno del sistema teatrale, più riuscirà a prevalere nel confronto negoziale con gli esercizi teatrali nella definizione delle condizioni di vendita e del prezzo. In questa stessa posizione di vantaggio contrattuale possono trovarsi le agenzie private che, programmando una molteplice varietà di teatri, possono effettuare confronti combinati fra le diverse offerte e, di conseguenza, determinare per le compagnie le migliori condizioni di scambio. La capacità negoziale delle agenzie private è maggiore nei confronti di quei teatri con i quali sussiste un rapporto di fiducia basato su un'interazione pianificata di scambi distributivi compensativi tra spettacoli commerciali e spettacoli ad alto contenuto culturale. Questo significa che l'esercizio teatrale può sottostare per alcuni spettacoli alle condizioni di vendita proposte dalle agenzie pur di poter inserire nel suo cartellone spettacoli commerciali il cui mercato di scambio, nel nostro paese, è praticamente controllato dagli intermediari privati.

Le agenzie private tendono ad instaurare lungo il canale aree di ampia collaborazione sia con gli esercizi teatrali sia con le compagnie (fig.7). Nei confronti dei primi contribuiscono alla programmazione del cartellone anche in una logica di scambi competitivi a vantaggio reciproco e, nei confronti delle seconde, provvedono a mettere a disposizione le loro conoscenze di mercato e le

loro competenze gestionali per un adeguato collocamento dei loro spettacoli in teatri ospitanti ed, in alcuni casi, anche per una progettazione artistica più competitiva. Saper scegliere il prodotto giusto per una determinata piazza è garanzia di un pubblico più ampio con ricadute positive sull'immagine della compagnia e sul suo rapporto di fiducia con l'intermediario. Lungo il canale compagnia-agenzia privata- esercizio teatrale si assiste alla ricerca del riconoscimento del valore artistico e del rispetto delle condizioni di economicità gestionale attraverso un'alta motivazione tra gli attori alla cooperazione reciproca nell'individuazione dei mercati adeguati (piazze) e nella progettazione del prodotto teatrale. Questo *approccio collaborativo* è proprio anche dei rapporti di canale caratterizzati dalla presenza di intermediari pubblici dove, nonostante il basso ambito negoziale, si assiste ad una collaborazione attiva tra circuiti e compagnie, per l'inserimento dei loro spettacoli in teatri minori, e tra circuiti e comunità locali, per la gestione e la programmazione condivisa di loro spazi teatrali.

Fig. 7 Ambito negoziale ed ottica distributiva



Fonte: ns elaborazione da ricerca empirica

Ad un approccio distributivo collaborativo si contrappone un *approccio formale-contrattualistico* (fig.7) tipico dei rapporti tra impresa teatrale di produzione (stabile) ed esercizi teatrali (stabili) contraddistinti dal perseguimento di condizioni di equilibrio tra valore economico e valore artistico in un ambito negoziale ristretto e limitato da predefinite condizioni negoziali. Si tratta di un orientamento tipico anche dei rapporti tra compagnie ed esercizi teatrali in cui, sebbene sussista un'area di confronto più ampia, la logica che spinge all'interazione è alla fine quella della razionalizzazione del rapporto tra costi e qualità artistica nel rispetto di equilibrati formalismi di negoziazione. Si assiste comunque allo sviluppo di *un'area intermedia di collaborazione* con gli esercizi teatrali e soprattutto con gli stabili costituita dalle *coproduzioni* teatrali le quali permettono di ripartire il rischio economico connesso alla produzione e di accrescere il proprio patrimonio di conoscenze artistiche. Non sono molti i teatri che riescono ad avviarsi in questa direzione, ma la strategia degli accordi diventa un'arma importante per poter realizzare e mantenere un teatro di qualità nonostante le difficoltà economiche del sistema teatrale italiano. Tali collaborazioni dovrebbero sempre più estendersi alle altre istituzioni culturali locali in una logica di sviluppo integrato dei territori e di valorizzazione della loro storia. Nel fare questo diventa per noi importante interrogarsi sulla necessità e sull'opportunità di migliorare gli attuali approcci gestionali dell'impresa teatrale e di sviluppare nuovi "concept" di rappresentazione in una logica di

modernizzazione dell'offerta combinando adeguatamente qualità artistica, introspezione sociale e semplicità di linguaggio.

9. Alcune considerazioni

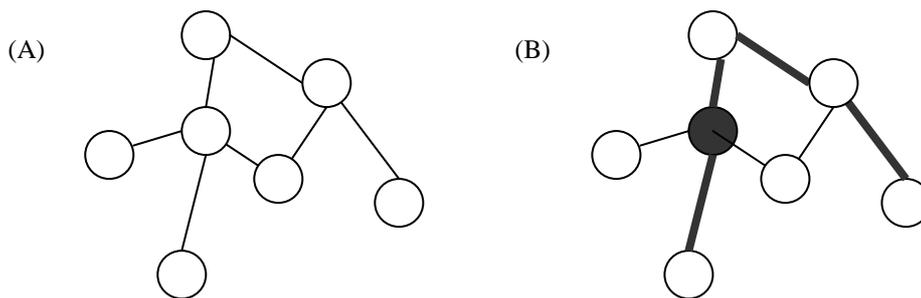
In questo scritto si è cercato di illustrare i tratti essenziali della complessità che caratterizza la rappresentazione del mercato ed i rapporti distributivi per le imprese di produzione teatrale.

Dai casi analizzati emerge come da tempo nel contesto teatrale siano presenti archetipi per la rappresentazione del mercato e per la descrizione dei processi distributivi che sono impiegati dal vertice delle organizzazioni interessate nella gestione del rapporto con il mercato di riferimento. Si tratta di modalità di rappresentazione che si avvalgono di un linguaggio specifico al contesto delle organizzazioni teatrali, spesso antico, evoluto in quanto capace di far fronte alla ricchezza di problematiche vissuta da queste realtà aziendali. Per approfondire le tematiche di marketing di queste imprese di produzione teatrale si è privilegiato un approccio che passa per un atteggiamento di "ascolto" delle descrizioni proposte dai decisori aziendali, con l'intento di acquisire elementi sul linguaggio di rappresentazione del rapporto con il mercato nell'ambito delle realtà oggetto della nostra specifica attenzione.

Sulla base del nostro approccio di analisi, la rappresentazione del mercato emergente dalle descrizioni dei vertici delle imprese oggetto di *case analysis* richiama il modello della rete di relazioni cui abbiamo fatto riferimento. In tale ambito abbiamo fatto centro sulle imprese impegnate nelle attività di produzione teatrale, evidenziando i percorsi e la natura delle relazioni di natura distributiva, che corrispondono ad una parte delle relazioni complessivamente presenti nella rete di relazioni attivata da queste imprese (si veda fig. 8)

L'articolazione e le specificità del sistema di produzione e distribuzione descritto in questo articolo sono quelle riconducibili alla realtà italiana. Sulla base di tale realtà, e del quadro normativo e di finanziamento da esso derivante, il comparto della produzione, ma anche della distribuzione del prodotto teatrale, appare fortemente caratterizzato. L'influenza del quadro normativo appare del resto un elemento al quale l'economia e la gestione delle imprese viene inevitabilmente a fare riferimento anche per il contesto della distribuzione al dettaglio, ad esempio per i prodotti di largo consumo. L'evoluzione del quadro normativo, che porta con sé l'esigenza di ricercare nuove fonti di finanziamento, rappresenta sicuramente un elemento che agisce come fattore di stimolo alla produzione di nuova relazionalità nel contesto della produzione teatrale. Data la dimensione in gran parte nazionale del quadro normativo e di sostegno finanziario alle attività delle imprese analizzate, emerge come tema oggetto di futura ricerca quello della comprensione di quanto il sistema teatrale italiano sia specifico al quadro normativo ed istituzionale presente nel nostro paese.

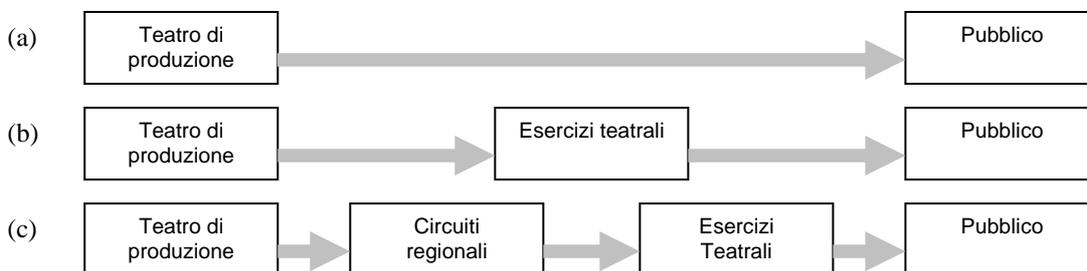
Fig. 8 La rappresentazione del mercato delle imprese teatrali come rete di relazioni



(A) la rete di relazioni delle imprese teatrali – (B) l'impresa di produzione teatrale (nodo scuro) e le relazioni distributive (linea spessa)

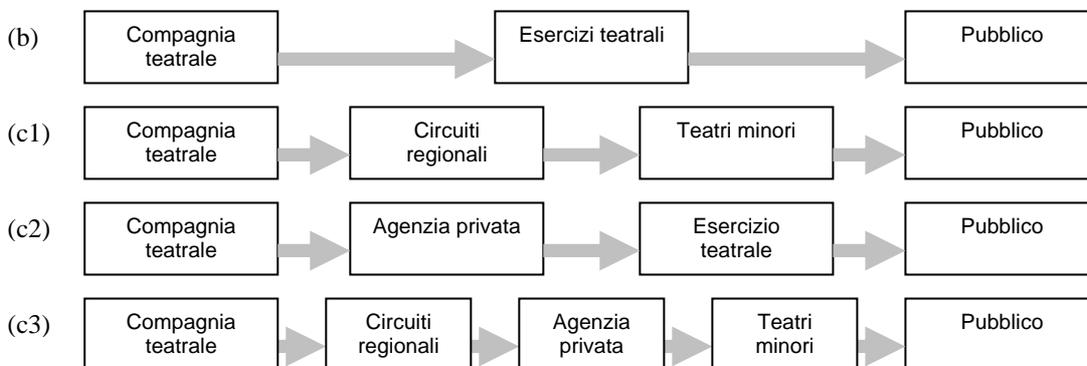
In questo ambito si osservano i comportamenti di due tipologie di impresa di produzione teatrale: (1) le imprese teatrali e (2) le compagnie teatrali. Le prime integrano produzione e distribuzione teatrale, ma queste forme di “integrazione verticale” nella filiera teatrale non sembra ridurre la relazionalità con soggetti esterni (per effetto di un qualche processo di internalizzazione). Al contrario, il quadro relazionale appare più complesso per i teatri di produzione che per le compagnie teatrali, in un contesto nel quale l’integrazione delle funzioni distributive assume sicuramente un ruolo nel favorire l’acquisizione di centralità da parte del tema relazionale.

Fig.9 Strategie di canale distributivo per il teatro di produzione



(a) canale diretto – (b) canale indiretto breve – (c) canale indiretto lungo

Strategie di canale distributivo per la compagnia teatrale



(a) canale diretto – (b) canale indiretto breve – (c) canale indiretto lungo

Emerge dallo studio dei casi la presenza di numerosi terreni di incontro tra le attività delle imprese di produzione teatrale e le attività di marketing diffuse presso altre tipologie di organizzazione. Il

teatro emerge come media di interesse per le imprese, come contesto che ha maturato degli archetipi che possono essere oggetto di attenzione per lo sviluppo delle attività di raccordo con il mercato in altri settori (si pensi al tema della teatralità nell'esperienza del cliente). Anche nella distribuzione teatrale, emergono poi alcune affinità con quanto riscontrato nella distribuzione dei prodotti fisici. Ad esempio, maggiore è la complessità del prodotto teatrale, maggiore risulta la probabilità che il teatro di produzione ricorra al canale diretto o al canale indiretto breve, mentre minore è la complessità del prodotto teatrale, maggiore la probabilità che si ricorra al canale indiretto lungo. Allo stesso modo, interessante appare l'analisi del rapporto tra forme di canale nella distribuzione del prodotto teatrale e altri fattori, quali il tempo di permanenza, che risulta correlato direttamente alla tipologia di canale, per cui tanto maggiore è il tempo di permanenza, tanto più è probabile che si ricorra al canale diretto o indiretto breve. Vincoli normativi (numero minimo di repliche nel teatro di produzione dello spettacolo) e vincoli relazionali (come scelta di rapportarsi ai circuiti regionali) rappresentano sicuramente un elemento che favorisce l'adozione di un tipo di canale invece che un altro, come il canale diretto nel primo caso e del canale indiretto lungo nell'altro. La compagnia teatrale, a differenza del teatro di produzione, non può non ricorrere a forme di canale indiretto, come quelle rappresentate nello schema riportato in questa sezione. Nella distribuzione del prodotto della compagnia teatrale si ritrovano le due forme di canale indiretto breve ed indiretto lungo, cui possono aggiungere le forme nelle quali, rispetto alle stesse strutture di canale indiretto breve e lungo, risultano presenti le agenzie private (ausiliari) che intervengono nel rapporto con l'esercizio teatrale, tanto nel canale breve indiretto che attraverso i rapporti con i circuiti regionali (canale indiretto lungo).

Bibliografia

- Bagdadli S., 1995, Cooperazione o isolamento? Verso una nuova organizzazione dei musei italiani, in *Economia e Management*, n.1
- Baricco A., 2006, *I Barbari*, Fandango, Roma.
- Baroncelli A., Boari C., 1999, *Musei e reti interorganizzative*, in Zan L. (a cura di), Conservazione ed innovazione nei musei Italiani. Management e processi di cambiamento, Etas, Milano
- Baumol W.J., Bowen W.J., 1967, *Performing arts – The economic dilemma*, The Twentieth Century Fund, Usa
- Becker G.S., 1976, *The economic approach to human behavior*, The University of Chicago Press, Chicago
- Benhamou F., 1992, *L'économie de la culture*, La Decouverte, Parigi
- Blundell J., 2000, Introduction, in A. Pollard (ed.) *The Representation of Business in English Literature*, Institute of Economic Affairs, London, p. viii

- Bradford H., 1994, *A new framework for museum marketing*, in Moore K., *Museum Management*, Routledge, London
- Brooks D., 2000, *BoBos in Paradise: the New Upper Class and How They Got There*, Simon & Schuster, New York
- Brown S., 2005, *Writing Marketing. Literary lessons from academic authorities*, Sage Publications, London.
- Brunetti G., 2000, *I teatri lirici*, Etas Libri, Milano
- Buzzell R.D., 1963, Is marketing a science?, *Harvard Business Review*, January-February pp. 166-170
- Chirieleison C., 1999, La valutazione delle performance nelle gestioni museali: problematiche operative e tecniche, in *Studi e Note di Economia*, n.1
- Colbert F., 2000, *Marketing delle arti e della cultura*, Etas Libri, Milano
- Collins J. (ed.), 2002, *High Pop: Making Culture into Popular Entertainment*, Blackwell, Malden MA.
- D'Ippolito F., 2006, *Teoria e tecnica per l'organizzazione teatrale*, Editoria & Spettacolo, Roma
- Danilov J., 1990, *Museums systems and how they work*, *Curator*, 33 (4)
- Diggles K., 1986, *Guide to arts marketing: The principles and practice of marketing as they apply to arts*, Rhinegold Publishing Limited, London
- Donato F., 2004, *Il management dei teatri lirici. Ricerca degli equilibri e di sistemi di misurazione*, Franco Angeli, Milano
- Franzen J., 2002, Why Bother?, in *How to Be Alone: Essays*, Fourth Estate, London, pp. 63-64
- Gallina M., 2001, *Organizzare teatro*, Franco Angeli, Milano
- Grandinetti R., Moretti A., 2004, *Evoluzione manageriale delle organizzazioni artistico-culturali*, Franco Angeli, Milano
- Green H., 2003, Selling books like Bacon, *Business Week*, 16 June, pp. 60-61
- Granovetter M., 1985, Economic action and social structure: the problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, n.91, pp.481-510
- Gubbels T., Van Hemel A., 1993, *Art museum and the price of the success: an international comparison: the United States, the United Kingdom, and the Netherlands with a contribution giving the German perspective*, Boekman Foundation, Amsterdam
- Guercini S., 1996, *Considerazioni di metodo sull'impiego della case analysis nel campo degli studi d'impresa*, "Working Papers", n. 2, Dipartimento di Scienze Aziendali, Università degli Studi di Firenze, novembre
- Håkansson H., 1987, *Industrial technological development*, Croom Helm
- Håkansson H., 1990, Technological collaboration in industrial network, *European Journal of Marketing*, september
- Hansen T.B., 1995, Measuring the value of culture, *The European Journal of Cultural Policy*, 1/2
- Higgins J., 1981, *States of welfare: comparative analysis in social policy*, Blackwell, (VERIFICARE)
- Hirschmann E.C., 1983, Aesthetics, ideologies and the limits of the marketing concept, *Journal of Marketing*, vol.47, pag. 40-55

- Hunt S.D., 1991, *Modern marketing theory*, South-Western Publishing, Cincinnati
- Kerin R.A., 1996, In Pursuit of an Ideal: The Editorial and Literary History of the Journal of Marketing, *Journal of Marketing*, 60, January, pp. 1-13
- Kotler P. Scheff J., 1996, Crisis in the arts: The market response, *California Management Review*, Vol. 39, pag. 28-52
- Kotler P., Scheff J., 1997, *Standing room only: strategies for marketing the performing arts*, Harvard Business School, Boston
- Leon A.F., 2004, Enti lirici: conseguenze della trasformazione in fondazione, *Economia della cultura*, n.3, Il Mulino, Bologna
- Marzili P.G., 1979, *Nuovi orientamenti della funzione di marketing*, Capponi, Firenze
- Maturana H., Varela F., 1987, *L'albero della conoscenza*, Garzanti, Milano, Italia
- Melillo J.V., 1983, *Market the arts, foundation for the extension and development of the American professional theatre*, New York
- Merleau-Ponty M. 1994, *Il visibile e l'invisibile*, Bompiani, Milano
- Migale L., 1995, Considerazioni sulla valutazione economica delle attività dei musei, in *Economia e Diritto del Terziario*, n.1
- Mitchell R., Fischer R., 1992, *Professional managers of arts & culture? Training of culture administrators and arts managers in Europe*, Arts Council of Finland and Council of Cultural Cooperation
- Mokwa M.P, Dawson W.M., Prieve E.A., 1980; *Marketing in the arts*, Praeger Publishers, New York
- Moretti A., 2001, *L'organizzazione della qualità nei musei: logiche, modelli ed applicazioni*, in Valentino P., Mossetto G., (a cura di), *Musei contro musei. Le strategie, gli strumenti ed i risultati*, Giunti Editore, Firenze
- Myerscough J, 1988, *The Economic importance of the arts in Britain*, Policy Studies Institute, London
- Nelson R.R, Winter S.G, 1982, *An evolutionary theory of economic change*, Harvard University Press, Usa
- Paoli M., 2006, *Management della complessità, complessità del management*, Franco Angeli, Milano
- Pick J., 1988, *The arts in a state: a study of government arts policies from ancient Greece to the present*, Bristol Classic Press
- Reiss A.H.,1984, *The Arts management handbook*, Law-Arts Publishers, New York
- Ritter T., Ford D., 2004, *Interaction between suppliers and customers in business markets.*, in Håkansson H., Harrison D., Waluszewski A., (a cura di), *Rethinking marketing*, Wiley & Sons., England
- Ruggieri M., 2004, Il teatro lirico tra pubblico e privato (1898-2001), *Economia della cultura*,n.4., Il Mulino, Bologna
- Salvemini S., 2001, *Un futuro nella rete: la lunga marcia del management culturale*, Postfazione, in Salvemini S., Soda G., *Arwork e network. Reti organizzative per lo sviluppo dell'industria culturale*, Egea, Milano

- Seabrook J., 2000, *Nobrow: The Culture of Marketing – The Marketing of Culture*, Knopf, New York.
- Sicca L.M., 2000, *Organizzare l'arte*, Etas Libri, Milano
- Singh S., 2004, *Market orientation, corporate culture and business performance*, Aldershot, Ashgate
- Snehota I., 2004, *Perspective and theories of market*, in Håkansson H., Harrison D., Waluszewski A. (cura di), *Rethinking Marketing*, Wiley & Sons., England
- Spranzi A., 1995, Il Management delle istituzioni artistiche e la crisi strutturale del comparto, *Economia e Management*, n.2
- Stigler G.J, Becker G.S., 1977, De gustibus non est disputandum, *American Economic Review*, 67(2), pp.76-90
- Throsby D., 1994, The production and consumption of the arts: a view of cultural economics, *Journal of Economic Literature*, vol.32, march., pp.1-29
- Trimarchi M., 2002, *Economia e cultura. Organizzazione e finanziamento delle Istituzioni Culturali*, Franco Angeli, Milano
- Troilo G., Addis M., 2001, *Building market orientation in an arts or cultural institution*, Proceedings of the Sixth International Conference on Arts and Cultural Management, Brisbane (luglio)
- Van Puffelen F., 1989, *Cultural accounting and cultural performance. What can economists say about the amount of subsidies needed?*, in C.R. Waits – W.S. Hendon – J.M.D. Schuster, *Cultural economics. A European perspective*, Association for Cultural Economics, Akron, vol.3
- Varaldo R., 1998, *La svolta dell'orientamento al mercato nel sistema dei beni artistici e culturali*, in Mattiacci A. (a cura di), *La gestione dei beni artistici e culturali nell'ottica del mercato*, Guercini & Associati, Milano
- Voss G.B., Voss Z.G., 2000, Strategic orientation and firm performance in an artistic environment, *Journal of Marketing*, vol.64, pag.67-83
- Zan L., 2000, Managerialisation processes and performance in arts organizations: the archaeological museum of Bologna, in *Scandinavian Journal of Management*, n.16