

MINISTERO PER I BENI E LE ATTIVITA' CULTURALI  
OSSERVATORIO DELLO SPETTACOLO

# L'ORGANIZZAZIONE DI EVENTI CULTURALI E LA COMUNICAZIONE NELLO SPETTACOLO DAL VIVO

---

*Cultura Turismo Mercato*

Prof. Anna Maria Di Luca

31/10/2007

Gli eventi e lo spettacolo dal vivo come strumenti di politiche culturali. Mutuati dalle strategie di comunicazione aziendale degli anni 80, essi stessi sono oggetto di applicazione di nuove metodologie comunicative ed organizzative. L'analisi focalizza sul significato strategico e sul valore, anche economico, dell'evento culturale. Analizza le competenze necessarie per crearlo, gestirlo e comunicarlo, evidenziando 'abbondanza' e 'deficit'. Il mestiere di manager culturale e comunicatore di settore necessita di una preparazione sistematica.

## SOMMARIO

---

Le Politiche Culturali .....	3
Il Patrimonio Culturale.....	6
Turismo e Cultura .....	8
Marketing Territoriale.....	12
Il Valore del Territorio.....	14
Gli Eventi.....	18
Il Marketing Culturale .....	19
Management Culturale.....	21
Lo Spettacolo dal vivo.....	23
Dati Siae.....	25
Il Ruolo dello Spettacolo dal Vivo .....	30
Pubblico -Cultura - Mercato .....	34
Il Pubblico.....	37
Dal generale al particolare: la Danza.....	39
La Lunga Attesa degli Operatori del Settore.....	47
Il Comunicatore in ascesa.....	49
Milano capitale della Comunicazione –Tabelle.....	51
Formare Comunicatori Specializzati.....	54
Radici Storiche.....	59
Fus - Fondo Unico Per Lo Spettacolo .....	62
Verso l’attesa Riforma Dello Spettacolo.....	64
In Conclusione.....	68
Bibliografia.....	70

---

## LA MISSIONE DELLE POLITICHE CULTURALI

Promuovere lo sviluppo della cultura, così come tutelare il paesaggio e il patrimonio storico ed artistico della Nazione è tra i principi fondamentali della Carta Costituzionale.

In Italia si discute spesso sull'importanza della conservazione dei beni concreti, sulla loro salvaguardia. E questa per l'Italia è considerata una missione quasi esclusiva della politica culturale. Per fortuna già da qualche anno la discussione si è soffermata anche sull'opportunità di favorire la crescita di eventi culturali e di prestare una maggiore attenzione allo spettacolo dal vivo. Grazie a ciò il patrimonio culturale può oggi essere guardato con occhio diverso, come una potente fonte di sviluppo economico. Ciò si rivela possibile solo se si supera il timore che così facendo si svilisca e si trasformi il patrimonio culturale in fonte di puro commercio, il cui rischio è quello di monetizzare la cultura.

Il mondo anglosassone si muove sul concetto di "heritage" (ossia l'eredità del passato da cui apprendere e di cui la più ampia fascia di popolazione deve poter godere), la realtà italiana privilegia invece il concetto di "patrimonio culturale" come unità da salvaguardare, e proteggere da masse incompetenti e disinteressate. Fortunatamente questa concezione sta sempre più perdendo terreno, a favore di una nuova consapevolezza. Se è vero che i processi di creazione artistica non possono e non devono essere assoggettati alle dinamiche del mercato, pena la perdita dell'elemento dell'innovazione e la mancata affermazione di nuove poetiche e di nuove correnti, è altrettanto vero che non si può prescindere dal giudizio e dai bisogni del pubblico. Il prodotto artistico non avrebbe ragion d'essere senza un pubblico.

Questa nuova coscienza si esprime in una crescente attenzione da parte di tutti i soggetti che si muovono sul palcoscenico dell'arte (siano essi orientati al profitto o meno) verso quelli che sono i principi, gli strumenti e le strategie del marketing, della ricerca di mercato e della comunicazione. Solo la specificità di questi campi d'azione è in grado di favorire l'incontro che può garantire la soddisfazione di tutti gli attori coinvolti nel processo.

In realtà in Italia è possibile sia tutelare e salvaguardare il patrimonio, quale ricchezza inestimabile della Nazione, sia creare grandi eventi e avvenimenti culturali di profilo internazionale che possono favorire la conoscenza di tale ineguagliabile ricchezza e veicolarne l'ampiezza. Stiamo parlando di un patrimonio diffuso su tutto il territorio italiano. Non a caso ci si riferisce all'Italia come un «museo diffuso». Esiste l'Italia dei mille borghi, l'Italia degli itinerari storici, artistici, culturali e religiosi, l'Italia delle produzioni tipiche e l'Italia delle città d'arte e dei siti balneari.

A questo proposito si segnala un dato significativo: la progressiva "territorializzazione" delle politiche culturali. Così intese esse diventano il vettore *identitario* e l'elemento su cui e con cui costruire un'immagine a tutto tondo. Le politiche culturali possono essere il volano economico di una regione e di una città, naturalmente con tutte le garanzie del caso.

Guardando al momento socio economico e, appunto, culturale che stiamo vivendo, è evidente che ci troviamo alla fine di un ciclo. E' cosa poco conveniente pensare che politiche pubbliche immateriali e simboliche, come sono quelle culturali, possano continuare ad essere gestite da strutture ministeriali se queste restano ancora modulate su una missione conservativa, che rischia di diventare autoreferenziale.

Partendo da tali considerazioni normalmente applicabili all'intero panorama culturale abbiamo voluto, restringendo il campo, focalizzare sul significato, il valore anche economico di un evento culturale, sulla capacità di crearlo e gestirlo, sulla necessità di comunicarlo. Evidenziando, così, situazioni di *abbondanza* (capacità, competenze e abilità giuste) e situazioni di *deficit* (mancanza di strutture, provvedimenti, scarsa formazione e scarse competenze).

Guardare al territorio (città, provincia, regione, o Stato che sia) come espressione e generatore, al contempo, della gente che lo anima significa comprendere i nuovi ed emergenti desideri di cultura. La domanda che fortemente viene da tale spazio confluisce spesso nella richiesta di giuste e salutari coordinate per utilizzo del tempo libero. Questo è solo il punto di partenza, il percorso comprende una complessità che varia a seconda dell'ambiente in cui si opera, del numero di interlocutori da soddisfare, delle relazioni da sviluppare, delle nuove e articolate competenze che è necessario possedere per intraprenderlo.

In queste pagine dopo un'accurata valutazione si è scelto di focalizzare sul legame, alquanto naturale, tra cultura turismo ed economia. La valorizzazione di ciò che l'Italia possiede in maniera unica, esclusiva ed irripetibile può avvenire attraverso l'applicazione di strategie timidamente adottate già da qualche anno. Esse sono state inizialmente mediate da paesi anglosassoni, la loro applicazione è in continua evoluzione. Trattasi di una strategia l'applicazione del marketing alla cultura; così come la formazione di nuove figure professionali, anche a livello istituzionale, capaci di fronteggiare richieste che scaturiscono da punti di vista completamente nuovi ed innovativi

## IL PATRIMONIO CULTURALE

Il collegamento tra spettacolo e patrimonio culturale fu già percepito quando a livello istituzionale i “beni” e le “attività” culturali furono unificati e ricondotti in un unico Ministero, il Ministero per i Beni e le Attività Culturali, di fatti.

E' innegabile che il valore culturale ed economico dello spettacolo dal vivo sia alimentato anche dall'importanza artistica, storica e architettonica di molte delle location in cui esso viene organizzato. L'integrazione tra spettacolo e patrimonio culturale può produrre una serie di effetti positivi, tra cui: l'espansione della domanda di cultura formulata dai residenti e dai visitatori; le opportunità creative e finanziarie che di conseguenza vengono a crearsi sul territorio nazionale; la possibilità di promuovere il turismo culturale; il coinvolgimento dei residenti da parte di operatori e di organizzatori dello spettacolo.

In quest'ottica la naturale conseguenza è che lo spettacolo possa essere affrancato dalla visione popolarmente effimera che lo affligge e possa essere riconosciuto come evento strategico. In tal modo il settore spettacolo può essere equiparato, sebbene concettualmente, ai settori dell'industria, della ricerca e dei servizi e come essi usufruire di investimenti mirati. L'intervento pubblico effettuato a favore dell'evento culturale può, quindi, essere svincolato dalla logica assistenzialistica ed assumere il ruolo di traino e di volano in cerca dell'intervento privato che possa sostenere, tutelare e valorizzare il contenuto culturale italiano.

Ma come ciò può avvenire?

Si possono creare strutture che siano capaci di “avvicinarsi” al potenziale pubblico; si possono identificare strumenti di intervento adeguati ad ampliare l’offerta e far sì che il privato percepisca le attività culturali come attività produttive alle quali non solo garantire un appoggio finanziario ma da cui ottenere un feedback. Si tratta di affinare la capacità del Governo (in tandem con il Parlamento) a reperire risorse private. Si tratta poi di trasferire il tutto ai produttori di spettacoli. Il *pubblico intervento* deve e può anche in questo modo agevolare e sostenere con procedure innovative la **Cultura**.

Alla fine degli anni novanta sono stati fatti degli esperimenti per trovare il modo di coinvolgere privati. La defiscalizzazione, ossia gli incentivi fiscali rivolti ai privati che possono detrarre dalla propria dichiarazione dei redditi la parte a favore di investimenti per la cultura, è stato un tentativo i cui risultati si sono rivelati parziali e poco risolutivi.

Comunque in ogni parte del mondo la cultura innanzitutto è finanziata dal settore pubblico; e in nessun luogo si segnala l’autosufficienza di interventi sulla cultura, senza che questi siano fortemente e solidamente sorretti dalla responsabilità pubblica. Da qualche tempo l’Italia sta cercando di muoversi verso un riequilibrio delle risorse. In questi ultimi anni, non è un mistero, il bilancio della cultura segna rosso, sia per quanto riguarda la tutela del patrimonio, sia per l’attività ordinaria del Ministero, sia, per il Fondo unico per lo Spettacolo, relativamente alla musica, al teatro e al cinema, alla lirica e alla danza.

## TURISMO E CULTURA

Se si vuole intendere la cultura come corso di una narrazione, come continuità della storia di un Paese, come un fattore di identità, ci si deve muovere in modo da ripristinare gradualmente le risorse e creare le condizioni per una collaborazione molto forte tra Governo e Parlamento, in vista di un lavoro sinergico. L'industria turistica nazionale può assumere una maggiore qualità grazie al lavoro comune.

Per qualche tempo l'Italia ha presentato una preoccupante stazionarietà del flusso turistico.

Il nostro Paese nel 1970 era al primo posto nel mondo come luogo per eccellenza di destinazione turistica, oggi l'Italia non è più segnata al primo posto delle preferenze e delle affluenze turistiche e nel 2005 è stata superata dalla Cina per numero di presenze straniere. In classifica al primo posto c'era la Francia con 75,1 milioni di turisti, seconda la Spagna con 53,6, terzi gli Usa con 46,1, quarta la Cina con 42 e quinta l'Italia con 37,1. Nel 2006 l'Europa ha centrato l'obiettivo del + 4%, grazie anche alla coppa del mondo di calcio in Germania e l'Italia ha avuto un forte recupero. Sebbene la ripresa sia in atto è evidente che occorre cambiare completamente la tendenza con un'inversione a 360°

Le politiche per la cultura sono una componente decisiva della crescita turistica; la maggior parte dei turisti in Italia, sia quelli interni che internazionali, scelgono il mare; il turismo balneare in Italia si attesta un po' al di sopra del 50 per cento. Da sottolineare rimane comunque che l'unico vero settore che ha conosciuto una crescita enorme, pur nella stazionarietà dei numeri del flusso italiano degli ultimi anni, è stato quello delle città d'arte.

L'Italia ospita grandi istituzioni internazionali permanenti, Istituti esteri di cultura, Accademie, Università straniere, che si posizionano come un importante patrimonio importantissimo per la Nazione. Le restrizioni finanziarie riguardano, in molti casi, anche queste istituzioni, eppure non si può dimenticare che la *leadership* scientifica e universitaria, compresa la creazione culturale del XX secolo, abbia avuto un suo passaggio per queste accademie ragion per cui sarebbe utile e possibile intraprendere un dialogo con le strutture soprattutto quelle straniere che hanno scelto di insediarsi nel nostro paese e che invitano centinaia di persone a studiare l'Italia sede di un patrimonio universale.

Prendiamo in considerazione una regione come l'Umbria.

Da un'indagine Doxa sul posizionamento dell'Umbria nei mercati internazionali e nazionali realizzata attraverso interviste a visitatori italiani, tedeschi, olandesi e del Regno Unito, emerge che nell'immaginario del turista l'Umbria appare come un luogo che ha preservato la sua autenticità, da visitare per soddisfare molti interessi, come quello per la natura, i borghi, l'arte o l'enogastronomia. Risulta che a colpire i visitatori sono in particolare i colori, il verde delle montagne, il marrone dei borghi, il silenzio, il rumore del vento, il profumo dei boschi, la relazione con la gente che si rapporta in modo semplice. L'Umbria in pratica si conferma come un luogo non legato al turismo di massa, ma che si raggiunge per scelta, visto l'assenza di mare e porti e la separazione dalle direttrici di traffico. Ma anche un luogo segreto, tutto da scoprire. E' il caso dei visitatori della Gran Bretagna per i quali il soggiorno nelle sue terre è risultato breve e veloce e solo dopo aver visitato le città di Firenze e Roma.

Per tutti coloro che sono stati intervistati nel corso di un'indagine svolta di recente dalla regione, l'Umbria si caratterizza per la immagine forte, propria e distinta da quella di altre regioni italiane, connotata da una precisa ed ampia varietà paesaggistica ed artistica. Lo scorso ottobre proprio l'Umbria al *Tavolo del Patto per lo Sviluppo* ha presentato il documento triennale di indirizzo strategico per lo sviluppo turistico, delineando quattro punti fondamentali su cui intende muoversi:

1. la tutela e la valorizzazione dell'ambiente, del paesaggio e dello stile di vita umbro
2. il potenziamento dei collegamenti strategici a partire da quelli aerei
3. la realizzazione di unioni e club che offrano proposte turistiche innovative
4. l'arricchimento, il potenziamento e la riformulazione di tutti gli aspetti relativi alla cura dell'immagine regionale

La strategia, indicata nel documento, corrisponde pienamente alla tradizione consolidata di pluralismo e di vivacità del territorio umbro. Diverse categorie di operatori sono state protagoniste in questi anni di consistenti innovazioni basate prevalentemente sulla qualità e il coordinamento. Il documento prevede che le aspettative di crescita del settore vengano monitorate nel corso del triennio e sottolinea che l'organizzazione turistica intende avvalersi di *Unioni di prodotto* volte alla valorizzazione di un'offerta turistica integrata delle eccellenze dell'Umbria, relative al patrimonio storico, culturale, ambientale, paesaggistico, artigianale ed enogastronomico.

Sul versante della promozione turistica, oltre al confezionamento dell'immagine dell'Umbria, gli esperti hanno consigliato di puntare su grandi eventi musicali-artistici-tradizionali legati a grandi

manifestazioni culturali come parte integrante dell'offerta turistica regionale. Nel corso del triennio, i grandi eventi saranno ideati, organizzati e promossi in chiave turistica tenendo conto del loro potenziale per attrarre flussi di presenze. Grandi eventi come prodotti strutturati che necessitano del contributo di tutti gli operatori e figure, istituzionali, locali, pubbliche e privati.

Nella calendarizzazione delle manifestazioni da classificare come *grandi eventi*, che verrà realizzata ogni anno per quello successivo, saranno quindi individuate tutte le strategie necessarie per attivare il massimo coinvolgimento degli operatori del turismo, proprio per ottenere significative ricadute economiche sul territorio.<sup>1</sup>

In generale il panorama culturale ha subito una costante evoluzione in particolare nell'ultimo ventennio, non si può dire altrettanto in merito alle professionalità richieste. Il percorso formativo non ha avuto un'evoluzione altrettanto costante e veloce. Le competenze degli addetti ai lavori non si sono sempre rivelate in grado di affrontare in maniera determinante e continua la valorizzazione del patrimonio culturale unitamente alla crescente presenza mediatica, decisamente massiccia sul territorio. Il risultato è che sono nate in tutta fretta organizzazioni volte alla formazione di esperti del settore, strutture piene di volontà, interessate all'evoluzione ma non all'altezza del compito che esse stesse si sono assegnate. In che modo organizzazioni che operano nell'ambito di eventi e spettacolo dal vivo possono esplorare e sviluppare nuovi approcci, compreso quello della valorizzazione del patrimonio *cultura*?

---

<sup>1</sup> Tra i progetti il documento evidenzia il bando integrato Turismo - Ambiente - Cultura, e l'iniziativa transnazionale di cui la Regione Umbria è stata, dal 2004 al 2006, "EST - European Places of the Spirit, co-finanziato da Programma di Iniziativa Comunitaria Interreg III B CADSES

## IL MARKETING TERRITORIALE

Citando Kotler-Haider-Rein<sup>2</sup> (1993) il *marketing territoriale* si può definire come “un insieme di azioni collettive poste in atto per attrarre in una specifica area o territorio nuove attività economiche e produttive, favorire lo sviluppo delle imprese locali e promuovere un’immagine positiva”.

In questa lettura l’organizzazione di eventi può quindi rappresentare un importante strumento del marketing territoriale per via della capacità di attrarre turisti, diffondere e migliorare l’immagine dell’area che si offre, attirare investimenti esogeni.

Essi possono dare inizio a veri e propri processi di rigenerazione economica all’interno dei territori ospitanti. I grandi cambiamenti che si sono verificati negli ultimi decenni hanno determinato un’accesa concorrenza tra territori, tra paesi, regioni e distretti nell’intento di attrarre fondi. Di qui la ricerca, da parte di amministratori e studiosi del territorio, volta ad approntare o adattare principi e metodi di gestione e accrescere la competitività dei luoghi. E’ su queste riflessioni, sperimentate già all’estero, che ci si muove per estendere i principi del marketing al territorio: E’così che nasce il: il *marketing territoriale*.

Da un punto di vista storico, quindi, il marketing territoriale propriamente detto prende le mosse da un fenomeno socio-economico che caratterizza in maniera peculiare la società moderna e che viene individuato nella competizione tra aree geografiche.

---

<sup>2</sup> KOTLER P., HEIDER D.H., REIN L., (1993), *Marketing Places*, The Free Press, New York.

Secondo Raffaele Cercola<sup>3</sup> studioso e professore di marketing la competizione è legata al fatto che i territori cercano con crescente attenzione di attuare strategie imprenditoriali di differenziazione dalle aree concorrenti. In particolare si sforzano di creare le condizioni migliori per attrarre al proprio interno attività economiche che producano ricchezza, e per favorire lo sviluppo di quelle già esistenti.

Dal punto di vista teorico il marketing territoriale è essenzialmente una nuova tappa di un percorso evolutivo che ha già conosciuto diversi passaggi molto importanti. L'attuale ricchezza concettuale del marketing è, infatti, il risultato di una progressiva estensione di questa disciplina ad ambiti come, e citiamo i casi più significativi, le imprese di servizio; le organizzazioni *no profit*; e i beni culturali.

La diffusione di questa nuova disciplina è innanzitutto conseguenza del crescente peso che le politiche di sviluppo locale (di cui il marketing territoriale è parte) hanno assunto nei processi di crescita economica e sociale a livello nazionale e regionale.

Il profilo maggioritario dei turisti che vengono in Italia, quello cioè che rappresenta il punto di crescita più elevato non è segnato dal turismo culturale, ma resta, ancora oggi, quello balneare, insieme ad altri segmenti fondamentali (il flusso diretto alle città d'arte). E' difficile sottovalutare il fatto che anche il turismo balneare, in realtà, interagisca in modo strepitoso con le capacità del turismo culturale. Per questo è, giustamente, necessario far sì che ciascun territorio, con i suoi organismi regionali, promuova i propri *atout*, le proprie qualità.

---

<sup>3</sup> CERCOLA R., (1999), *Economia neoindustriale e marketing territoriale*, in Sviluppo & Organizzazione, n. 172.

## IL VALORE DEL TERRITORIO

Il territorio è un sistema che nell'ottica del marketing propone quattro tipi di offerta<sup>4</sup>:

- risorse tangibili
- risorse intangibili
- servizi
- relazioni tra gli attori locali

Per spiegare: le risorse *tangibili* di un territorio sono quelle relative al suo patrimonio materiale, vale a dire l'insieme dei monumenti, delle infrastrutture, dei servizi commerciali, dei complessi storici, artistici e culturali.

Le risorse *intangibili* invece sono legate alla cultura, all'equilibrio sociale e alla sicurezza e contribuiscono a determinare la reputazione e la capacità di attrarre dell'area in questione.

Per *servizi* si intendono sia i servizi alla produzione e alle imprese che vogliono insediarsi sul territorio, sia i servizi ai residenti, ovvero i servizi pubblici e le strutture di formazione (scuole, università)

Infine le *relazioni tra gli attori locali*, principalmente le sinergie territoriali che fanno sì che il territorio sia un contenitore di attività con cospicuo valore finale. Così, ad esempio, i turisti fruiscono della dotazione storico naturalistica introducendo nella località visitata nuove risorse tangibili (denaro) e intangibili (passaparola positivo, quindi maggiore prestigio e notorietà) che accrescono ulteriormente il valore del territorio.

---

<sup>4</sup> CAROLI M.G., (1999), *Il marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano

Il marketing territoriale si muove su logiche *resource e knowledge based*, in cui le risorse collegate al territorio vengono a costituire la vera fonte del vantaggio competitivo di un'area.

Mediando una citazione da Raffaele Cercola si può parlare di un "processo finalizzato alla creazione di valore per una collettività composta dall'insieme di individui che fruiscono di un territorio".

Data l'eterogeneità dei soggetti e dei pubblici coinvolti diventa difficile per il marketing del territorio perseguire un obiettivo generale quale può essere in un'azienda la soddisfazione dei bisogni della domanda. Su un unico territorio significherebbe soddisfare bisogni tra loro diversi e, in alcuni casi, contrastanti. Considerando ad esempio il segmento dei turisti, un'azione di marketing mirata ad attrarre nuovi flussi in una località, potrebbe contrastare con altre azioni finalizzate a soddisfare il segmento dei residenti. Inizialmente ci si può muovere puntando all'utilizzazione ottimale delle risorse disponibili per poi, in un secondo momento, cercare la risposta a bisogni espressi da categorie di utenti ancora potenziali.

Esiste un processo applicabile a tale sistema ed è definito il *project o event management*, consta di diverse fasi. I momenti principali del project management sono la pianificazione, la gestione e la valutazione dei risultati.

Il processo inizia nel momento in cui nasce l'idea di organizzare l'evento e prosegue con la definizione degli obiettivi che si intende perseguire e con un'analisi per appurare la fattibilità del progetto.

La pianificazione prevede la creazione del gruppo di lavoro, nel quale emergono alcuni ruoli chiave, primo fra tutti, il *process owner*, un soggetto che supervisiona l'intero processo (oltre ad occuparsi direttamente di alcune fasi dello stesso) e che è un

costante punto di riferimento per tutti gli altri attori. La fase operativa del processo è costituita da una serie di attività fondamentali tra cui la logistica, che si occupa dei problemi relativi ai trasporti, agli allestimenti e alle *facilities* (biglietteria, pulizia, servizio d'ordine, ecc.) e la gestione che cura l'aspetto finanziario dell'evento (comporta l'analisi delle diverse fonti di finanziamento reperibili, ma anche dei costi da sostenere).

Il processo di *event management* si chiude con la valutazione dei risultati conseguiti (o *follow up*), l'attività di controllo che consente di verificare il successo o meno dell'evento ed il suo impatto sul territorio ospitante.

Momento centrale della gestione, così come di tutto il processo, è rappresentato dalle attività di marketing dell'evento.

Il marketing è considerato una "*funzione del processo di event management*". Il suo campo d'azione è strettamente connesso ai partecipanti e ai visitatori dell'avvenimento, comprendendone bisogni e motivazioni, sviluppando prodotti che possano incontrare la domanda e costruendo un programma di comunicazione che esprima propositi e obiettivi dell'evento.

La sponsorizzazione e la gestione dell'immagine sono due delle attività fondamentali di questa disciplina che si esprime anche nella valutazione politica del prodotto e del prezzo, nella sua capacità di essere distribuito e nelle modalità strategiche di comunicarlo.

La comunicazione è caratterizzata dalla scelta dei mezzi promozionali da utilizzare, che vanno a costituire il cosiddetto *communication-mix*, con cinque diversi punti d'azione o leve:

- pubblicità
- propaganda
- relazioni pubbliche
- direct marketing
- grandi eventi

A seconda della tipologia dell'evento si applica in maggioranza la strategia più adatta.

Oltre alle politiche operative, un'attività di fondamentale importanza per il marketing e organizzazione di un evento è la sponsorizzazione.

Infatti, gli sponsor rappresentano, molto spesso, la principale fonte di finanziamento per l'evento oltre a diventare veri e propri partner degli organizzatori instaurando insieme ad essi e ai media una serie di relazioni reciprocamente vantaggiose.

Relativamente all'impatto economico che l'evento può avere, l'attenzione deve andare a quelli che vengono definiti gli effetti economici moltiplicativi dell'evento. Essi possono essere distinti in *effetti*: diretti, indiretti e indotti. Inoltre per stimare l'impatto economico è necessario considerare anche gli strumenti principali che conviene adottare tenendo conto dello stretto rapporto esistente tra eventi e turismo, tanto stretto da generare un turismo basato sugli eventi (o *event tourism*). Tra gli strumenti di comunicazione del territorio sopra elencati, in questa sede ci soffermiamo sulla "leva": *organizzare grandi eventi*.

## GLI EVENTI

Un grande evento non costituisce solo una manifestazione del prodotto territorio: esso possiede un intrinseco contenuto di comunicazione del luogo, pertanto oltre a caratterizzare l'offerta territoriale ne rappresenta anche uno strumento di comunicazione. A causa del suo forte impatto emozionale e visivo, il grande evento (soprattutto quello che viene ripetuto nel tempo) trasferisce la propria immagine sul luogo che lo ospita. Contribuisce a radicare nella domanda la percezione di un certo posizionamento competitivo del luogo.

Il grande evento agisce anche come veicolo per la diffusione d'informazioni. Tutti coloro che dall'esterno partecipano al grande evento ricevono, direttamente e per via mediata, notizie sulle caratteristiche dell'area e sui contenuti della sua offerta territoriale. Il modo in cui veicolare le informazioni può essere pianificato in maniera da anticipare l'evento, oppure parallelamente alla realizzazione di esso. Un esempio d'efficacia può essere l'organizzare convegni e conferenze creando l'occasione della presentazione dell'evento stesso ed offrendo la possibilità di introdurre le caratteristiche dell'area.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Caroli M. Marketing territoriale

## IL MARKETING CULTURALE

Già da qualche anno l'organizzazione di eventi è lo strumento adottato da aziende di tutte le dimensioni. Dal lancio di un prodotto alle conferenze stampa, le aziende ne creano di tutti i tipi per comunicare con clienti reali e potenziali. Le strutture nate a questo scopo cercano di soddisfare svariate esigenze: eventi aziendali (lancio di prodotti, conferenze stampa, meeting e convention); programmi di marketing (fiere, grandi aperture) ma anche eventi speciali e culturali come concerti, cerimonie di premiazione, prime di film, sfilate di moda, il *made in Italy*, rappresentazioni teatrali e festival.

È possibile conciliare marketing culturale, creazione e innovazione artistica?

La disciplina del marketing ha origine nel 1910 quando, per la prima volta la parola *marketing* fu usata per definire la gestione di relazioni tra l'azienda e la sua clientela. I concetti e gli strumenti operativi si sono evoluti fino ad estendersi e ad essere applicati a diversi settori della società. Essi sono legati al concetto di *marketing-mix* ovvero: prodotto, prezzo, distribuzione e promozione.

Il marketing delle arti e della cultura è relativamente nuovo in confronto ad altre attività di management del settore culturale. A quanto risulta la prima indicazione della parola "marketing" (che in italiano si traduce in tecniche di mercato, strategie di vendita) nel campo culturale apparve nel 1967 in un paragrafo del libro sui principi di marketing di Philip Kotler. Solamente nel 1980 venne pubblicato il primo libro sul marketing delle arti. L'applicazione dei

principi di marketing al campo culturale sta diventando sempre più importante. A causa dell'aumento della concorrenza nel mercato del tempo libero che ha visto scendere in campo diversi settori dell'industria del divertimento i consumatori sono letteralmente bombardati da offerte che istruiscono e presentano nuovi mezzi per riempire il tempo libero. Il numero delle organizzazioni culturali è cresciuto nel settore artistico e gli sviluppi tecnologici legati ai nuovi media hanno stimolato ulteriormente l'offerta. I consumatori stanno inoltre differenziando i propri *consumi*, nell'intento di soddisfare diversi tipi di esperienze. In uno scenario che di pari passo con le offerte vede crescere anche gli interrogativi nasce l'esigenza di un vero impegno volto a cogliere la complessità dell'applicazione delle tecniche di mercato in campo culturale.

Ma la conoscenza accademica deve trovare il suo punto d'incontro con gli operatori del settore sul fronte della risoluzione pratica dei problemi. Il marketing è e rimane solo uno strumento e deve essere interpretato come un modo per aiutare le organizzazioni culturali a fronteggiare le sfide senza sacrificarne la *missione* (culturale). Il marketing può aiutare nella comprensione del comportamento dei consumatori e nell'attrarre potenziali acquirenti, tuttavia naturalmente non può supplire alla mancanza di talento e non deve interferire con il processo creativo dell'artista. L'uso appropriato degli strumenti di marketing è attualmente un must.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> François Colbert *Evoluzione del marketing nelle arti e nella cultura* - -Novembre 2000

## MANAGEMENT CULTURALE

La professionalità multidimensionale che si richiede agli operatori del settore, qui più volte espressa, è quella riconducibile ad una figura professionale alquanto recente: il *manager artistico*, le cui competenze spaziano dal campo economico ed economico giuridico a quello culturale.

Negli ultimi decenni si è assistito al congiungersi di due mondi per lungo tempo agli antipodi: se Immanuel Kant nel XIX secolo riteneva che l'arte dovesse essere fine a sé stessa, oggi le molteplici organizzazioni culturali, per sopravvivere, devono fare i conti quotidianamente con il principio di efficacia/efficienza. Il *manager culturale o artistico* deve quindi barcamenarsi tra conoscenze di varia natura, che descrivono realtà molto diverse fra loro, varie almeno quanto lo sono i contesti cui si fa riferimento quando si utilizza l'aggettivo 'culturale'.

Anche il *management culturale*, approda in Italia abbastanza tardi, (sebbene prima del marketing che ne rappresenta una costola). Solo verso la metà degli anni ottanta, e si affaccia su una realtà molto particolare, in uno Stato, l'Italia, così ricco di patrimonio artistico, tradizione e storia che chi operava sul territorio in quegli anni non sentiva la necessità di adottare uno strumento definito e collaudato 'scientificamente'. In verità la gestione di un'attività commerciale è profondamente diversa da quella culturale sia per specificità del prodotto, sia per domanda, offerta e elemento non trascurabile per il necessario rapporto con le Istituzioni che l'attività culturale richiede. Nonostante ciò alcuni modelli di gestione economica nati in altri settori si rivelano particolarmente efficaci ed adatti anche all'ambito della cultura e dell'arte.

E' il caso del *Project Management* definito come: "gestione sistemica di un'attività complessa, unica, con un inizio e una fine predeterminate, che viene svolta con risorse organizzate, mediante un processo continuo di pianificazione e controllo, per raggiungere degli obiettivi predefiniti, rispettando vincoli interdipendenti di costo, tempo e qualità».

In un'epoca come quella contemporanea, in cui un po' tutto, nel bene e nel male, è "a progetto", il *Project Management* offre validi strumenti per il controllo e la pianificazione di un evento che risponda ai requisiti delineati. Basti pensare a tutte le tipologie di attività culturali che imperversano oggi: spettacoli di prosa, letture poetiche, danza, opere liriche, concerti, attività circensi, video-arte, rassegne cinematografiche, fiere, mostre temporanee, festival e molte altre. Se alla base di ciò c'è l'idea creativa, al manager spetta il compito di offrire un pacchetto ben definito, dove oltre all'idea di base venga proposto anche un metodo efficiente per gestirla realizzarla e promuoverla in maniera adeguata. Il budget deve comprendere anche le strategie di marketing e di comunicazione.

## LO SPETTACOLO DAL VIVO

Il cuore pulsante di un sistema culturale risiede nel delicato equilibrio tra due componenti che sono alla base della produzione e dell'offerta culturale, e naturalmente alla base della relativa domanda. Si tratta della *dimensione* economica e della *dimensione* culturale, l'ampiezza e la profondità delle due.

In particolare, nella prospettiva della dialettica che s'instaura con il pubblico e con la collettività il fulcro di riferimento per l'organizzazione di un evento per i referenti organizzatori è la contropartita finanziaria - pur nel rispetto della componente artistico-culturale. E lo stesso evento per gli amministrativi deve avere anche una contropartita sociale sulla quale si sostanzia il finanziamento pubblico.

Lo spettacolo, a sua volta, è sia attività culturale, in quanto tale presuppone e comporta una diffusione di contenuti e di pubblico, sia industria culturale e in tale veste presuppone e comporta un processo economico ed occupazionale.

Lo spettacolo dal vivo ha subito negli ultimi anni il pesante attacco di una politica che, con i tagli al FUS, il palliativo delle erogazioni liberali deducibili, un malinteso federalismo, ha avviato all'angolo, la produzione culturale (musica, prosa e danza) e ha disperso in pratica il patrimonio di sapere professionale e di valore della tradizione. Lo spettacolo dal vivo è, per propria essenziale definizione, la rappresentazione in pubblico. E tale resta anche a fronte delle enormi innovazioni tecniche della comunicazione multimediale: la messa in scena o l'esecuzione sono e restano un momento unico ed irripetibile cui riproduzione e diffusione multimediale non possono sottrarre alcunché.

Naturalmente *Home Video, DVD, Internet*, potrebbero avere un'importante funzione di promozione d'immagine e di documento storico/didattico. Per esempio la danza e la prosa, così come *l'istant disc*, potrebbero avere un efficace effetto divulgativo sulle interpretazioni e sulle tendenze musicali. Tuttavia queste modalità non allungherebbero di molto la catena del valore come invece avviene per il cine-audiovisivo dove la sala rappresenta ormai meno del 30% degli incassi, rispetto alla tv generalista e alla pay-tv, all'home video, al Dvd e a Internet, senza considerare le produzioni cosiddette "ancillari" come colonne sonore riprodotte, gadget, riviste e fumetti o videogame.

Nello spettacolo dal vivo l'autofinanziamento deriva, per sua natura, essenzialmente dai proventi del botteghino.

Ne consegue che bisogna incrementare qualità e quantità della produzione di contenuti e della rappresentazione in pubblico.

Schiere di economisti prestatati alla cultura tendono a considerare il settore musicale, in particolare, come destinato ad un inevitabile fallimento, in accordo con teorie originarie elaborate negli anni sessanta oltreoceano e mutate nel nostro Paese. Queste vedono nella natura stessa del fare musica l'impossibilità tecnica di attuazione di reali economie di scala in grado di aiutare il disavanzo fra le entrate e le uscite dei teatri. Ancora oggi per eseguire una partitura di Bach serve esattamente lo stesso numero di musicisti che occorreva nel 1600 e l'esecuzione del brano dura esattamente lo stesso tempo che durava allora.

Tuttavia l'attuale scenario italiano rilevato osservando una serie di dati forniti dalla Siae (in particolare quelli riguardanti l'anno 2006 ed il primo semestre 2007) mostra una voglia diffusa di "vivere" le differenti forme di spettacolo, sia come spettatori, paganti e non, sia come addetti ai lavori. In Italia cresce la presenza ad eventi ed intrattenimenti e cresce anche l'offerta di eventi e spettacolo.

## DATI SIAE

L'industria dell'organizzazione di eventi è di svariati milioni di euro ed in crescita rapida, con mega-show e festival in continua nascita. I dati raccolti dalla SIAE in quest'anno e relativi al primo semestre 2007 rilevano che all'aumento della domanda corrisponde un incremento dell'offerta di spettacolo (+ 6,70%) con 1.362 mila eventi censiti dalla SIAE in tutta Italia.

Il rapporto SIAE sull'andamento dello spettacolo in Italia, analizza i dati relativi alla spesa e alla presenza del pubblico<sup>7</sup>

Si tratta di dati significativi. Qui di seguito il comunicato stampa diffuso dalla Siae il 23 novembre di quest'anno.

*Solo nei primi sei mesi del 2007 oltre 170 milioni di italiani sono andati al cinema, a teatro, a ballare, ai concerti e agli altri generi di spettacolo, compresi quelli gratuiti. Complessivamente la spesa del pubblico<sup>8</sup> è di 1.607 milioni di euro, un importo che comprende tutte le somme destinate alla fruizione di spettacoli, di cui 947 milioni di euro per biglietti e abbonamenti (cosiddetta spesa al*

---

<sup>7</sup> **LE PRESENZE** indicano il numero di spettatori rilevati - mediante l'attività di vigilanza svolta dalla Siae o in base alle dichiarazioni degli organizzatori - in eventi per i quali non è previsto il rilascio di titoli d'ingresso. **I PARTECIPANTI** espongono il totale del pubblico che ha partecipato agli eventi (ingressi +presenze). **IL VOLUME D'AFFARI** è il valore complessivo degli introiti realizzati dall'organizzatore e comprende, oltre alla spesa del pubblico, le somme erogate da non partecipanti per l'allestimento dello spettacolo, quali gli introiti per prestazioni pubblicitarie, i proventi da sponsorizzazioni e da riprese televisive.

<sup>8</sup> LA SPESA DEL PUBBLICO comprende, oltre alla spesa al botteghino, tutte le altre somme che il pubblico paga per assistere allo spettacolo: consumazioni al bar, diritti di prevendita, servizio di guardaroba, di prenotazione tavoli.

*botteghino<sup>9</sup>), acquistati da 124 milioni di italiani, il 7,39% in più rispetto ai primi sei mesi del 2006. All'aumento della domanda corrisponde anche un incremento dell'offerta di spettacolo (+ 6,70%) con 1.362 mila eventi<sup>10</sup> censiti dalla SIAE in tutta Italia. Quasi 60 milioni i biglietti venduti (cosiddetti "ingressi"<sup>11</sup>) nel settore cinematografico (+4,4%), cui seguono il ballo e concertini con 17,4 milioni – in cui si è registrato l'aumento più significativo (+17,98%) - il teatro con 13,8 milioni (+4,45%), lo sport con 13,3 milioni (+9,59).*

*Gli aumenti in percentuale rispetto ai primi sei mesi del 2006 si sono registrati anche in tutti gli altri settori, come quello dei concerti ( 5 milioni di ingressi, con incremento dell'11,59%), delle mostre (9,8 milioni +10,55%), e degli spettacoli di vario genere (es. sagre, feste religiose, festival politici ecc.) che indica circa 840.000 ingressi con un incremento dell' 8,86%.*

*Se la spesa del pubblico si è mantenuta stabile rispetto allo stesso semestre dello scorso anno, la spesa al botteghino è aumentata del 4,71%. La maggiore spesa del pubblico si è registrata nel settore del ballo e concertini, con 519 milioni di euro, anche se, rispetto al primo semestre 2006, è aumentata solo del 3%. Nei singoli comparti, l'aumento più significativo rispetto al primo semestre 2006 si è avuto nella spesa relativa ai concerti (102,6 milioni di euro, + 14,91%), settore che ha registrato anche un aumento nella spesa al botteghino (+19,78%), nell'offerta (+53,28%) e nella domanda di spettacolo (+11,59). Seguono gli eventi di vario genere, con un incremento di +9,24% e una spesa del pubblico di 31 milioni*

---

<sup>9</sup> LA SPESA AL BOTTEGHINO espone le somme che gli spettatori destinano all'acquisto di biglietti e abbonamenti

<sup>10</sup> GLI EVENTI riepilogano il numero di spettacoli censiti nel periodo

<sup>11</sup> GLI INGRESSI totalizzano il numero di biglietti rilasciati e gli ingressi in abbonamento.

*di euro; il cinema (+ 6,89%) con 377,9 milioni di euro; le attrazioni dello spettacolo viaggiante (+6,15%) dove sono stati spesi 95,9 milioni di euro; le mostre con un incremento del 4% e una spesa di 74,3 milioni di euro. Si è mantenuta quasi del tutto stabile la spesa del pubblico nel settore teatrale (-0,46% con 216,2 milioni di euro) - che comprende prosa, lirica, balletto, commedie musicali, burattini e marionette, cabaret e circo – dove si segnala un aumento del 60,54% nella spesa per assistere a commedie musicali. E' diminuita invece la spesa per lo sport (-25,82% ) che – tranne per il settore degli sport individuali (es. atletica leggera, tennis) – ha registrato una flessione in tutti i settori (calcio, altri sport di squadra, bowling ecc. )*

*Nello specifico guardando le principali città italiane, a Bologna c'è stato un incremento degli eventi nei concerti di musica leggera; a Firenze un grandissimo aumento nel capoluogo toscano per le mostre ed esposizioni; Milano non delude mai per il teatro (29,4 milioni di euro spesi ) e Roma per il cinema (38 milioni di euro), per il teatro (32,6 milioni) superando così Milano nella spesa per gli spettacoli. Al di là di ogni previsione a Torino la spesa maggiore è risultata essere per il ballo e i concertini (10,9 milioni di euro); seguono sport (10,4) e cinema (10,3). Ufficio Stampa SIAE.*

I dati relativi al 2006 e rilevati con lo stesso metodo dalla Siae mostrano un panorama simile e già in fermento

*A livello nazionale nello scorso anno, il 2006, gli Italiani hanno speso 1.972 milioni di euro (spesa al botteghino) per l'acquisto di biglietti e abbonamenti per andare al cinema, ai concerti, a teatro, a ballare, allo stadio e ad altri generi di spettacolo e manifestazioni sportive. La spesa complessiva del pubblico - che oltre all'acquisto dei biglietti e degli abbonamenti riguarda anche le altre somme pagate per assistere agli spettacoli (consumazioni, prevendita dei*

*biglietti ecc.) - è stata pari a 3.729 milioni di euro. Inoltre, il volume d'affari, che è dato dalla spesa del pubblico e dagli altri importi relativi all'organizzazione degli spettacoli (sponsorizzazioni, pubblicità ecc.) ha raggiunto la cifra di 5 miliardi e 781 milioni di euro. Per la prima volta sono state incluse nella spesa del pubblico anche le altre somme pagate per la fruizione degli spettacoli, e cioè le somme pagate per le consumazioni al bar, la prenotazione di tavoli, la prevendita dei biglietti, il servizio guardaroba ecc. In questa indagine per la prima volta, è stato preso in considerazione il volume d'affari inteso come la somma di tutti i proventi percepiti dall'organizzatore per la realizzazione economica dell'evento spettacolistico<sup>12</sup>.*

Per lo scorso anno Roma si conferma come la città dove la cultura e lo spettacolo sono veri e propri motori di aggregazione e di produttività economica. I numeri raccolti segnalano una felice risposta del pubblico alla grande mole di attività culturali che in questi anni la capitale è stata capace di promuovere in ambito istituzionale ma anche a sostegno delle attività di esercizi privati. La crescita diffusa della domanda del pubblico romano (e non solo appare motivata dall'offerta che si presenta come una proposta variegata stratificata e diffusa su tutto il territorio cittadino.

Ecco alcuni dati:

*aumenta sempre più la presenza dei romani agli eventi culturali e agli spettacoli in genere (compresi quelli gratuiti). che nel 2006 hanno fatto registrare un incremento del 21,41% rispetto al 2005: difatti nei 178.604 eventi censiti la SIAE ha rilevato 28.474.268 partecipanti. Ma ancora di più è aumentata la spesa del pubblico (+23,79%) per assistere agli spettacoli, che ha superato i 307 milioni*

---

<sup>12</sup> Annuario dello Spettacolo 2006: *le statistiche su cinema, ballo, teatro, sport e spettacolo dal vivo.*  
SIAE 2007

*di euro. Complessivamente si può dire che l'attività di spettacolo ha prodotto a Roma un volume d'affari di 427.898.178 euro, che oltre alla spesa del pubblico comprendono anche gli importi relativi all'organizzazione degli spettacoli tra cui sponsorizzazioni e pubblicità.*

*Lo spettacolo preferito dal pubblico romano è stato il cinema - che ha accolto il 38% delle presenze - seguito dal teatro, che ha richiamato il 18% dei romani, poi dai concerti 16%, dallo sport 11%, le mostre 8%, gli intrattenimenti musicali 7% e le attrazioni dello spettacolo viaggiante 1%. In milioni il numero di spettatori (partecipanti) registrato al cinema è 10.891.258 (il 12,13% in più rispetto al 2005), seguono il teatro (5.166.848) - il cui pubblico è aumentato del 76,80% rispetto all'anno precedente - i concerti (4.515.404), lo sport (3.184.939) e le mostre (2.311.655), le cui presenze sono aumentate rispettivamente del 42,24% e del 39,84%. Si segnala anche un aumento di presenze negli intrattenimenti musicali (+25,62% con 2.040.623 partecipanti).*

*Volendo poi considerare solo gli spettacoli a pagamento (ingressi) il maggior numero di presenze si va ancora al cinema, con 10.768.006 biglietti venduti, quindi al teatro (3.005.299), poi sport (2.363.215), mostre (1.997.663), ballo (1.773.750), concerti (1.731.879) e infine alle attrazioni dello spettacolo viaggiante (155.593).*

*Comunque il settore che ha registrato il maggior incremento di spesa (29,27%) rispetto al 2005 è quello teatrale. Ufficio Stampa SIAE*

Già i rilevamenti effettuati nel 2003 mostravano che nello specifico dell'andamento della domanda di spettacolo dal vivo in Italia si stava verificando un allargamento della base del pubblico qualificandolo come genere non più ristretto ai soli appassionati.

## IL RUOLO DELLO SPETTACOLO DAL VIVO

Reinventare un ruolo per lo spettacolo dal vivo è la sfida del momento. Mentre il genere e gli stili variano col variare del gusto, la modalità di fruizione dello spettacolo dal vivo è invariante nel teatro di prosa o d'opera, nella musica o nella danza, nell'intrattenimento presso pubblici esercizi, negli spettacoli viaggianti e in quant'altro l'universo 'spettacolo dal vivo' comprende.

C'è un dato che ne accomuna le molteplici forme, è quello delle modalità di produzione e di fruizione che risultano strettamente connesse con il territorio. Ecco perché il più nomade e deterritorializzato dei lavori, per moltiplicare la sua capacità produttiva ha bisogno di una politica che investa sul territorio. Non sul singolo evento, ma sulla programmazione degli eventi, sul sostegno al processo di produzione fin dalla preparazione, sullo sviluppo della conoscenza a partire dalla pubblica istruzione, sull'affinamento dei saperi professionali e la riqualificazione del lavoro, sulla valorizzazione e la creazione di spazi, sugli accessi agevolati. La cultura è la base formativa di una società e pertanto deve annoverare tra gli investimenti quelli che oggi sono considerati meramente costi di produzione.

Una politica territoriale che vuole avere effetti espansivi sul Pil (prodotto interno lordo), dando impulso, come è possibile, anche al turismo, ai trasporti, al commercio, al risparmio, può partire dal potenziamento delle rappresentazioni in pubblico.

La capacità dello spettacolo di creare ricchezza si esprime anche sull'indotto locale attraverso una serie di consumi paralleli e complementari, che si traducono in un arricchimento delle strutture e in attività presenti sul territorio.

E' infatti da sottolineare il fenomeno dei festival culturali.

La ricchezza e l'efficacia di questi eventi consiste proprio nell'essere un frutto che nasce dal territorio e da enti locali che hanno l'orgoglio di essere stati i creatori di questi eventi.

In Umbria, a Terni si tiene un *Archeofestival* sorprendente.

È diventato, per Perugia, il secondo evento più affollato, dopo la fiera del cioccolato, *Eurochocolate*. Una bella battaglia. È un evento nato da pochissimo tempo e che mira a divulgare l'archeologia. Eppure chi avrebbe mai immaginato che l'archeologia potesse rivelarsi un *best seller* in quanto a partecipazione popolare? La risposta avuta si pone come fatto straordinariamente positivo, un segno di vitalità del territorio. Il fenomeno dei festival ha una caratteristica speciale ed è la presenza dei giovani. Se gli eventi culturali tradizionali generalmente sono frequentati da gente di mezza età i festival attirano decine di migliaia di ragazzi, di studenti. Questa nuova tendenza è estremamente significativa e dimostra la sete di innovazione che c'è nei modi di riferirsi alle politiche culturali.

Nello spettacolo dal vivo un investimento sul lavoro è in larga parte un investimento direttamente produttivo. Tale è perché nella produzione di contenuti dal vivo l'attività del soggetto finisce per coincidere in buona sostanza col prodotto: la parola, la musica, il linguaggio del corpo, sono la "materia prima immateriale" che si condensa tale e quale nel prodotto finito e diviene l'oggetto fisicamente identificabile del consumo.

Spesso in una operazione di spettacolo dal vivo si addita in maniera pesante agli alti costi di produzione in rapporto ai ricavi del botteghino, si tratta di un alibi per ridurre il costo del lavoro anche dove la contrattazione privata a libero mercato non arriva ancora a comprimere le paghe in modo consistente. Il costo del lavoro delle

masse artistiche, compresi tecnici e maestranze, è ancora contenuto rispetto alle paghe medie europee.

Non si può però dire altrettanto degli allestimenti né di certi cachet di alcuni cantanti e direttori.

Ritornando al discorso che focalizza sul territorio, lo studio condotto sin qui vuole mostrare che occorre sviluppare una politica adatta alla valorizzazione delle strutture, che si muova facendo uso di strumenti di promozione, che programmi attività di formazione anche in diretto rapporto con chi si occupa di istruzione, che crei laboratori di ricerca e di sperimentazione e agisca in sinergia con le politiche sociali per progettare uno sbocco lavorativo alla massa di giovani musicisti, cantanti e danzatori che le decine di accademie e conservatori continuano annualmente ad immettere sul mercato.

Il nostro paese ha radici storiche nella lirica e nella prosa ed in ogni genere di spettacolo ci sono giovani energie creative che aspettano solo di essere individuate, formate, accettate e valorizzate.

La piattaforma rivendicativa regionale unitaria riconosce il Lazio come uno tra i più ricchi bacini culturali del mondo. Da qui l'importanza del Distretto Culturale che consente anche con gli strumenti della legge regionale 36 di far vivere prospettive di rilancio all'interno di accordi di programma con gli enti locali sia per i Beni che per le Attività Culturali. Il distretto culturale rappresenta un modello di sviluppo locale auto sostenibile (autonomo + sostenibile) nel senso di sistema di relazioni territorialmente delimitate in cui interagiscono i processi di valorizzazione del patrimonio materiale e immateriale con la realtà socio economica diffusa. Con l'idea di distretto culturale si ambisce a portare una nuova linfa alle comunità locali utilizzando, appunto, servizi artistici per attrarre gente, contrastare il declino economico industriale e tracciare una nuova immagine della città. In merito alla Regione

Lazio è interessante segnalare, orientandosi in questa direzione, come prodotto di sinergie tra Regione, Comune e Provincia i 50 Teatri di prosa e musica; la 'Festa Europea della Musica', le consuete 'Fiesta' ed 'Estate Romana', per menzionare solo alcune esperienze significative. Ma si sono dimostrate proficue anche le sinergie tra metrebus, taxi, emittenti locali, che insieme all'Agis hanno promosso gli eventi con una certa dinamicità.

Questo dimostra che lo spettacolo dal vivo può e deve seguire un piano più organico di politica industriale che lo possa allineare ai punti di forza più valorizzati ed avanzati del paese.

## PUBBLICO -CULTURA - MERCATO

E' proprio tra i due volti dello spettacolo - cultura e mercato - che si pone la *familiarizzazione* del pubblico con lo spettacolo, l'educazione al consumo e lo stimolo alla ricezione.

Questione di marketing, ma non solo, in diretta relazione con i comportamenti del pubblico entra il dibattito sulle due principali leve al consumo: le *strategie di marketing* da un lato, ed il *prodotto artistico* dall'altro.

Dal punto di vista del marketing, emergono alcune strategie vincenti o prevalenti, ampiamente testimoniate da esempi nazionali e soprattutto esteri (con in testa i paesi anglosassoni).

I principali strumenti d'intervento sono in questo caso l'azione sui prezzi, sulla comunicazione e sulla proposta, con alcuni fattori-chiave così sintetizzabili:

- conoscenza e analisi dei pubblici (indagine di mercato)
- chiarezza in merito all'immagine di marca (mission)
- collaborazione di esperti di marketing per la definizione dei programmi artistici
- politica dei prezzi
- dialogo diretto e costante con la clientela
- strategie di fidelizzazione
- monitoraggio dei risultati

Una comunicazione congruente ed efficace ed un' informazione chiara ed essenziale sono, invece, gli elementi che rivestono primaria importanza nelle sinergie tra organizzatori, artisti e sponsor, pubblici o privati.

Congruenza ed efficacia sono richieste anche in merito all'informazione che si intende rivolgere, al territorio e a tutti i possibili e probabili fruitori dello spettacolo/evento. La scelta dei media si muove su linee strategiche tracciate dopo un'analisi di tutte le componenti, e comunque va dalla televisione al web senza tralasciare la radio e la stampa, né la cartellonistica.

**Televisione:** A prescindere dal dibattito sul rapporto tra teatro e televisione e dalla rincorsa all'audience, il medium televisivo può scambiare un servizio con lo spettacolo dal vivo attraverso 2 possibilità di integrazione. La prima possibilità è la trasmissione integrale di eventi culturali di spettacolo, che tuttavia non induce il telespettatore ad andare nelle sale, ricoprendo una funzione unicamente educativa. La seconda possibilità è invece la trasmissione di servizi speciali o TG culturali, questi ultimi particolarmente capaci di mobilitare il pubblico. Oltre a rivestire le funzioni di tramite per la conoscenza, di induzione della domanda e di potenziamento del botteghino, i TG culturali rivestono una duplice importanza in termini d'immagine, diffondendo la conoscenza delle iniziative e delle manifestazioni, anche all'estero, e fornendo una contropartita non trascurabile di visibilità e di pubblicità nei confronti dei finanziatori e degli sponsor, il cui marchio passa a migliaia o milioni di telespettatori.

A grande rischio sembrano invece gli inserimenti di interventi informativi o promozionali all'interno di trasmissioni tipo talk-show, in cui il ridotto tempo a disposizione e altri fattori rischiano di falsare il tipo di messaggio.

Un ruolo differente ricoprono i canali tematici digitali e satellitari, il cui accesso è di tutt'altro volume.

**Stampa:** non meno dibattuto e sofferto il rapporto dello spettacolo dal vivo con la stampa. Alle già critiche tendenze in atto

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

**Radio:** come la carta stampata e diversamente dalla televisione, alla vasta potenzialità di divulgazione si accompagna la trasmissione corretta del messaggio, grazie ad un più ampio spazio a disposizione che rende efficace la comunicazione.

**Nuove Tecnologie:** per quanto riguarda le nuove tecnologie hanno un merito informativo - internet - e didattico - multimedia cd-rom.

**Cartellonistica** fa parte della campagna pubblicitaria ed ha una ampia valenza poiché capace di raggiungere tutti senza alcun impegno da parte del fruitore.

## IL PUBBLICO

Lo spettacolo dal vivo è strettamente connesso e dipendente dal pubblico. Nella sperimentazione del rapporto con il pubblico rivestono un grande interesse alcune esperienze il cui pregio è stato di utilizzare canali e mezzi non tradizionali di realizzazione e di comunicazione (dando vita ad eventi capaci di coinvolgere un pubblico numeroso e assemblato secondo logiche, parametri e motivazioni non canoniche), ed il cui maggiore limite resta l'estemporaneità che ne ha impediti uno sviluppo ed una continuità.

Qui di seguito citiamo tre *case history*

- A. La trasmissione nei cinema, durante la proiezione del film Titanic, di spot pubblicitari sull'attività della Scottish Opera House di Edinburgo, adeguati nel linguaggio al target previsto di giovani.
- B. La trasmissione in diretta di un balletto, rappresentato in teatro, su un maxischermo posto all'esterno, a pubblica disposizione (iniziativa realizzata dall'emittente ARTE, sia con 'Romeo e Giulietta' dal Teatro dell'Opera di Parigi trasmesso davanti a 6.500 persone nel Parco della Villette, sia con 'Giselle' in scena alla Scala di Milano, trasmessa nella adiacente Galleria Vittorio Emanuele).
- C. La messa in scena allo Stadio Olimpico della Turandot realizzata dall'Opera di Roma, con il supporto dell'agenzia Saatchi & Saatchi, puntando su una strategia di comunicazione volta a suscitare un'inedita aspettativa, creando un canale di contatto attraverso mezzi di comunicazione che non suscitassero un rifiuto (scritta

informativa pubblicitaria su 4 milioni di confezioni di latte, comunicati sulla stampa sportiva ed altri espedienti). Con il risultato di una straordinaria affluenza di pubblico, soprattutto giovane, e di avere abbattuto lo stereotipo che l'opera non piace ai giovani.

E' importante citare anche il *caso Barcellona*. Nella realtà politica, sociale e culturale della capitale della Catalogna, città cosmopolita e mediterranea (Barcellona è la seconda città della Spagna per numero di abitanti. Nel 1992 fu sede dei Giochi Olimpici estivi e nel 2004 ospitò un evento internazionale, il Forum Universale delle Culture) si è potuto verificare un fortissimo incremento del consumo di spettacolo dal vivo, cresciuto del 118% già nel quinquennio 1991-1996 (da 800.000 spettatori a 1.800.000 circa.) Tra i principali fattori che hanno contribuito a tale incremento si sottolinea l'obiettivo pubblico dell'Istituto de Cultura della Municipalità di Barcellona, espresso nella volontà di creare nuovi fruitori del genere e promuovere la domanda, attraverso strategie innovative come l'automazione della vendita di biglietti tramite due istituti bancari e un sistema di vendita telefonica attiva 24 ore su 24 con servizio di consegna a domicilio. L'attenzione ad una politica di scambio tra organizzazioni teatrali, Comune di Barcellona e media catalani (quotidiani, emittenti radiofoniche ed emittenti televisive), stipulando accordi di sponsorizzazione e scambio pubblicitario ha avuto il suo peso nel favorire l'evoluzione del teatro in maniera indipendente e nella direzione di strutture aziendali ispirate ad una logica produttiva privata sebbene, cosa non trascurabile affatto, con un ingente sostegno delle amministrazioni pubbliche.

## DAL GENERALE AL PARTICOLARE: LA DANZA

Troppo spesso, passando dallo scenario più vasto dello spettacolo in generale a quello più settoriale di uno dei generi che lo compongono, come per esempio la danza, in quanto parte di un insieme, ci si trova a compiere un salto, fondamentalmente, dal noto all'ignoto.

Laddove si riscontrano una ricchezza di dati, informazioni, competenti casi professionali, vivacità di dibattito e ampiezza di riflessione, si scivola, invece, nello specifico della danza, nella mancanza di elementi e si approda ad un terreno sostanzialmente poco definibile ed afferrabile.

Se molte considerazioni inerenti il più generale settore dello spettacolo dal vivo restano valide anche per la danza, dalle politiche della cultura alle strategie di marketing, l'ostacolo di fondo che si pone nell'affrontare il tema del pubblico della danza è il suo difficile sezionamento.

Si possono identificare tre limiti che ne impediscono un'esauriente analisi.

1. Il primo è un limite di tipo strutturale. Non esistendo nella nostra realtà nazionale delle strutture deputate esclusivamente o prioritariamente a promuovere, programmare e monitorare la danza, non per difetto di volontà quanto per consuetudini organizzative dello spettacolo - quasi ogni teatro o suo equivalente ospita più generi di spettacolo - vengono a mancare riflessioni, strategie e progettualità finalizzate alla danza. E con queste viene a mancare la possibilità di compiere uno sforzo di comprensione volto ad ottimizzare il rapporto tra domanda e offerta dello spettacolo e della cultura di danza. Non sono

sufficienti alcune ricerche o studi effettuati per indagare i bisogni e le difficoltà del pubblico della danza e farne emergere le motivazioni.

2. In secondo luogo, si denota una generale e grave carenza di attenzione alla specificità del pubblico della danza e alla danza stessa come genere di spettacolo dalle proprie caratteristiche ed esigenze, di cui raramente si tiene conto, preferendo omologarne l'adattabilità ad altre forme di spettacolo sotto ogni aspetto, da quello tecnico al rapporto con il pubblico.
3. In terzo luogo, e di conseguenza, il marketing della danza dovrebbe essere trasversale alle strutture, alle programmazioni, alle professionalità di gestione, alle forme di comunicazione, ai differenti rapporti che a seconda dei casi s'instaurano con il pubblico. La danza necessita di una specificità di promozione e di socializzazione al consumo, più ancora che sul pubblico reale - quello che già è stato attivato e partecipa - bisogna intervenire sul pubblico potenziale - quello che ancora non concepisce o non si avvicina allo spettacolo di danza.

Il primo incontro di studio e di riflessione sul tema del pubblico della danza fu la tavola rotonda *Lo Spettatore in Ballo. Parole e Idee su Pubblico e Danza*, organizzata nell'ambito di *Bologna 2000 Città Europea della Cultura*.

Sono emerse in quell'occasione prospettive di analisi e d'intervento di grande interesse, in un panorama nazionale piuttosto desertico sull'argomento, sia dal punto di vista teorico che operativo. Rilevando la sorprendente trascuratezza dell'argomento, se ne segnalava la primaria importanza da molteplici punti di vista: concettuale, artistico, politico-culturale, organizzativo, promozionale e ovviamente formativo.

Nella nostra realtà nazionale si registra un generale e diffuso scollamento tra pubblico e danza, meno sensibile soltanto in occasione di grandi eventi il cui richiamo non risiede nella specificità del genere, bensì nell'eccezionalità della proposta.

La difficoltà di dialogo tra pubblico e danza può essere ricondotta a tre motivi di fondo, rispettivamente di tipo storico, artistico ed organizzativo, che a loro volta derivano dal generale difetto politico-culturale che "una cultura di danza diffusa in Italia non esiste". Ripercorrendo a grandi linee l'evoluzione storica del rapporto tra spettatore e danza, dalle origini del balletto come forma di spettacolo fino alla nostra attualità, emerge un progressivo scollamento di comunicazione.

Ecco sinteticamente le tappe.

Alle sue origini la danza non faceva distinzione tra chi danzava e chi guardava, in una condivisione d'intenti di tipo religioso-rituale; il concetto della divisione tra qualcuno addetto a danzare e qualcuno addetto a guardare subentra quando la danza diventa spettacolo: nasce allora lo spettatore come fruitore dello spettacolo e, insieme, nasce la necessità di entrare in rapporto artistico con questo nuovo soggetto, lo spettatore.

Se per lo spettatore elitario ed aristocratico del Cinquecento, Seicento e Settecento, il balletto era una forma d'arte in perfetta sintonia con il gusto e la cultura della classe di appartenenza, rendendo comprensibile il codice espressivo, il rapporto tra danza e pubblico si complica con l'avvento dell'età moderna, a seguito delle profonde trasformazioni culturali, sociali e politiche dal secondo Settecento in avanti. L'avvento della classe borghese e la 'democratizzazione dello spettacolo' sanciscono un primo grado di

incomprensione tra i codici dello spettacolo di danza ed un nuovo pubblico, per il quale quel modo di danzare diventa virtuosismo.

La massima frattura ed il conseguente rinnovamento nel rapporto tra spettatore e danza si attua col Novecento: oltre a venire definitivamente meno il codice di comprensione della danza accademica, al suo apogeo con il balletto romantico, si afferma l'idea dell'arte individuale e della relatività del suo valore, moltiplicandosi in tal modo i canoni espressivi ed interpretativi. Con l'affermazione della media e piccola borghesia, si allarga inoltre il bacino del pubblico. E soprattutto nasce la danza moderna, con la forte carica di innovazione linguistica, tecnica, formale e ideologica. Subentra allora un aspetto più propriamente linguistico ed artistico: la nuova libertà espressiva pone il problema di come il pubblico possa adeguarsi alla molteplicità dei possibili linguaggi, laddove ogni artista danzatore è artefice di una propria tipologia di comunicazione.

Dal canto suo il pubblico, sempre più variegato e generico, va perdendo i mezzi per rapportarsi all'universo del linguaggio danzato. Il nodo problematico diventa la comunicazione con il pubblico.

Il rapporto comunicativo tra danza e spettatore va analizzato dalle due prospettive fondamentali, quella del ricevente - il pubblico - e quella dell'emittente - l'artista -, entrambi investiti di un margine di responsabilità. Per quanto riguarda lo spettatore è in sostanza, avere il desiderio di essere spettatore, anche della danza. E' sbagliato credere che uno spettatore per apprezzare la danza debba essere 'indottrinato'. Ciò che conta è invece un'apertura mentale e una sensibilità capace di accogliere una modalità di espressione che, forse più di ogni altra, induce ad una ricezione estremamente soggettiva.

Così ognuno può leggersi un proprio messaggio, dallo spettatore alle prime esperienze a quello che invece ne è veterano <sup>13</sup>.

Il problema, piuttosto, è che una certa 'apertura mentale e sensibile' non è affatto scontata nella cultura e nella società odierne, motivo per cui si pone la necessità di una socializzazione al consumo e alla conoscenza, per ridimensionare la difficoltà di attrazione del pubblico da parte della danza ristabilendo, in primo luogo, un canale di comunicazione.

Dal punto di vista degli artisti, il problema non è meno complesso: a prescindere dal legittimo dibattito se l'artista debba finalizzare il proprio linguaggio e messaggio alle capacità ricettive del pubblico o se debba piuttosto agire nella massima libertà senza tenerne conto, resta ferma la premessa peculiare e fondamentale di ogni forma di comunicazione e cioè quella di *farsi capire*.

Nella dialettica tra artisti e pubblico s'inserisce a pieno titolo la categoria degli organizzatori, nella loro funzione fondamentale di mediatori.

---

<sup>13</sup> Patrick Bonté durante Tavola Rotonda *Lo Spettatore in Ballo. Parole e Idee su Pubblico e Danza*, organizzata a Bologna il 6 luglio 2000 da Teatri di Vita con la collaborazione del Centro Regionale della Danza ed il patrocinio del Dipartimento di Musica e Spettacolo dell'Università di Bologna, nell'ambito di Bologna 2000 Città Europea della Cultura "Sì, credo che il miglior pubblico, per quel che ci riguarda in tutti gli spettacoli, è di due tipi. Ci sono due tipi di spettatore ideale: da una parte gli addetti ai lavori, i critici, i professori, la gente che appartiene al mondo culturale, perché decodificano i segni dello spettacolo e possono amare o meno lo spettacolo conoscendo delle cose, perché capiscono bene quello che c'è in scena. Il secondo tipo di spettatore perfetto è quello che non è mai andato a teatro, che non conosce la danza, che non conosce le forme dello spettacolo contemporaneo ma che si avvicina con i suoi occhi, con il suo cuore senza porre la questione di che cosa mi deve piacere, oppure che vado a vedere qualcosa che non capisco. In altre parole l'essenziale è che lo spettatore non si ponga la domanda di cosa "deve" vedere quando vede lo spettacolo."

Senza entrare nel merito di considerazioni circa la qualità e le competenze operative di programmatori ed organizzatori si evidenziano qui alcuni aspetti puramente funzionali.

La complessità del ruolo deriva dal dovere rispondere delle proprie scelte, oltre ad eventuali enti pubblici e finanziatori, ai due referenti principali: gli artisti ed il pubblico, entrambi investono l'organizzatore di una serie di responsabilità non sempre coincidenti.

Dal punto di vista relazionale, l'abilità e la capacità di un organizzatore risiedono nel riunire e soddisfare le differenti istanze dei tre referenti (istituzioni, artisti e pubblico) riuscendo a portare avanti la propria idea di programmazione.

Soltanto conciliando aspettative ed orizzonti di riferimento dei referenti se ne assicura lo scambio comunicativo e fiduciario. Nello specifico rapporto tra pubblico e danza, spettatori ed artisti, il ruolo intermediatore degli organizzatori va relazionato alle problematiche relative ai succitati limiti 'culturali', sia degli artisti sia del pubblico. Se l'organizzatore non può farsi carico di risolvere la radicata e delicata difficoltà di comunicazione tra artisti e pubblico può invece agire nella consapevolezza di tale frattura o problematicità potenziale, attraverso molteplici modalità d'intervento, sempre che sussistano le premesse dell'interesse e della motivazione a procedere in questa direzione.

Questo significa innanzitutto rapportarsi alla danza non soltanto attraverso il momento spettacolare ma anche attraverso iniziative che possano agevolare l'approccio dello spettatore alimentando i presupposti per un reciproco dialogo. Possono essere di grande utilità, per esempio, gli incontri con gli artisti, un materiale informativo di facile accesso ed intrattenimento, la scelta di spazi e luoghi di spettacolo e d'incontro con caratteristiche adatte ad una comunicazione appropriata. E soprattutto può rivelarsi funzionale

una programmazione graduale e sfaccettata che conduca il pubblico ad avventurarsi con fiducia in un nuovo percorso di conoscenza. Diversamente, laddove non ci sia consapevolezza e controllo del problema s'incorre in una serie di rischi quali l'importazione o l'imposizione di prodotti 'scaduti', ovvero non più adatti ad un certo contesto temporale, sociale, culturale o artistico, la subordinazione alla logica dell'audience, il *disamoramento*, la sfiducia del pubblico e l'indifferenza.

Di fronte ad un simile 'vuoto' culturale, la più sana prospettiva per una graduale riappropriazione sociale della danza risiede in una sua progressiva e lungimirante diffusione culturale.

In tal senso le iniziative dovrebbero essere di vario genere, non ultime l'inserimento della danza nei percorsi formativi scolastici (non come disciplina fisica, ma come condivisione di un linguaggio espressivo e comunicativo rapportato all'attualità)<sup>14</sup>, ed il suo definitivo riconoscimento nella formazione Universitaria<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> L'inserimento della danza nei percorsi formativi dell'istruzione pubblica è ultimamente oggetto di particolare attenzione e studio da parte del settore della danza, a dispetto di un'ancora insufficiente politica culturale in questa direzione. All'interno dei recenti percorsi di autonomia scolastica sono già in corso in tutta Italia molte esperienze di inserimento della danza dalle scuole materne agli istituti superiori, sia per iniziativa di Enti locali e istituzioni scolastiche che di soggetti privati interessati a fornire una prestazione professionale in questa direzione. Esplicitamente volta alla diffusione e alla ricerca didattica della danza nella scuola e per la scuola, è la DES, Associazione Nazionale Danza Educazione Scuola, che ha sede ufficiale presso il Dipartimento di Musica e Spettacolo dell'Università di Bologna, e soci e collaboratori in tutta Italia. Recentemente associata all'AGIS Federdanza e da questa appoggiata, la DES sta presentando al Ministero della Pubblica Istruzione una proposta di protocollo d'intesa che favorisca l'inserimento degli esperti esterni nelle scuole e ne legalizzi l'attività, attualmente dispersa ed episodica

<sup>15</sup> Le discipline storiche della danza sono state introdotte nell'Università italiana soltanto nel 1992. si contano almeno 11 insegnamenti di storia e cultura della danza nelle università italiane (Bologna, Torino, Roma III, Roma La Sapienza, Lecce, Arezzo, Venezia, Padova, Brescia, Cosenza) in corsi di laurea diversi (DAMS, Lettere, Lingue, Architettura, Scienze della formazione, Corsi per organizzatori culturali, Moda). Nel 2000 è stata fondata AIRDanza, Associazione Italiana per la Ricerca sulla Danza, con le finalità di promuovere e coordinare gli studi e la ricerca intorno alla danza, facendo circolare a livello nazionale e internazionale informazioni, progetti di ricerca, convegni, e pubblicazioni e favorendo relazioni tra gli studiosi e tra le diverse istituzioni italiane e straniere.

Al di sopra e oltre le specificità che possono caratterizzare i possibili rapporti tra il pubblico e i diversi generi di spettacolo, il nodo basilare che li accomuna tutti è che "le persone, per comprare il biglietto di uno spettacolo, hanno bisogno di sperare in qualcosa che li aiuti a vivere"<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Michael Kustov, "Più apertura alla contemporaneità per attrarre il pubblico", Atti del convegno *Più pubblici per lo spettacolo dal vivo. Politiche culturali e strategie di comunicazione per lo sviluppo della domanda*, Roma 23 febbraio 1998, a cura di Carla Bodo, Angelo Pontecorboli Editore, Firenze 2000, pp. 57-60

## LA LUNGA ATTESA DEGLI OPERATORI DEL SETTORE

Le riflessioni sviluppate sopra, applicate in particolare alla danza, ma facilmente generalizzabili mostrano un settore produttivo che è in evoluzione e in affanno.

La situazione appariva particolarmente grave nel 2004 anche a causa del peggioramento delle condizioni della finanza pubblica in un contesto internazionale di grande incertezza che procedeva in maniera parallela con la perdita di posizioni da parte della cultura e dello spettacolo, all'interno della gerarchia delle priorità governative.

Gli operatori del settore (soprintendenti, direttori artistici, manager teatrali, etc.) aspettano spesso che qualcosa succeda. Si deve rilevare che, in attesa che legislatore e imprese trovino il modo migliore per mutare la strategia complessiva nei confronti del settore dello spettacolo dal vivo (ormai trasformato in un'industria multiforme con radici nel passato e con fertili tentacoli protesi verso la tecnologia diffusa) anche gli operatori dovrebbero chiedersi quali sono i passi possibili per avviare finalmente un adeguamento dello spettacolo dal vivo alla complessità dell'economia, in termini organizzativi e gestionali.

L'introduzione graduale ma decisa di elementi di flessibilità gestionale, capace di snellire l'ossatura spesso pachidermica delle istituzioni culturali e di spettacolo e di finalizzarne le scelte in tempo reale ai molteplici obiettivi, passa anche attraverso il rafforzamento della versatilità linguistica dei produttori di spettacolo, accentuandone per questa via la capacità di sperimentazione e di espressione in modo che essi possano rivolgersi a fasce molto più ampie di spettatori.

La scoperta - troppo a lungo rinviata – di un vero mercato fatto di spettatori attuali e soprattutto di spettatori potenziali, che apprezzerebbero l'offerta culturale se solo venissero esposti ad essa con un minimo di pertinenza e di sistematicità, è la via maestra lungo la quale le istituzioni di spettacolo possono verificare, sintonizzare e accrescere la propria vocazione relazionale, interpretando il successo delle proprie produzioni come un risultato tanto sul piano culturale quanto su quello economico, e abbandonando la visione obsoleta e autolesionistica in base alla quale si cerca l'approvazione e il consenso di pochi iniziati in forza della sua valenza simbolica.

## IL COMUNICATORE IN ASCESA

*La comunicazione rappresenta il nostro **pensiero** al 100%*

*ma...*

- *lo esprimiamo per l'80 %*
- *lo recepiscono per il 60%*
- *lo capiscono per il 40%*
- *ne ricordano solo il 20%*

Comunicare è un mestiere che anche in Italia inizia ad avere qualche tradizione. La domanda di organizzazioni ed imprese, anche culturali, che si avvalgono di esperti del settore è in aumento, così come le organizzazioni che lavorano per formare competenze di comunicatore. Lo dimostra anche la recente ricerca pubblicata dalla Camera di Commercio di Milano, qui riassunta.

Nel settore comunicazione a fare da traino è la città di Milano con 2.212 aziende di comunicazione, cioè il 47,8% del totale lombardo e l'11,8% di quello nazionale. Sono 18.752 le imprese italiane che nel 2007 stanno lavorando nel campo della comunicazione e delle relazioni pubbliche. Questi dati evidenziano un aumento del 2,9% rispetto all'anno precedente.<sup>17</sup>.

Ma quanto e come si lavora nel mondo della comunicazione?

Su 9.260 assunzioni previste per l'anno in corso nella categoria dei servizi, 990 (il 10,7% della categoria servizi) vengono assorbiti dal

---

<sup>17</sup> Emerge da un'elaborazione della Camera di commercio di Milano su dati registro imprese a settembre 2007 e 2006

settore cinema, radio, tv, spettacolo e cultura, e il 510 (5,5%) dalla pubblicità. I nuovi comunicatori del settore culturale vengono assunti per il 66% con contratto a tempo determinato, mentre gli sceglie l'ambiente pubblicitario, per il 65,4% ha un contratto a tempo indeterminato. A ciò c sono da aggiungere le agenzie che si avvalgono anche di competenze a progetto. La pubblicità ne fa largo utilizzo: 850 collaboratori previsti (il 10,1% della categoria servizi); cinema, radio, tv, spettacolo e cultura ne prevedono 280 (3,3% della categoria servizi). È quanto emerge da un'elaborazione della Camera di commercio di Milano su dati Excelsior 2007 relativi ai settori creativi della provincia di Milano.

Il mercato è in movimento e l'esigenza di far fronte a richieste di competenze sempre più mirate e specializzate ha suscitato l'attenzione della stessa "Formaper", azienda speciale della Camera di Commercio di Milano che in sinergia con Ferpi, Federazione Relazioni Pubbliche Italiana, ha creato lo sportello *Nuova Impresa RP*, allo scopo di fornire un servizio pratico e gratuito che sia di supporto agli aspiranti imprenditori e ai lavoratori autonomi per avviare attività nel settore della comunicazione e per aiutarli ad affermarsi sul mercato.

Fra i principali obiettivi della Ferpi c'è lo sviluppo della professione del comunicatore nel nostro Paese, proprio perché il mestiere ha ampi spazi di crescita. Le imprese hanno mostrato di avere sempre più bisogno di comunicatori che possano supportarle sui mercati internazionali. I più recenti strumenti di relazione aprono le porte a nuovi specialisti della comunicazione.

**MILANO CITTÀ A CONFRONTO PER NUMERO DI  
IMPRESE CON LOMBARDIA E ITALIA  
II TRIMESTRE 2007**

	Publiche relazioni II trim 2007	Studi di promozione pubblicitaria II trim 2007	Agenzia di stampa e di informazione: giornalisti, fotoreporter e pubblicisti II trim 2007	Totale II trim 2007	% SU LOMB	% SU IT
<u>MILANO CITTÀ</u>	430	1719	63	2212	47,8%	11,8%
<b>Lombardia</b>	737	3766	124	4627	100,0%	24,7%
<b>Italia</b>	3159	15145	448	18752		100,0%

ELABORAZIONE DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI MILANO SU DATI REGISTRO IMPRESE AL II TRIMESTRE 2007/2006

**IMPRESE ITALIANE OPERANTI NEI SETTORI DELLA  
COMUNICAZIONE PER REGIONE**

<u>CATEGORIE</u>	Publiche relazioni		Var % 07/06	Studi di promozione pubblicitaria		Var % 07/06	Agenzia di stampa e di informazione: giornalisti, fotoreporter e pubblicisti		Var % 07/06	Totale		Var % 07/06	Quota su tot. nazionale
	II trim. .07	II trim. .06		II trim. 07	II trim. 06		II trim. 07	II trim. 06		II trim. 07	II trim. 06		
<u>REGIONI</u>													
Abruzzo	81	76	6,6%	373	355	5,1%	9	8	12,5%	463	439	5,5%	2,5%
Basilicata	25	22	13,6%	79	71	11,3%	1	1	0,0%	105	94	11,7%	0,6%
Calabria	86	80	7,5%	266	251	6,0%	10	8	25,0%	362	339	6,8%	1,9%

Campania	221	199	11,1 %	1057	990	6,8%	48	50	- 4,0%	1326	1239	7,0%	7,1%
Emilia-Romagna	271	255	6,3%	1334	1293	3,2%	24	26	- 7,7%	1629	1574	3,5%	8,7%
Friuli-Venezia Giulia	69	68	1,5%	287	282	1,8%	6	6	0,0%	362	356	1,7%	1,9%
Lazio	203	184	10,3 %	1373	1238	10,9 %	87	91	- 4,4%	1663	1513	9,9%	8,9%
Liguria	116	106	9,4%	344	348	- 1,1%	8	9	- 11,1 %	468	463	1,1%	2,5%
Lombardia	737	740	- 0,4%	3766	3779	- 0,3%	124	132	- 6,1%	4627	4651	- 0,5%	24,7%
Marche	78	75	4,0%	401	406	- 1,2%	11	11	0,0%	490	492	- 0,4%	2,6%
Molise	25	25	0,0%	48	48	0,0%	2	2	0,0%	75	75	0,0%	0,4%
Piemonte	279	255	9,4%	1470	1424	3,2%	25	26	- 3,8%	1774	1705	4,0%	9,5%
Puglia	146	141	3,5%	687	665	3,3%	16	17	- 5,9%	849	823	3,2%	4,5%
Sardegna	65	63	3,2%	295	299	- 1,3%	3	4	- 25,0 %	363	366	- 0,8%	1,9%
Sicilia	221	190	16,3 %	805	790	1,9%	23	22	4,5%	1049	1002	4,7%	5,6%
Toscana	191	184	3,8%	851	833	2,2%	25	27	- 7,4%	1067	1044	2,2%	5,7%
Trentino-Alto Adige	84	84	0,0%	194	197	- 1,5%	1	2	- 50,0 %	279	283	- 1,4%	1,5%
Umbria	61	58	5,2%	190	195	- 2,6%	7	7	0,0%	258	260	- 0,8%	1,4%
Valle D'aosta	7	5	40,0 %	20	20	0,0%	3	3	0,0%	30	28	7,1%	0,2%
Veneto	193	181	6,6%	1305	1278	2,1%	15	16	- 6,3%	1513	1475	2,6%	8,1%

<b>TOTALE</b>	315 9	299 1	5,6%	1514 5	1476 2	2,6%	448	468	- 4,3%	1875 2	1822 1	2,9%	100,0%
---------------	----------	----------	------	-----------	-----------	------	-----	-----	-----------	-----------	-----------	------	--------

ELABORAZIONE DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI MILANO SU DATI REGISTRO IMPRESE AL II TRIMESTRE 2007/2006

## ASSUNZIONI PREVISTE DALLE IMPRESE PER IL 2007 PER TIPO DI CONTRATTO SETTORI CREATIVI PROVINCIA DI MILANO

CATEGORIA SERVIZI	Assunzioni previste 2007	Quota % su tot. assunzioni previste	% Contratti a tempo indeterminato	% Contratti a tempo determinato	% Altri tipi di contratto
Altro	7.760	83,8%			
Pubblicità	<b>510</b>	5,5%	65,4	28,6	6,0
<b>Cinema, radio, tv, spettacolo e cultura</b>	<b>990</b>	<b>10,7%</b>	26,0	<b>66,0</b>	8,0
<b>SERVIZI</b>	<b>9.260</b>	100,0%	56,1	31,4	12,5

*Elaborazione della Camera di commercio di Milano su dati Excelsior 2007*

## UTILIZZO PREVISTO NEL 2007 DI COLLABORATORI A PROGETTO - SETTORI CREATIVI PROVINCIA DI MILANO

CATEGORIA SERVIZI	Utilizzo di collaboratori a progetto previsto 2007 (v.a.)	Quota % su tot. collaborazioni a progetto previste
Altro	7.250	86,5%
<b>Pubblicità</b>	<b>850</b>	<b>10,1%</b>
Cinema, radio, tv, spettacolo e cultura	280	3,3%
<b>SERVIZI</b>	<b>8.380</b>	100,0%

ELABORAZIONE DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI MILANO SU DATI EXCELSIOR 2007

## FORMARE COMUNICATORI SPECIALIZZATI

La professione del comunicatore è necessariamente, l'ambiente lo richiede, applicabile alla cultura. Creare esperti del marketing culturale prevede un'integrazione di competenze ad hoc.

Il rischio è quello di estremizzare il *know how* di base e applicare strategie poco idonee che possono rendere veritiero il timore paventato all'inizio di questo studio, e cioè lo svilimento e a monetizzazione del patrimonio culturale, sia quello tangibile sia quello intangibile.

Nascono di continuo corsi di formazione regionali e agenzie di formazione professionale, e ben vengano se l'obiettivo non è quello solo di macinare contributi e sostegni con il pericolo di proporre corpi docenti poco abili e con modeste competenze in materia.

Pressoché ogni disciplina, dall'architettura alla sociologia, dall'amministrazione aziendale alla scienza della comunicazione, si ritiene autorizzata ad avviare corsi di management e marketing culturale, in quanto capace di apporti significativi, senza riconoscerli la dignità di materia specifica, che trae legittimità e fondamento dall'autonomia e dalla peculiarità dei processi di creazione artistica e produzione culturale.

La mancata specificità delle discipline culturali contamina anche la fase di creazione di nuove formazioni determinando criticità che già sono note:

- orientamento prevalentemente monodisciplinare che perpetua la compartimentazione storica dei settori artistici e culturali
- prevalenza di approcci teorici e strumenti mutuati dalle discipline economico-aziendali e inappropriati al management culturale
- inesistente rapporto con il mondo del non profit privato sociale

- assenza della creazione artistica contemporanea, particolarmente per quanto riguarda le forme espressive transdisciplinari
- ancora scarsa valenza dei nuovi media e dell'impatto delle trasformazioni tecnologiche sui processi creativi, produttivi e distributivi
- riferimento solo a modelli organizzativi di istituzioni storiche, trascurando nuovi spazi, filosofie, forme gestionali e organizzative
- marginalità della dimensione della cooperazione a favore di un approccio ristretto alla strumentale ricerca di finanziamenti comunitari
- sostanziale residualità delle esperienze sul campo ( tirocini, stage, project work)
- generale debolezza del rapporto col mercato del lavoro.

Lo sviluppo della creatività, l'attenzione alla flessibilità, l'orientamento alla cooperazione, il riconoscimento del valore della leadership, il metodo di sviluppo di capacità relazionali e imprenditoriali, requisiti essenziali nell'esercizio del management culturale non sono sufficientemente affrontati nelle tradizionali discipline accademiche e neanche nei più diffusi corsi scolastici di management aziendale.

Ricerca e formazione in management, economia e politiche della cultura hanno meno di cinquant'anni nel mondo e ancora meno in Italia dove sono arrivate da un ventennio. È opinione diffusa che il comparto artistico e culturale debba sviluppare un proprio corpo autonomo teorico e operativo in materia di organizzazione e gestione che si avvalga di contributi delle più diverse discipline e non sia una mediazione del management aziendale.

Ritva Mitchell (Director of Research University of Jyväskylä ) e Rod Fisher (Director of International Intelligence on Culture e creatore

di Arts Bureau), già nel 1992 sostennero l'impossibilità di sviluppare modelli di formazione di validità universale per i profili professionali dei manager culturali che si muovono, sì all'interno di un ambito culturale, ed è proprio qui il gap, ma che presenta discipline diversificate con esigenze di comunicazione differenti. Ken Robinson (1996) autore di *Out of Our Minds: Learning to be Creative* e Mark Schuster (2001) professore di *Urban Cultural Policy* all'università del Massachusetts, ipotizzarono che proprio questa era la ragione dello scarso successo ottenuto dai corsi di *art management* negli Stati Uniti. Le medesime argomentazioni sono sviluppate in uno studio recente che prende in esame lo scenario europeo (2005) effettuato da Corine Suteu, esperta di politiche culturali.

## COMPETENZE

Quali conoscenze e competenze essenziali devono quindi essere inseriti nei *curricula* formativi del management culturale afferente a settori diversi?

Come si possono immaginare percorsi caratterizzati da una maggiore interdisciplinarietà?

Come si possono valorizzare il patrimonio di conoscenze e di competenze e la capacità di studio, ricerca e didattica delle università e metterli in relazione ai bisogni formativi delle istituzioni e organizzazioni culturali?

Si può proporre al mondo accademico, improntato per sua natura allo sviluppo del dibattito teorico disciplinare, di dedicare una parte di ricerca e didattica ad affrontare le sfide che le imprese culturali percepiscono come prioritarie?

La funzione del management culturale rimane essenzialmente quella di mettere in relazione il lavoro degli artisti con la società.

I radicali mutamenti esogeni ed endogeni, in un quadro di crescente complessità ambientale, non modificano questa funzione, ne esaltano anzi la necessità e caricano il management culturale dell'impegnativa responsabilità storica di costruire una nuova legittimazione sociale e politica delle politiche culturali per individuare e sperimentare nuove forme di sostenibilità economico-finanziaria.

Avvezzi alla complessità, alla flessibilità, alla composizione creativa di fattori in tensione, artisti e operatori culturali hanno grandi opportunità e responsabilità di fronte alle trasformazioni sociali e tecnologiche. Questo passaggio *epocale* impone sensibilità e competenze non del tutto estranee alla organizzatore culturale o al dirigente di istituzione. Oggi, però, si richiedono altre capacità di lettura, interpretazione ambientale e visione strategica. Si richiede la capacità di operare senza garanzia di continuità e senza certezza sulle risorse, capacità di leadership, capacità di riconoscere e guidare risorse professionali eterogenee.

Non guastano neanche le competenze di negoziazione, di *problem solving*, di soluzione dei conflitti. Ci troviamo in un momento di transizione il cui percorso è una sfida difficile per la generazione che guida organizzazioni culturali a prevalente finanziamento pubblico. Questa generazione, poco preparata e, non per proprio demerito, si è arroccata in un recinto autoreferenziale e si mostra impotente nella ricerca di nuove politiche culturali.

Il futuro deve assumere la questione della formazione in management culturale nel suo orizzonte strategico, nel segno di un rilancio del ruolo etico ma provocatore della creazione artistica e della produzione culturale. Necessita per questo un incontro, in

senso lato, tra formatori e operatori di settori artistici produttivi e distributivi vari e di generazioni diverse.<sup>18</sup>

Le argomentazioni sin qui affrontate e le valutazioni promosse portano a ribadire un concetto già espresso in questo studio. Tutte le esperienze internazionali dimostrano che anche la più capace, innovativa e dinamica delle gestioni di un'istituzione culturale può far fronte solo ad una parte dell'impegno finanziario richiesto, tale impegno, nel suo complesso, esige una risposta pubblica e una responsabilità pubblica.

Le nuove linee governative si stanno muovendo in questa direzione. Lo Stato vuole 'scaricare' la logica assistenziale ormai marcia e mirare a conseguire, senza rinunciare al ruolo centrale, la realizzazione di un affiancamento. Ovvero una sorta di partnership tra Pubblico e privato che consenta di accrescere i mezzi e di snellire la complessa macchina burocratica orientando sempre il settore dello spettacolo verso procedure di gestione più snelle e meglio organizzate. Sul sistema dello spettacolo in Italia, pesano anche le forti differenze territoriali che caratterizzano il nostro Paese. A voler delineare un quadro d'insieme del settore dello spettacolo dal vivo in Italia, ci si rende immediatamente conto della difficoltà che un simile lavoro comporti a causa della completa assenza di uniformità. Al contrario, ci si trova di fronte a un contesto che appare complesso, articolato e multiforme e, pertanto, difficile da cogliere nella totalità delle sue sfaccettature.

---

<sup>18</sup> Ugo Bacchella - *Management culturale e formazione: tra bilanci e prospettive*. 2007

## RADICI STORICHE

Una simile eterogeneità è certamente frutto di una serie di fattori storici e geografici non trascurabili, che hanno giocato un ruolo chiave nel determinare l'attuale assetto del settore.

Primo fra tutti, in conclusione, il rapporto tra i soggetti che operano nel campo delle arti sceniche e la pubblica amministrazione, sia centrale sia locale.

Prima dell'avvento della Repubblica il teatro e la musica erano assimilati alle categorie del commercio; solo con Stato fascista le arti della scena cominceranno ad essere considerate meritevoli del sostegno della collettività, specialmente nella misura in cui esse potevano contribuire al processo propagandistico per la legittimazione del regime.

Successivamente anche lo stato democratico repubblicano, sorto per effetto del referendum del 1946, ribadisce il proprio impegno nella promozione delle arti e della cultura, caratterizzandosi tuttavia per un atteggiamento fortemente contraddittorio.

Mentre da una parte, infatti, si considerava centrale e irrinunciabile il ruolo della Pubblica Amministrazione nel dare impulso alle attività di spettacolo, dall'altra la stessa Pubblica Amministrazione non riusciva a definire un quadro normativo completo che potesse dare un assetto definitivo e ordinato alla materia: di qui il disagio degli operatori del settore, costretti a fare i conti con la cronica incertezza di un contributo statale che veniva determinato di stagione in stagione sulla base delle disponibilità del bilancio annuale dello Stato.

Soltanto a partire dagli anni '80, si inizia a intravedere una certa volontà di mettere un po' di ordine all'interno di un quadro

confuso e incerto, volontà testimoniata tra l'altro dall'emanazione di una serie di provvedimenti organici che mirano a compensare la disomogeneità degli interventi pubblici e a snellire una macchina burocratica farraginosa e lenta con cui bisogna confrontarsi per avere accesso ai contributi.

Due tappe importanti segnano l'evolvere di questo programma:

1. istituzione del FUS, Fondo Unico per lo spettacolo istituito nel 1985
2. processo di decentralizzazione con conseguente trasferimento di competenze dalle autorità centrali alle amministrazioni locali, anche in materia di spettacolo e cultura.

Non sono poi da trascurare le forti differenze territoriali che caratterizzano il nostro Paese, oltre al continuo rinnovamento tecnologico, al mutamento di gusti e bisogni culturali. Così come la progressiva integrazione della realtà italiana con quella europea e non è da sottovalutare l'aumentato di scambi. L'accoglienza di riferimenti sociali comuni ha di conseguenza modificato modalità di fruizione e, quindi, costi di produzione. La "vita" dell'opera culturale è cambiata con evidenti riflessi sulla domanda e sul consumo.

Questi cambiamenti che coinvolgono settori più disparati modificano anche il modo di rappresentare e di distribuire lo spettacolo. Per quanto riguarda l'Italia poi, il valore culturale ed economico dello spettacolo è alimentato anche dall'importanza artistica, storica e architettonica di location scelte per realizzarlo.

Se ne sono accorti anche gli stranieri che con produzioni internazionali hanno ripreso (vedi il cinema) ad utilizzare scenari e competenze italiane.

Si ritorna ancora una volta al punto di partenza del nostro studio: l'importanza strategica rivestita dal turismo culturale.

I produttori di spettacolo devono puntare su un aumento del coinvolgimento e del sostegno dei cittadini del territorio all'attività culturale. Garantire il rinnovamento della scena culturale del nostro Paese, favorire l'innovazione e la sperimentazione di nuove tecniche e stili, consentire l'accesso e la fruizione al più ampio numero di utenti, promuovere le produzioni di alta qualità sono gli obiettivi da perseguire.

L'impegno ministeriale è orientato nell'identificazione di strumenti di intervento adeguati per ampliare l'offerta e far sì che il privato percepisca le attività culturali come attività produttive, alle quali non solo dare un appoggio finanziario ma da cui ottenere anche un feedback, un ritorno d'immagine e considerarlo come un investimento che possa assicurare degli utili.

L'adozione di un approccio "economico" riferito alle attività culturali e di spettacolo non deve suscitare le diffidenze che a lungo lo hanno accompagnato. Resiste, però nel settore, il timore che una visione eccessivamente economicistica possa diventare attitudine dominante. Guardando a tali paure e trasformandole in alleate, i criteri di valutazione che regolano il sostegno pubblico al settore devono tenere in debita considerazione elementi di carattere gestionale e comunque non trascurare le motivazioni che giustificano l'intervento statale, in quanto le attività culturali sono bene meritorio e di interesse nazionale.

## FUS - FONDO UNICO PER LO SPETTACOLO

Alberto Francesconi il presidente dell'AGIS (Associazione generale italiana dello spettacolo), a *La Repubblica* del 29 ottobre scorso ha dichiarato che la crescita dei fondi dello spettacolo dimostra che il Governo sta rispettando gli impegni assunti. L'impegno, la cui comunicazione fu accolta con plauso anche dal Presidente Giorgio Napolitano, consiste nel progressivo rifinanziamento del Fus in modo da riportare il Fondo Unico per lo Spettacolo entro il 2009 sopra i livelli che erano stati raggiunti nel 2001 e cioè al di sopra di 516 milioni di euro, operazione possibile e già in corso, basata sulla suddivisione, tra i settori dello spettacolo italiano, di uno stanziamento aggiuntivo di 50 milioni di euro all'anno per tre anni dal 2007 al 2009, reperiti con il Decreto-legge n. 223 del 2006.

Ma queste nuove risorse devono essere orientate alla produzione e non alle spese di gestione o ai costi fissi delle istituzioni.

Nello specifico, la ripartizione dello stanziamento integrativo per l'anno in corso (2007) ha previsto :

- fondazioni lirico-sinfoniche € 18.000.000
- attività cinematografiche € 8.500.000;
- attività di prosa € 12.750.000;
- attività musicali € 9.650.000;
- attività di danza € 1.100.000.

L'incremento prevede per il 2008 e per il 2009 un ulteriore aumento del 15% annuo fino al raggiungimento alla fine del triennio della cifra di 544 milioni di euro. Una quantità di risorse economiche finalmente maggiore rispetto al 2001.

In pratica il Governo Prodi, al suo insediamento, aveva deciso di mettere a disposizione dello spettacolo, (teatro, musica, cinema, danza) complessivi 600 milioni di euro proiettati sul triennio.

Ha poi operato in modo da definire un fondo aggiuntivo di 20 milioni di euro rivolto ad accordi con le autonomie locali per creare un sistema di promozione delle attività di spettacolo tradizionali dei piccoli Comuni, spesso legate al folclore, alle bande e alle feste di paese. L'intento è che la tradizione nelle sue molteplici espressioni, possa diventare un vero e proprio connettivo dell'Italia profonda, coordinato dal Ministero per i Beni e per le Attività Culturali, ma il cui impatto si sviluppi e si verifichi sulla territorio.

## VERSO L'ATTESA RIFORMA DELLO SPETTACOLO

Per il 2010 l'obiettivo è far entrare in vigore la riforma dello spettacolo dal vivo basata sul principio di cooperazione tra Stato, Regioni, Province e Enti locali. E' un nuovo disegno di legge (ha tenuto conto del Testo Rositani, lavoro svolto nella precedente legislatura) che riorganizza la sfera dei poteri e dei compiti tra i diversi soggetti istituzionali.

In particolar modo, lo Stato, con l'entrata in vigore del nuovo *Testo unico sullo spettacolo dal vivo* – atteso da oltre mezzo secolo – avrà il compito di promuovere:

- accordi di coproduzione con altri Paesi
- istruzione e formazione di discipline di spettacolo dal vivo
- spettacoli festival nazionali ed esteri e grandi eventi culturali

e avrà il compito di:

- coordinare iniziative regionali e interregionali
- riordinare le fondazioni lirico sinfoniche con decreti legislativi
- riassetare il sistema dei finanziamenti

Anche le Regioni avranno il loro compito:

- legiferare in materia di spettacolo dal vivo
- gestire i finanziamenti per la produzione e la diffusione degli spettacoli

In quest'ultimo caso il coinvolgimento delle Regioni ed il passaggio delle risorse dallo Stato ad esse si prevede che avvenga in maniera progressiva. A partire da quando la legge sarà approvata in Parlamento si calcola un periodo transitorio di 24 mesi ed in più altri 24 mesi per i decreti attuativi.

La novità della legge di cui sopra risiede nel fatto che i fondi attualmente disponibili nel FUS, incrementati dalla Finanziaria, verranno attribuiti alle Regioni.

Intanto il *caso Campania* mostra già un cambiamento di tendenza. La Campania ha avuto l'attribuzione del primo Festival Italia del Teatro con un contributo di 5 milioni di euro.

Un altro provvedimento legislativo, da poco emanato, porterà circa 21 milioni di euro nelle casse regionali (aumento delle risorse stimato in due volte e mezzo quello attuale), anche questo si pone come sintomo positivo riguardo alle strategie di interventi a sostegno del mondo dello spettacolo, esse si stanno delineando ed

hanno l'obiettivo di assicurarne lo sviluppo in maniera continuativa

Con il ritorno importante di risorse sul FUS, e mettendo in campo la riforma del *tax credit* e della legge n. 122 del 1998, che non comporta spese per il cittadino o lo Stato, mentre attiva risorse della filiera cinematografica, il quadro si avvia ad un miglioramento, tanto che la situazione odierna ha registrato un certo favore da parte di tutti gli *attori* dello spettacolo dal vivo e della filiera cinematografica.

Per quanto riguarda i contenuti della produzione artistica e le celebrazioni l'impegno statale non può prescindere dal celebrare grandi artisti come Luciano Pavarotti attribuendo *il premio dell'eccellenza nella cultura*, tuttavia il punto focale è permettere l'accessibilità al patrimonio a coloro che altrimenti non vi accederebbero, per esempio:

1. permettere a giovani artisti l'ingresso nel dibattito culturale contemporaneo, pur se sprovvisti del sostegno di galleristi o imprenditori.

2. consentire a giovani cineasti di fare un film anche se non hanno un produttore, un distributore e un esercente alle spalle.

Per quanto riguarda il settore della cinematografia c'è già stata polemica rivolta contro il finanziamento pubblico alle opere cinematografiche. La polemica in realtà non ha raggiunto un livello di comunicazione efficace, ha solo dato l'impressione che una politica che appoggi opere prime, nuove proposte, sia una forma di spreco. È chiaro che dei cento film che si producono nell'arco di un certo numero di anni in un Paese, finanziati o che hanno avuto la dichiarazione di interesse pubblico, solo una piccola parte potrà avere successo, ma questo non è da considerare come un insuccesso delle politiche pubbliche.

Se la comunicazione del disappunto avesse chiaramente avuto come oggetto la possibilità che il finanziamento vada a film assurdi e solo per decisione di commissioni sarebbe stata ampiamente accolta ed appoggiata.

Guardando al modello francese del CNC è necessario che le commissioni presentino un profilo tecnico altamente qualificato e soprattutto che lo mantengano.

Normalmente i film di maggior successo sono quelli cosiddetti di cassetta, ma la funzione della pubblica cultura non è finanziare solamente i film da botteghino pieno. Anzi.

Si è qui parlato del cinema come esempio più evidente di settore cui si sta prestando grande attenzione, ma il discorso è applicabile all'editoria, all'arte contemporanea e per quello che riguarda il nostro studio, ovviamente allo spettacolo dal vivo.

Il Ministero per i Beni e le Attività Culturali serve anche a questo: a fare emergere chi altrimenti non emergerebbe.

Un Ministero della cultura non può non identificare e riconoscere artisti già affermati, come appunto Luciano Pavarotti cui purtroppo il premio è stato dato alla sua morte (ma era già previsto in modo da celebrare un grande artista ancora in vita) negherebbe la propria funzione. Tuttavia questa stessa funzione racchiude l'impegno, la possibilità ed anche la pretesa di creare – dal basso, con una programmazione scientifica e con attenzione alla qualità - la crescita e l'affermazione di qualcosa che, altrimenti, non avrebbe possibilità di affermarsi.

## IN CONCLUSIONE

Punto di vista fondamentale è che la cultura sia creata ed adottata per moltiplicare le possibilità di crescita, anche economica, e che offra spazio ad attività sinergiche.

In sintesi è bene guardare ad un incremento delle attività e delle collaborazioni con altre istituzioni cercando il dialogo come metodo di lavoro e di approccio sull'esempio di ciò che la Biennale di Venezia realizza da anni in sinergia con molti Comuni e Regioni.

Ne è esempio il dialogo instaurato dalla Biennale con la Fondazione Musica per Roma. Insieme lo scorso anno approntarono un progetto che prevedeva una mostra organizzata in collaborazione con Maurizio Scaparro e con il settore Teatro della Biennale. La mostra fu allestita a Roma, in occasione della prima Festa del Cinema di Roma, con i costumi de *L'Ultimo Imperatore* di Bertolucci.

L'indagine qui svolta su come procedere nell'organizzazione di un evento e su come applicare i metodi di comunicazione allo spettacolo dal vivo ha rilevato uno scenario in transizione e in movimento, per questo motivo abbastanza positivo, confortato dalla partecipazione, in crescita, di pubblico e di addetti ai lavori, e dalla volontà espressa dalle istituzioni pubbliche di puntare sullo sviluppo di competenze adeguate alla valorizzazione dinamica del patrimonio culturale.

Qui di seguito vengono delineati una serie di obiettivi che sono stati registrati attraverso questo studio e che possono essere attuati a breve o medio termine:

- attrarre flussi certi di finanziamento pubblico diretto, consapevoli che anche il finanziamento in deficit di un evento può indurre significativi incrementi del Pil anche regionale
- attrarre finanziamenti consistenti di sponsor
- sostenere gli accessi alla fruizione con politiche dei prezzi, biglietti e abbonamenti agevolati per fasce sociali
- elaborare politiche mirate di coinvolgimento e partecipazione del pubblico alla vita delle istituzioni culturali
- favorire l'autonoma programmazione di lungo periodo da parte delle strutture organizzatrici
- sviluppare al massimo le potenzialità dei mezzi di comunicazione rispetto ai programmi, ai singoli eventi, ad ogni fase dell'attività culturale
- ricomporre la formazione e l'istruzione con lo scopo di creare la futura generazione di fruitori consapevoli e preparati dell'offerta culturale
- favorire lo sviluppo e il sostegno di progetti locali
- riqualificare il Collocamento dello spettacolo.
- far emergere e qualificare il cosiddetto lavoro sommerso e il *dietro le quinte* accertando e valorizzando anche le "attività amatoriali".

## BIBLIOGRAFIA

---

- ALLEN J., HARRIS R., JAGO K.L., VEAL A.J., (2000), *Event beyond 2000: Setting the Agenda. Proceedings of Conference on Event Evaluation, Research and Education*, Australian Centre for Event Management, Sydney.
- ALLEN J., (2002), *Festival and special event management*, 2nd edition, John Wiley & Sons, New York.
- ALLEN S., (2000), *The future of event marketing*, in *Event Solutions Magazine*, n. 9, sept. 2000.
- AIEST, (1987), 37th Congress, 23-29 Aug., Calgary, *Revue de tourisme*, n 4
- ARGANO L. *L'impresa di spettacolo dal vivo*, Officina, Roma 2004; G. Marinelli "Il funzionamento del mercato dello spettacolo dal vivo ed i meccanismi di programmazione", in *Europa e mezzogiorno*, 55 (numero monografico su "Cultura e sviluppo"), 2006, edizioni FORMEZ
- BIRD A.C., (2002), *L'economia dell'entertainment*, in RESCINITI R. (a cura di), *Economia e marketing del tempo libero*, Franco Angeli, Milano, pp. 53-62.
- BOBBIO L., GUALA C. (a cura di), (2002), *Olimpiadi e grandi eventi. Verso Torino 2006*, Carocci, Roma.
- BORGHESI A., (1994), *Il Marketing delle località turistiche*, Giappichelli, Torino.
- BRAMWELL B., (1997), *Strategic planning before and after a mega-event*, in *Tourism Management*, vol. 18, n. 3, pp 167-176.
- BURNS J.P.A., HATCH J.H. e MULES T.J., (1986), *The Adelaide Grand Prix: The Impact of a Special Event*, Centre for South Australian Economic Studies, Adelaide.
- CAPUA P., *Il design campano sbarca a Milano*, *La Repubblica* del 14-04-2005.
- CAROLI M.G., (1999), *Il marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano.
- CARRERAS VERDAGUER C., (1995), *Mega-events: Local Strategies and Global Tourist Attractions*, in A. MONTANARI and A.M.WILLIAMS (edited by), *European Tourism. Regions, Spaces and Restructuring*, Chichester, Wiley, pp.193-205.
- CATHERWOOD D. W. and VAN KIRK R.L., (1992), *The Complete Guide to Special Event Management. Business Insights, Financial Advice, and Successful Strategies from Ernst & Young, Advisors to the Olympics, the Emmy Awards and the PGA Tours*, John Wiley & Sons, New York.
- CERCOLA R., (1999), *Economia neoindustriale e marketing territoriale*, in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 172.
- CERCOLA R., BONETTI E., (1999), *Il cambiamento nella produzione dei servizi*, Etaslibri, Milano.
- CERCOLA R., (2000), *Marketing*, collana Tutor, Etaslibri, Milano.
- COCCO R., POZZI L., (2001), *I servizi di base: l'organizzazione di eventi*, in INVERNIZZI E. (a cura di), *Relazioni pubbliche: le competenze, le tecniche e i servizi di base*, Mc Graw-Hill, Milano.
- COLBERT F., (2000), *Marketing delle arti e della cultura*, Etaslibri, Milano.
- CROMPTON J.L., (1993), *Benefit and risks associated with sponsorship of major events*, in *Festival Management and Event Marketing*, vol.2 n.2, p.65-74.
- DALL'ARA G., (2002), *Le nuove frontiere del marketing applicato al turismo*, Franco Angeli, Milano.
- DANIELS M.J., NORMAN W.C., HENRY M.S., (2004), *Estimating income effects of a*

- sport tourism event, in *Annals of Tourism Research*, Jan., Vol. 31:1, pp. 180-199.
- DI CESARE F., (1995), *Il turismo degli eventi aggregativi e l'offerta delle imprese alberghiere*, *Economia e diritto del terziario*, n. 3
- DI STEFANO ELENA(2002), *Il pubblico e la danza*, Milano
- DUDLEY J.W., (1991), *Esporre con successo a mostre, fiere e altre manifestazioni*, Franco Angeli, Milano.
- FAYOS-SOLA' E., (1998), *The Impact of Mega Events*, in *Annals of Tourism Research*, vol.25, n.1, pp.241-245.
- FERRARI S., (2002), *Event marketing: i grandi eventi del marketing e gli eventi speciali come strumenti di marketing*, CEDAM, Padova.
- FREDLINE E., FAULKNER B., (2000), *Community perceptions of the impacts of events*, in *Events Beyond 2000: setting the agenda*, Conference, July 2000, Sydney.
- GAMBETTI R., (2003), *Il marketing degli eventi: tendenze, caratteri e applicazioni*, dagli atti del Congresso internazionale "Le tendenze del marketing", Università Cà Foscari di Venezia, 28-29 novembre.
- GETZ D., (1997), *Event Management and Event Tourism*, Cognizant Communication Corporation, New York.
- GETZ D., (1998), *Event tourism and the authenticity dilemma*, in W.F. THEOBALD (ed.) *Global Tourism*, pp. 409-427, Butterworth- Heinemann, Oxford.
- GETZ D., (2001), *Festival places: a comparison of Europe and North America*, in *TOURISM*, 49 (1), pp.3-26.
- GILBERTI G., (2004), *L'evento in strada: il progetto, la produzione, la gestione e il controllo come strategia di marketing*, Franco Angeli, Milano.
- GOLDBLATT J., (1998), *Special events: best practices in modern event management*, John Wiley & Sons, New York.
- GOLDBLATT J., (2002), *Global event management in 21st century*, John Wiley & Sons, New York.
- GOLDBLATT J., (2004), *Special Events: Event Leadership for a New World*, 4th Edition, John Wiley & Sons, New York.
- GOLFETTO F., (2000), *Un marketing per le città?*, in *Economia & Management*, n. 5, pp. 113-128.
- GWINNER K., (1997), *A model of image creation and image transfer in event sponsorship*, in *International Marketing Review*, vol.14 n.3, pp. 145-148.
- HALL C.M., (1992), *Hallmark Tourist Events: Impact, Management and Planning*, Halsted Press, New York.
- HANLAN C., CUSKELLY G., (2002), *Pulsating major sport event organizations: A framework for inducting managerial personnel in Event Management*, n. 4 vol. 7 2002, Cognizant Communication Corporation, New York.
- HOLLWAY S., (2002), *Vital volunteers*, in *Australian Leisure Management*, December 2001/January 2002, 30, pp. 58-59.
- JEONG G., FAULKNER B., (1996) *Resident perceptions of megaevent impacts: the Taejon International Exposition case in Festival Management & Event Tourism*, v4
- KOTLER P., HEIDER D.H., REIN L., (1993), *Marketing places. attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations*, The Free Press, NY
- KOTLER P., BOWEN J., MAKENS J., (2003), *Marketing del turismo*, Mc Graw Hill, Milano.
- KUSTOV M., "Più apertura alla contemporaneità per attrarre il pubblico", *Atti del convegno Più pubblici per lo spettacolo dal vivo. Politiche culturali e strategie di comunicazione per lo sviluppo della domanda*, Roma 23 febbraio 1998, a cura di Carla Bodo, Angelo Pontecorboli Editore, Firenze 2000, pp. 57-60

- LOVELOCK C.H., (1988), *Managing services: marketing, operations and human sources*, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- MACCHIAVELLI A., GARIBALDI R., (2001), *Turismo e culture del territorio I. Strumenti per la valorizzazione: i musei etnografici e la promozione di grandi eventi*, Franco Angeli, Milano.
- MASINO G., ZAN L., (2002), *Il Ferrara Buskers Festival: progettualità, emergenza e costellazione di significati*, in *Micro&Macro Marketing*, n. 1/2002, pp. 85-114.
- MATHISON A., WALL G., (1982), *Tourism - Economic, physical and social impacts*, Longman, London.
- METROPOLIS, (2002), *The Impact of Major Events on the Development of Large Cities*, Commission 1 Report, World Association of Major Metropolises, Barcelona.
- MIHALIK B.J., (2000), *Host population perceptions of the 1996 Atlanta Olympics: support, benefits and liabilities*, in *Events Beyond 2000: setting the agenda*, Conference, July 2000, Sydney.
- MONTANARI A., (2002), *Grandi eventi, marketing urbano e realizzazione di nuovi spazi turistici* in *Bollettino della Società Geografica Italiana*, serie XII, volume 7.
- MORRISON A., (1997), *Hospitality and travel marketing*, Delmer, New York.
- MORSE J., (2001), *The Olympic Games and Australian Tourism*, WTO, *Proceedings of World Conference on Sport and Tourism*, Barcelona.
- MULES T., (1998), *Events tourism and economic development in Australia* in TYLER D., GUERRIER Y. and ROBERTSON M. (edited by), *Managing Tourism in Cities. Policy, Process and Practice*, pp.195-214, Wiley, Chichester.
- MUZI FALCONI T., (2003), *Quale cultura dell'evento?*, documento online presente sul sito web della Ferpi, all'indirizzo:  
<http://www.ferpi.it/aree/eventi/advexpress.htm>.
- NAPOLITANO M.R., (2000), *Dal marketing territoriale alla gestione competitiva del territorio*, ESI, Napoli.
- NATIONAL GEOGRAPHIC, Italia, vol. 6, n. 2, agosto 2000.
- NELLI R.P., (2000), *La gestione della sponsorizzazione nell'esperienza italiana. Le problematiche di programmazione e controllo*, Vita e Pensiero, Milano.
- OSTILLIO M.C., *La comunicazione territoriale*, (2000), in VALDANI E., ANCARANI F., (a cura di), *Strategie di marketing del territorio*, EGEA, Milano.
- PECCHENINO M., (2004), *Organizzare gli eventi*, Il Sole24Ore, Milano.
- PINE J.B., GILMORE J.H., (2000), *The experience economy. Work is theatre & every business a stage*, Harvard Business School Press, Boston, (trad. it) *L'economia delle esperienze*, Etaslibri, Milano.
- RICHARDS B., (1992), *How to market tourist attractions, festivals and special events*, Longman, Harlow, Essex.
- RITCHIE J.R.B., (1984), *Assessing the impact of hallmark events*, in *Journal of Travel Research*, Summer, pp. 2-11.
- ROBERTSON M., GUERRIER Y., (1999), *Events as entrepreneurial displays: Seville, Barcelona and Madrid*, in Tyler D., Guerrier Y., Robertson M., edited by, *Managing tourism in cities. Policy, process and practice*, pp.215-228, John Wiley & sons, NY.
- ROCHE M., (1992), *Mega events and micro-modernization: on the sociology of the new urban tourism*, in *British Journal of Sociology*, n.43, pp.563-600.
- RYAN C., SMEE A. and MURPHY S., (1996), *Creating a database of events in New Zealand. Early results*, in *Festival Management and Event Tourism*, Vol. 4, .
- SCHMITT B., (1999), *Experiential marketing*, The Free Press, New York.

- SCIARELLI S., (2002), *Economia e gestione dell'impresa*, CEDAM, Padova.
- SHOSTACK G. L., (1997), *Breaking free from product marketing*, in *Journal of Marketing*, n. 44, pp. 73-80.
- SLEIGHT S., (1989), *Sponsorship: what it is and how to use it*, Mc Graw Hill, Lnd.
- STOQUART J., (1992), *Il marketing-evento*, Franco Angeli, Milano.
- SWARBROOKE J., (1997), *Development and management of visitor attractions*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- TARLOW P., (2002), *Event Risk Management and Safety*, John Wiley & Sons, NY.
- TRAVIS A.S., CROZIE' J.C., (1987), *The role and impact of megaevents and attractions on tourism development in Europe: a microperspective*, ed. AIEST, St.Gall, Switzerland.
- VALDANI E., ANCARANI F., (2000), (a cura di), *Strategie di marketing del territorio*, EGEA, Milano.
- VAN DEN BERG L., BROMEZZA I., VEN DER MEER J., (1994), *Gestione e marketing della città: l'esperienza olandese*, in "Impresa e Stato", n. 27, pp. 38-44.
- VAN DEN BERG L., VAN DER BORG J., VAN DE MEER J., (1998), *Urban Tourism*, Ashgate, Aldershot, England.
- VARALDO R. e FONTANA F., (1999), *presentazione di CAROLI M.G., Marketing Territoriale*, Franco Angeli, Milano.
- WAITT G., GORDON J., (2003), *Social impacts of the Sydney Olympics*, in *Annals of Tourism Research*, vol. 30, n.1.
- WATT D.C., (1998), *Event Management in Leisure and Tourism*, Addison Wesley Longman, Harlow.
- WETZEL H., dal forum: *Destination Management e grandi eventi sportivi*, in *Economia & Management*, n. 6/2003.
- WILLIAMS J., LAWSON R., (2001), *Community issues and resident opinions of tourism*, in *Annals of Tourism Research*, vol. 28, n. 2, pp. 269-290.
- XIE P.F., SMITH S.L.J., (2000), *Improving forecasts for world's fair attendance: incorporating income effects*, in *Event Management*, vol. 6, n. 1.
- ZEITHALM V.A., BITNER M.J., (2002), *Il marketing dei servizi*, Mc Graw Hill, Milano.