



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
in Economia e Gestione delle Arti e
delle attività culturali

Tesi di Laurea

Business Model per il teatro: modelli a confronto.
Il caso del Teatro Più Piccolo del Mondo

Relatore

Prof. Francesco Casarin

Laureanda

Laura Soriato

Matricola

976088

Anno Accademico

2022 / 2023

Abstract

L'elaborato pone le basi su di una revisione della letteratura scientifica riguardante il modello di business in ambito teatrale. All'interno del contesto del sistema teatrale italiano, viene presentato lo studio di caso del Teatro Più Piccolo del Mondo, ambizioso progetto della compagnia teatrale Kuziba, del quale si indaga la gestione attuale attraverso due differenti modelli di business: il *Business Model Canvas* e il *Business Model Prism*. Il primo, ideato nel 2010 per un uso vasto e trasversale, è pratico e generico; il secondo, messo a punto nel 2017, è pensato appositamente per descrivere l'organizzazione di un prodotto culturale. I due modelli, dopo essere stati applicati al Teatro Più Piccolo del Mondo, vengono confrontati in base a dei criteri. Questo studio ha l'obiettivo di fornire un esempio concreto di analisi del modello di business di un prodotto culturale teatrale e aspira ad essere spunto e punto di partenza per ulteriori ricerche in questo campo.

Keywords

business model, teatro, gestione, compagnia teatrale, prodotto culturale

TOTÒ: Anche questa è vita vera!

PADRE: Stare arrampicato sopra a un teatro?

TOTÒ: È un albero.

PADRE: Quello non è un albero, quella è la piccionaia del teatro.

TOTÒ: Vi sbagliate, signor padre, questo è un albero.

PADRE: Nella piccionaia ci stanno i piccioni.

TOTÒ: Almeno i piccioni volano...

PADRE: E volano in un teatro!

TOTÒ: Il teatro è un albero.

*(Totò degli alberi. La vera storia del barone rampicante
all'interno del Teatro Più Piccolo del Mondo)*

Un ringraziamento sentito a tutte le persone che nel mio percorso hanno reso possibile
vivere una vita in cui un teatro è un albero.

Indice

Elenco figure, tabelle e grafici	1
Introduzione	3
1. Il modello di business	5
1.1. Il modello di business: aspetti fondamentali.....	5
1.1.1 <i>Definizione</i>	5
1.1.2 <i>Modello di business e strategia</i>	7
1.1.3 <i>Modello di business e innovazione</i>	10
1.2 Il modello di business nelle organizzazioni culturali.....	13
1.2.1 <i>Cultura: un servizio che apporta valore sociale</i>	13
1.2.2 <i>Nuovi bisogni, nuovi modelli</i>	14
1.2.3 <i>Il modello di business negli studi sulle organizzazioni culturali</i>	16
2. Metodologia	19
2.1 Il metodo utilizzato: lo studio di caso	19
2.2 Modelli di business presi in esame	21
2.2.1 <i>Il Business Model Canvas</i>	21
2.2.2 <i>Il Business Model Prism</i>	23
3. Presentazione del caso	25
3.1 Il Teatro Più Piccolo del Mondo.....	25
3.1.1 <i>Produzione e circuitazione</i>	24
3.1.2 <i>Il teatro vegetale</i>	27
3.2 La compagnia teatrale Kuziba	29
3.2.1 <i>Organizzazione, produzioni, progetti</i>	29
3.2.2 <i>Professionalità artistiche attorno al TPPM</i>	31
3.3 Il contesto: lo spettacolo dal vivo in Italia.....	32
3.3.1 <i>Cenni storici</i>	32
3.3.2 <i>Le compagnie teatrali oggi</i>	33

3.3.3 <i>Il teatro ragazzi</i>	35
3.3.4 <i>Situazione legislativa italiana ed europea</i>	36
4. Il modello di business del Teatro Più Piccolo del Mondo	38
4.1 Business Model Canvas per il Teatro Più Piccolo del Mondo	38
4.2 Business Model Prism per il Teatro Più Piccolo del Mondo	51
5. Discussione	62
5.1 Considerazioni preliminari	62
5.2 Confronto e valutazione dei modelli	63
Conclusioni	69
Bibliografia	70
Sitografia	75

Elenco figure, tabelle e grafici

Elenco delle figure

- Figura 1. Il Business Model Canvas (A. Osterwalder, Y. Pigneur, 2010: 44). Fonte: <https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas>
- Figura 2. Schiuma G., Lerro A., The Business Model Prism. 2017. Fonte: Schiuma G., Lerro A., (2017). The business model prism: managing and innovating business models of arts and cultural organisations. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity (2017) 3-13 [online] DOI 10.1186/s40852-017-0066-z
- Figura 3. Schiuma G., Lerro A., The Business Model Prism and related sub-components. 2017. Fonte: Schiuma G., Lerro A., (2017). The business model prism: managing and innovating business models of arts and cultural organisations. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity (2017) 3-13 [online] DOI 10.1186/s40852-017-0066-z
- Figura 4. Interno del TPPM. Settembre 2022. Parco fluviale di Lambioi (BL). Fonte: Bruno Soriato
- Figura 5. Esterno del TPPM. Maggio 2023. Teatro Kismet (BA). Fonte: autore
- Figura 6. Realizzazione del TPPM. Febbraio-aprile 2022. Spazio sQuolaGaribaldi, ex-mensa del plesso scolastico Salnitro di Bisceglie (BAT). Fonte: Bruno Soriato
- Figura 7. Montaggio del TPPM. Giugno 2022. Chiostro comunale di Corato (BA). Fonte: Bruno Soriato
- Figura 8. TPPM allestito per il Piccolo Museo della Fiaba. Settembre 2022. Sasso Marconi (BO). Fonte: Bruno Soriato
- Figura 9. Teatro vegetale attorno al TPPM. Settembre 2022. Parco fluviale di Lambioi (BL). Fonte: Bruno Soriato
- Figura 10. Teatro vegetale una volta smontata la struttura del TPPM, quintature di allori in primo piano. Settembre 2022. Parco fluviale di Lambioi (BL). Fonte: Bruno Soriato
- Figura 11. Framework del BMC compilato per lo studio del modello di business del TPPM. Fonte: <https://www.businessmodelsinc.com/en/inspiration/tools/business-model-canvas>

- Figura 12. Framework del BMP per lo studio del modello di business del TPPM. Fonte: Schiuma G., Lerro A., (2017). The business model prism: managing and innovating business models of arts and cultural organisations. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity (2017) 3-13 [online] doi:10.1186/s40852-017-0066-z

Elenco delle tabelle

- Tabella 1. Clienti del TPPM suddivisi in segmenti
- Tabella 2. Presenza delle voci del modello di business del TPPM nel BMC e nel BMP
- Tabella 3. Esito della valutazione del BMC e del BMP

Elenco dei grafici

- Grafico 1. Percentuale delle fonti di ricavo sui ricavi totali. A sinistra nel 2022, a destra: nel 2023
- Grafico 2. Percentuale delle giornate lavorative impiegate in ogni progetto sul totale delle giornate lavorative impiegate nei progetti nel 2022
- Grafico 3. Percentuale delle giornate lavorative impiegate in ogni progetto sul totale delle giornate lavorative impiegate nei progetti nel 2023
- Grafico 4. Percentuale della quota dei ricavi dei singoli progetti sui ricavi totali nel 2022
- Grafico 5. Percentuale della quota dei ricavi di ogni progetto sui ricavi totali nel 2023
- Grafico 6. Percentuali dei centri di costo di ogni progetto sui costi totali nel 2022
- Grafico 7. Percentuali dei centri di costo di ogni progetto sui costi totali nel 2023
- Grafico 8. Centri di costo e quota dei ricavi dei singoli progetti sul totale dei costi e sul totale dei ricavi del 2022
- Grafico 9. Centri di costo e quota dei ricavi dei singoli progetti sul totale dei costi e sul totale dei ricavi del 2023

Introduzione

Oggigiorno il settore teatrale ha bisogno di stare al passo con i continui mutamenti della società e con i requisiti sempre più esigenti del suo mercato. Per fare ciò, i soggetti teatrali necessitano di trovare modalità efficaci ed efficienti per gestire la propria attività, a partire dalla comprensione del proprio modello di business.

Questo elaborato mira ad indagare il modello di business di un prodotto culturale teatrale attraverso lo studio di caso che vede al centro il Teatro Più Piccolo del Mondo, al fine di fornire un esempio concreto in questo settore.

Nel primo capitolo si espone una revisione della letteratura riguardante il modello di business, partendo dagli studi che hanno tentato di darne una definizione, per poi passare a quelli che hanno discusso la sua relazione con i concetti di strategia e di innovazione, fino a giungere agli studi sul modello di business nelle organizzazioni culturali.

Nel secondo capitolo si descrive la metodologia utilizzata, ovvero lo studio di caso. A questa si aggiunge l'esposizione dei due modelli di business presi in esame: il Business Model Canvas e il Business Model Prism.

Nel terzo capitolo vengono presentati il Teatro Più Piccolo del Mondo, la compagnia teatrale Kuziba che lo ha ideato e prodotto, e le personalità artistiche che hanno contribuito alla sua realizzazione. Per contestualizzare quest'opera viene riportata una panoramica sullo spettacolo dal vivo in Italia. Partendo da un breve cenno storico, si pone successivamente l'attenzione sul funzionamento delle compagnie teatrali al giorno d'oggi, sul teatro ragazzi e sulla situazione legislativa attuale.

Nel quarto capitolo si presenta il modello di business del Teatro Più Piccolo del Mondo attraverso due paragrafi, che lo indagano, rispettivamente, attraverso il Business Model Canvas e il Business Model Prism.

Il quinto capitolo offre un confronto tra i due modelli di business presi in considerazione. Partendo da alcune considerazioni preliminari, vengono poi esposti i criteri di valutazione che permettono il confronto.

Infine, viene riassunto il lavoro svolto e vengono delineate delle possibili vie di ricerca ulteriore.

1. Il modello di business

Business models [...] are, at heart, stories –
stories that explain how enterprises work.
(Magretta, 2002)

Il seguente capitolo ha lo scopo di presentare una revisione della letteratura in materia di modello di business, sviluppandosi poi sul modello di business nel campo culturale. Il suddetto capitolo si suddivide in due paragrafi. Il primo, che mira a fornire una descrizione del modello di business nei suoi aspetti fondamentali, si divide a sua volta in tre sottoparagrafi. Il primo sottoparagrafo propone una revisione di quella letteratura che ha tentato di dare una definizione al concetto di *business model*, mentre il secondo e il terzo forniscono, rispettivamente, una sintesi del suo rapporto con la strategia e con l'innovazione. Il secondo paragrafo approfondisce lo studio del modello di business nelle organizzazioni culturali attraverso tre sottoparagrafi: nel primo si definisce il valore sociale della cultura in quanto 'servizio', nel secondo viene evidenziato il bisogno di rinnovamento dei modelli di business nel campo culturale e nel terzo viene presentata una breve revisione di studi sul modello di business nelle organizzazioni culturali.

1.1. Il modello di business: aspetti fondamentali

1.1.1 Definizione

Il concetto di modello di business è stato discusso da diversi studiosi, soprattutto negli ultimi anni; nonostante il crescente interesse, risulta difficile trovare in letteratura una sua definizione universale.

Baden-Fuller e Morgan (2010) distinguono due idee differenti di modello: lo *scale model*, il modello in scala, e il *role model*, inteso come esempio da copiare. Il modello di business unisce in sé queste due nozioni di 'modello' (Baden-Fuller, Morgan 2010: 159).

Schafer, Smith e Linder (2005), utilizzando un linguaggio più manageriale e concreto, indicano il business come ciò che ha a che fare con la creazione di valore e l'acquisizione di ricavi da quel valore e il modello come una rappresentazione della realtà. Quindi definiscono il modello di business come la rappresentazione della logica fondamentale di

un'azienda e delle scelte strategiche che l'azienda fa per creare e acquisire valore in una rete di valore (Shafer, Smith, Linder 2005).

Più sinteticamente, A. Osterwalder e Y. Pigneur (2010) definiscono il modello di business come ciò che descrive la logica in base alla quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore (Osterwalder, Pigneur 2010: 14).

Secondo Teece (2010), il concetto di modello di business non ha fondamenti teorici stabiliti in economia o negli studi di business (Teece 2010: 174), nei quali vengono spesso menzionati, ma raramente analizzati. Questo li rende poco conosciuti (Teece 2010: 192).

Diversi studiosi hanno ricercato il termine nella letteratura esistente, per esempio Ghaziani e Ventresca (2005) hanno cercato l'uso del termine negli articoli di management generale dal 1975 al 2000, dimostrando che vi è un incremento notevole nell'incidenza del termine tra il 1995 e il 2000. Zott, Amit e Massa (2010) conducono uno studio simile, estendendo l'analisi al 2009, evidenziando come l'interesse per questo termine sia esploso nell'arco di quindici anni, nel periodo che va dal 1995 al 2010 (Zott, Amit, Massa 2011:1023), coerentemente con i risultati di Ghaziani e Ventresca (2005). Questi dati corrispondono anche alla ricerca compiuta da DaSilva e Trkman, i quali riscontrano un uso massiccio del termine 'business model' dagli anni Novanta in poi, sia da parte degli accademici che degli addetti ai lavori. DaSilva e Trkman individuano la prima menzione del termine nel 1957, andato poi in disuso per diversi anni, fino a quando ottiene velocemente rilevanza con lo sviluppo delle ICT (Information and Communication Technologies) e la comparsa delle compagnie di internet. Il termine in questo periodo si diffonde tra i vari settori (marketing, management, banking, ICT) in diversi ambiti: business plan, business strategy, value creation e altri (DaSilva, Trkman 2014: 379-380). Nonostante il crescente interesse dimostrato dalla presenza del termine 'business model' negli articoli scientifici, spesso non ne viene fornita una definizione esplicita. A volte vengono elencati soltanto i suoi elementi oppure si rimanda il lettore ad altri studi per definire il concetto o, semplicemente, viene data per scontata. Inoltre, le definizioni esistenti si sovrappongono solo parzialmente, dando vita ad una moltitudine di interpretazioni (Zott, Amit, Massa 2011: 1022).

Non è detto che l'organizzazione sia consapevole di impiegare un modello di business: tutte le imprese, implicitamente o esplicitamente, impiegano un particolare modello di business che descrive la struttura dei meccanismi impiegati nella creazione, nella

consegna e nell'acquisizione di valore (Teece 2010: 172-191; Magretta 2002: 6). Altrettanto implicitamente o esplicitamente i modelli indirizzano le competenze interne alla base del vantaggio competitivo di un'azienda (Morris et al. 2005: 729).

Magretta (2002) sottolinea che la forza di un modello di business come strumento di pianificazione risiede nel fatto che esso riesca a porre l'attenzione su come tutti gli elementi del sistema si inseriscono in un insieme di lavoro; a sostegno di questa tesi, riporta come esempio il motivo per cui Meg Whitman si è unita ad eBay fin dai suoi albori, ovvero perché ha visto, nel forte collegamento fra utenti e sito, una narrazione convincente e coerente con il potenziale da tradurre in un business redditizio (Magretta 2002: 6).

Quindi, cosa fa essenzialmente un modello di business?

Cristallizza i bisogni del cliente e la sua disponibilità a pagare, definisce il modo con cui l'impresa risponde e fornisce valore ai clienti, invoglia i clienti a pagare per quel valore e converte quei pagamenti in profitti, attraverso la corretta progettazione e il funzionamento dei vari elementi della catena del valore: sostanzialmente, riflette le ipotesi del management riguardo a ciò di cui il cliente ha bisogno (Teece 2010: 191). In sintesi, articola la logica e fornisce i dati che dimostrano come un'azienda crea e consegna valore ai clienti; poi, descrive come l'azienda converte i pagamenti ricevuti in profitti. Pur rappresentando l'architettura organizzativa e finanziaria di un'azienda, si riferisce più ad un modello concettuale che finanziario (Teece 2010: 173).

1.1.2 Modello di business e strategia

Piuttosto che dare una definizione del modello di business, gli studiosi cercano di definire per negazione cosa *non* è un modello di business.

In molti affermano che il modello di business non è la strategia (Magretta 2002: 6; Teece 2010: 173; Casadeus-Masanell, Ricart 2010: 212; Zott, Amit, Massa 2011: 1032).

Per quanto riguarda la creazione di valore, il modello di business non coinvolge un meccanismo lineare che va dai fornitori all'azienda e ai clienti, ma implica un set più complesso e interconnesso di scambio di relazioni e attività fra diversi attori (Zott, Amit, Massa 2011: 1031).

I modelli di business descrivono, in maniera sistematica, come i vari 'pezzi' di un business si adattano gli uni agli altri, ma non considerano una dimensione critica della

performance: la competizione. Una strategia competitiva spiega come un'impresa farà meglio dei suoi rivali (Magretta 2002: 6).

DaSilva e Trkman aggiungono un ulteriore chiarimento riguardo alla distinzione fra il concetto di modello di business e altri concetti quali Resource-Based View e Transaction Cost Economics. Pur ritenendo questi alla base del modello di business, lo definiscono essenzialmente come una combinazione di risorse che, attraverso transazioni, generano valore per l'impresa e per i suoi clienti in un dato momento (DaSilva, Trkman 2014: 386).

Per Casadeus-Masanell e Ricart (2010: 200) *every organization has a business model* (ogni organizzazione ha un qualche modello di business), ma *not every organization has a strategy* (non tutte le organizzazioni hanno una strategia). La strategia riflette lo scopo di un'azienda, mentre il business model descrive cos'è un'azienda in un determinato momento. La strategia, quindi, si riferisce al piano contingente rispetto alla scelta di quale modello di business utilizzare. La parola 'contingente' sta a sottolineare che la strategia dovrebbe contenere previsioni contro una serie di contingenze dell'ambiente. Quindi la strategia implica il disegno del modello di business che permetta all'organizzazione di raggiungere i suoi obiettivi (Casadeus-Masanell, Ricart 2010: 203-204).

La differenza tra il concetto di strategia e il concetto di business model diventa rilevante solo nel momento in cui si presentano delle contingenze; in caso contrario, la strategia coincide con il modello di business. Un'ulteriore considerazione riguarda la possibile evoluzione del modello di business: osservando il modello di business attuale di un'organizzazione non si conosce la sua eventuale modifica se l'economia presentasse delle contingenze tali da richiedere un cambiamento; quello che si osserva è il modello di business attuale, che è quello che la strategia dell'organizzazione prescrive per lo stato dell'economia attuale. La strategia è molto più che la mera selezione del modello di business; è un piano contingente riguardo a come il modello di business dovrebbe essere configurato, a seconda delle contingenze che potrebbero presentarsi (Casadeus-Masanell, Ricart 2010: 205).

Mentre Casadeus-Masanell e Ricart (2010: 204) sostengono che il modello di business sia un riflesso della strategia realizzata, secondo DaSilva e Trkman la strategia modella lo sviluppo delle capacità che possono alterare in futuro l'attuale modello di business, ovvero fa in modo che si creino le capacità dinamiche per rispondere efficientemente a ciò che riserva il futuro (DaSilva, Trkman 2014: 383).

In accordo con Casadeus-Masanell e Ricart (2010), DaSilva e Trkman (2014) rappresentano, attraverso uno schema, la strategia come il riflesso di ciò che l'azienda ha lo scopo di diventare, mentre rappresentano il modello di business come ciò che un'azienda è realmente in un dato momento. La strategia predispone le capacità dinamiche (prospettiva a medio termine), che limitano i possibili modelli di business (prospettiva attuale o a breve termine) per affrontare imprevisti (contingenze) imminenti o esistenti (DaSilva e Trkman 2014: 383).

Modello di business e strategia sono, quindi, due concetti ben diversi, ma correlati. Zott, Amit, Massa (2011) descrivono il legame tra modello di business e strategia, individuando come il design del modello di business e la strategia di mercato del prodotto siano complementi, non sostituti: le aziende che rispondono alle stesse esigenze dei clienti, perseguendo strategie di mercato del prodotto simili, possono farlo con modelli di business molto diversi (Zott, Amit, Massa 2011).

In ogni caso, il modello di business può essere fonte di vantaggio competitivo (Zott, Amit, Massa 2011: 1032), ma lo sviluppo di un buon modello di business non assicura vantaggio competitivo perché spesso è facile che venga imitato: un modello di business differenziato (e quindi difficilmente imitabile), efficace ed efficiente, ha più probabilità di produrre profitti (Teece 2010: 173).

Il modello di business non dà tutte le risposte su come operare un business e generare vantaggio competitivo sostenibile. Invece, dipinge un'immagine dell'azienda e rivela come i vari elementi del business lavorino insieme in un dato momento (DaSilva e Trkman 2014: 384).

Il modello di business può giocare un ruolo importante nella strategia di un'azienda (Zott, Amit, Massa 2011: 1031) e può essere per gli esecutivi un modo potente per analizzare e comunicare le loro scelte strategiche (S. M. Shafer, H. J. Smith, J. C. Linder 2005).

Esistono dei criteri per capire se un modello di business è valido o meno: un buon modello di business produce proposte di valore che siano avvincenti per i clienti, raggiunge una struttura di costo e rischio vantaggiosa e permette all'azienda che genera e consegna prodotti e servizi di acquisire un valore significativo. È essenziale progettare un buon

modello di business quando l'azienda nasce; ma anche mantenere vitale il modello è un obiettivo continuo (Teece 2010:174).

1.1.3 Modello di business e innovazione

Neither input resources nor competition in output markets is considered part of the business model concept. The core logic of a business model, instead, revolves around a firm's revenues and costs, its value proposition to the customer, and the mechanisms to capture value. Thus conceived, the business model can be a vehicle for innovation as well as a subject of innovation. (Zott, Amit, Massa 2011: 1034)

Da questa citazione si comprende che il modello di business ha una duplice valenza quando si parla di innovazione: può infatti essere veicolo di innovazione, ma anche soggetto di innovazione.

I modelli di business sono veicolo di innovazione nel senso che le innovazioni necessitano di un modello di business affinché il loro valore sia consegnato: l'innovazione tecnologica richiede i modelli di business sia per portare le scoperte sul mercato che per soddisfare i bisogni non corrisposti dei clienti (Teece 2010:176). Teece fa l'esempio delle invenzioni: i prodotti intangibili, come le invenzioni, spesso non sono protetti da brevetti e non si 'vendono' da soli in maniera naturale, poiché sono frequenti i mercati bilaterali e i clienti non vogliono solo prodotti, ma vogliono soluzioni ai loro bisogni percepiti (Teece 2010: 175). Ma nuovi modelli di business possono a loro volta rappresentare una forma di innovazione. Selezionare, regolare e/o migliorare modelli di business è un'arte complessa. Buoni design sono probabilmente situazionali e il processo per definirli è quindi un processo iterativo (Teece 2010: 176). I modelli di business devono cambiare nel tempo man mano che cambiano i mercati, le tecnologie e le strutture legali (Teece 2010: 177). Una revisione periodica aumenta le possibilità di evitare 'angoli ciechi': elementi strutturali longevi – per esempio scelte fatte decine di anni prima in diversi contesti – devono essere esaminati con particolare attenzione e devono essere valutati rispetto allo stato attuale dell'ecosistema aziendale (Teece 2010: 189).

Una creazione di valore innovata può rimpiazzare il vecchio modo di fare le cose e diventare lo standard per la prossima generazione (Magretta 2002; Zott, Amit, Massa 2011: 1030).

Capire come acquisire valore dall'innovazione è un elemento chiave del business model design, anche se l'innovazione tecnologica di per sé non garantisce automaticamente successo (Teece 2010: 183).

Il tradizionale modello dei ricavi usato dagli innovatori per acquisire valore dalla tecnologia prevede che il consumatore acquisti prodotti che hanno proprietà intellettuale incorporata. Molte scoperte scientifiche e invenzioni sono poco protette dai diritti di proprietà intellettuale e necessitano di modelli di business che siano caratterizzati da sostegno pubblico, o da modi creativi per acquisire *spill-overs* (esternalità). La capacità di un'azienda di acquisire valore sarà compromessa profondamente se non esiste la capacità di creare nuovi modelli di business. Più è radicale l'innovazione e più è stimolante la struttura dei ricavi, più grandi saranno i cambiamenti che probabilmente saranno richiesti al modello di business tradizionale (Teece 2010: 186).

A volte la creazione di un nuovo modello di business porta alla creazione di nuovi settori. Cambiare il modello di business di un'azienda prevede cambiare il paradigma con cui l'azienda interagisce col mercato, per cui è probabile che vi sia inerzia. In ogni caso è preferibile che l'azienda inizi a compiere questi cambiamenti da sola, senza aspettare che eventi esterni la inducano a cambiare. Creare un nuovo modello di business richiede creatività, intuizione e una buona dose di informazioni sui clienti, sui *competitor* e sui fornitori. Un imprenditore può intuire un nuovo modello di business, ma non essere in grado di razionalizzarlo e articolarlo pienamente; perciò, è richiesto di sperimentare e imparare: nuovi modelli di business rappresentano soluzioni provvisorie ai bisogni dei clienti. È provvisorio nel senso che necessita, col tempo, di essere rimpiazzato da un modello migliorato che trae vantaggio da innovazioni tecnologiche e organizzative (Teece 2010:187).

Il business model di un'organizzazione non è mai completo perché il processo di fare scelte strategiche e testare il modello di business dovrebbe essere costante e iterativo (Shafer, Smith, Linder 2005).

Schiama e Lerro (2017) aggiungono che l'innovazione del modello di business è un modo prezioso per affrontare l'instabilità. Infatti, può fornire alle aziende un modo per uscire dalla concorrenza intensa. Attraverso l'innovazione del modello di business le aziende possono definire nuovi percorsi per la sostenibilità e la competitività. Ciò significa che le organizzazioni, analizzando, gestendo e innovando il modello di business, possono

definire il loro ruolo e la loro capacità di creare ricchezza e quindi identificare la natura e la portata delle loro dinamiche di creazione del valore (Schiuma, Lerro 2017: 5).

Gli innovatori sono tali, poiché sono riusciti a comprendere una qualche *deep truth* (profonda verità) riguardo ai bisogni fondamentali dei consumatori e come i competitor non li soddisfino, e le possibilità tecnologiche e organizzative per svilupparli. Ovviamente si tratta di un processo tutt'altro che lineare, per cui è probabile che il modello di business raggiunga il successo solo dopo considerevoli prove ed errori. Per farlo, gli innovatori potrebbero utilizzare o non utilizzare nuove tecnologie, ma devono comprendere i bisogni dei clienti, le possibilità tecnologiche e la logica dell'organizzazione (Teece 2010:188).

Giesen, Berman, Bell e Blitz (2007) esaminano la relazione tra l'innovazione del modello di business e la performance dell'azienda. Identificano 3 tipi di innovazione del modello di business: *industry models* (innovazioni nella filiera dell'industria/del settore), *revenue models* (innovazioni nel come le aziende generano valore) ed *enterprise models* (innovazioni nel ruolo che gioca la struttura di un'impresa nelle catene di valore nuove o esistenti). Da questa ricerca trovano due scoperte chiave: in primo luogo ogni tipo di innovazione del modello di business può generare successo, in secondo luogo l'innovazione nei modelli d'impresa che si concentrano su collaborazioni esterne e partnership è particolarmente efficace nelle aziende più mature comparate a quelle più giovani.

Il modello di business, in sintesi, riguarda il valore che l'azienda consegna ai clienti, come si organizza per fare ciò e come acquisisce una parte del valore che offre. Un modello di business è più generico di una strategia di business e l'analisi di un modello di business è necessaria per proteggere il vantaggio competitivo derivante dal design di un nuovo modello di business. È quindi importante che abbia un'architettura differenziata (e difficile da imitare) – ma allo stesso tempo efficace ed efficiente – per stabilire vantaggio competitivo (Teece 2010:179).

1.2 Il modello di business nelle organizzazioni culturali

1.2.1 Cultura: un servizio che apporta valore sociale

Malone et al. (2006) asseriscono che in tutte le definizioni di modello di business vi sia enfasi su come l'azienda *makes money* (guadagni) (Malone 2006: 3). Nello stesso studio, lo spettacolo dal vivo rientra, con la consulenza, l'edilizia, l'educazione, la cura della persona, il *package delivery* e la salute, nella categoria che chiamano *Contractor*, ovvero quella categoria caratterizzata dal pagamento 'a servizio', solitamente basato sulla quantità di tempo che il servizio richiede (Malone et al. 2006: 11). Questo concetto è riscontrabile anche nell'articolo di Muñoz-Seca (2011), in cui la cultura viene considerata come un servizio che ha bisogno di essere costruito dal punto di vista dell'esperienza del consumatore: questa, per essere un'esperienza di servizio culturale, deve essere il risultato dell'impegno di una moltitudine di istituzioni. La studiosa sostiene che la cultura oggi sia in grado di aumentare lo sviluppo economico e che per ottenere questo obiettivo abbia bisogno di creare nuovi modelli di business che sostengano lo sviluppo delle entità culturali (Muñoz-Seca 2011: 1). Definendo il servizio come il 'pagamento per una prestazione', viene conferita alla cultura la definizione di 'mondo dei servizi'. Ma, in effetti, l'output culturale non è confinato alla prestazione culturale, poiché ricopre tre dimensioni: una educativa, una estetica e una di ricerca della bellezza attraverso lo sviluppo della curiosità. Il servizio risulta avere una componente di dinamismo, nel senso che ricorrere ripetutamente ad esperienze culturali può trasformare i consumatori facendoli crescere nelle tre dimensioni: educativa, estetica e di sviluppo della curiosità (Muñoz-Seca 2011: 3).

I manager artistici tendono a pensare che la soddisfazione del cliente derivi principalmente dalla qualità della progettazione delle infrastrutture e degli strumenti tecnici che contribuiscono ad offrire una migliore performance, mentre il consumatore vede l'offerta sia come offerta culturale (che è il servizio principale, composto dalla performance e dagli elementi tecnici dello spettacolo), sia come offerta di servizio (ovvero l'esperienza nel suo insieme). Pertanto, nel valutare complessivamente l'esperienza, i manager non tengono conto solamente della performance, ma anche dei costi e di tutte le attività che hanno costituito il servizio (Hume et al. 2006, 2008). In quest'ottica, le istituzioni culturali dovrebbero abbandonare l'idea che il valore intrinseco della loro offerta sia sufficiente per la loro sopravvivenza (Muñoz-Seca 2011: 3).

Secondo Bonet e Schargorodsky (2016), l'essenza delle arti performative non è mutata negli ultimi 2.500 anni, ma sono cambiate le prospettive creative e sociali, così come i processi manageriali e le tecnologie necessarie per costruire uno spettacolo e condividerlo con l'audience. Gli spazi di rappresentazione e i mezzi di distribuzione sono sempre più complessi e danno forma a quello che è il corrente sistema delle arti performative, che nella maggior parte dei paesi occidentali comprende tutto, dai teatri pubblici ai teatri commerciali di larga scala, dalle *venues* alternative alle grandi imprese di produzione, dalle residenze artistiche a spazi multifunzionali, da collettivi di artisti alle agenzie di distribuzione (Bonet, Schargorodsky 2016: 40).

Wiid e Mora-Avila (2017) rappresentano il sistema del marketing artistico attraverso uno schema, nel quale l'organizzazione artistica viene messa in relazione ai suoi finanziatori e al suo pubblico. Per creare valore sociale, l'organizzazione artistica dovrebbe instaurare forme di partecipazione, di co-creazione, di collaborazione, non sottovalutando l'importante ruolo che possono giocare i social media (Wiid, Mora-Avila 2017: 4). Le organizzazioni artistiche possono usare il valore sociale per includere, supportare, sviluppare e creare comunità (Wiid, Mora-Avila 2017: 12); inoltre, essendo «hubs for artistic participation» (centri per la partecipazione artistica) possono facilitarne l'azione. Il valore dell'organizzazione, quindi, rappresenta il risultato congiunto della co-creazione che avviene tra i diversi network e le relazioni. Maggiori sono le vie d'accesso alle organizzazioni artistiche e alle loro risorse, maggiore sarà la trasparenza e il coinvolgimento delle parti interessate (Hatch, Schultz 2010). Il valore sociale si rifà sia all'autocostruzione del pubblico sia ai finanziatori. Per il primo, promuovendo elevati livelli di fiducia, reciprocità, norme di comportamento condivise, impegno e appartenenza, reti sociali formali e informali, per il secondo, fornendo benefici di ROI (Return on Investment) sociale al pubblico, alle organizzazioni artistiche e alla comunità in generale (Wiid, Mora-Avila 2017: 13).

1.2.2 Nuovi bisogni, nuovi modelli

Muñoz-Seca ammonisce «the world of culture is in upheaval» (il mondo dell'arte è in subbuglio) (Muñoz-Seca 2011: 2), dimostrando come da un lato la fruizione di prodotti culturali (balletto, monumenti storici, musei, concerti, teatro, cinema) sia diminuita nel corso degli anni negli Stati Uniti (Muñoz-Seca 2011: 5), dall'altro mancano risorse.

Dal momento che la domanda culturale è in evoluzione e vi è carenza di risorse, si rende necessario per le istituzioni trovare nuove strade da percorrere. Il settore culturale non può sopravvivere solo con un aumento della domanda, poiché, essendo principalmente dipendente dal sostegno dei fondi privati e pubblici, non sarebbe sufficiente (Muñoz-Seca 2011: 4). Le organizzazioni e le istituzioni culturali hanno, quindi, bisogno di provare nuovi approcci per venire incontro alle loro sfide di sopravvivenza, ma non hanno molto tempo (Muñoz-Seca 2011: 12).

Nel XXI secolo l'evoluzione delle tecnologie digitali ha reso necessarie ai modelli di business competenze specifiche in materia. Le istituzioni artistiche sono direttamente correlate ad aree come il management, la comunicazione, il marketing, la sociologia, le discipline informatiche, la storia dell'arte e la critica d'arte: tutti settori che necessitano di competenze digitali. Pertanto, il bisogno di nuovi modelli di business è in crescita (Güner, Gülaçtı 2021: 14).

Voss e Voss (2000) con la loro ricerca mirano ad offrire un modo di pensare alla performance d'azienda che tenga conto di ciò che un'organizzazione rappresenta, come decide di operare e come si posiziona in base alle proprie risorse. Concludono che per trovare soluzioni di performance, invece di guardare esternamente, i manager di un'organizzazione teatrale dovrebbero guardare internamente alla loro organizzazione, per esaminare ciò che la contraddistingue e ciò che la rende unica come no-profit (Voss, Voss 2000: 73).

Cosimato et al. (2021) sottolineano come l'emergere di nuove forme organizzative basate su maggiore interazione, e quindi su esperienze sempre più personalizzate e personalizzabili, abbia interessato anche il settore dei beni culturali, che si distingue per la sua natura eterogenea e prevalentemente immateriale, composta per lo più da esperienze soggettive, per cui difficilmente oggettivabili. Il coinvolgimento degli utenti nel processo di fruizione della proposta di valore diventa centrale, ancor più con l'avvento delle innovazioni tecnologiche e delle possibilità che esse offrono in termini di diverse modalità di fruizione. Per raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile è necessario essere in grado di realizzare modelli di fruizione, tutela e valorizzazione del patrimonio culturale che riescano a conciliare esigenze economiche, sociali e ambientali (Cosimato et al. 2021: 47-48).

Al giorno d'oggi, le organizzazioni artistiche e culturali stanno riconoscendo l'importanza di comprendere e rinnovare il loro modello di business per rendere la loro capacità di creare valore più sostenibile e di impatto, prestando attenzione ad uno sviluppo più sostenibile del pubblico strategico e operativo, alla fattibilità finanziaria e alla gestione delle risorse e delle operazioni (Schiama, Lerro 2017: 6). A livello di *policy*, la definizione di strategie di sostenibilità per il settore dei beni culturali rende centrale il ruolo delle istituzioni nella definizione di modalità, prassi operative e strumenti di supporto che possano orientare gli operatori culturali, pubblici o privati, alla sostenibilità. È necessario tendere ad un continuo miglioramento dei modelli organizzativi ed operativi che meglio possono rispondere a queste nuove esigenze (Cosimato et al. 2021: 48-49).

1.2.3 Il modello di business negli studi sulle organizzazioni culturali

Nella letteratura revisionata sono stati trovati degli esempi di studio del modello di business di organizzazioni culturali, dei quali di seguito si riporta una breve descrizione. Ravanas (2006) utilizza la parola 'business model' quando parla della trasformazione che la compagnia teatrale Steppenwolf Theatre ha compiuto per mantenersi in vita per oltre 30 anni. Nell'articolo prende in considerazione diversi aspetti della compagnia: la leadership, che nella trasformazione viene divisa tra la direzione artistica e quella manageriale, il ruolo della tecnologia (in particolare del sofisticato software che ha permesso loro di ottimizzare l'uso del database), i modelli predittivi per i ricavi e il fundraising (Ravanas 2006: 64-72).

Pierce (2016), nel suo studio che descrive il modello di business dello Starlight Theatre in Kansas City, utilizza il modello di sostenibilità, più comunemente usato nel campo del turismo, il quale si concentra sulle tre dimensioni della sostenibilità: economica, sociale, ambientale (Pierce 2016: 22). Per dare una panoramica della sostenibilità di un teatro specifico, includendo punti di forza e di debolezza, fornisce un'analisi dettagliata delle pratiche di business, raccogliendo così dati sul successo e/o insuccesso del modello di business dello Starlight Theatre. Queste pratiche di business vengono inserite in un diagramma di Venn, in base al loro equilibrio nei confronti delle tre dimensioni. Il diagramma di Venn viene scelto per il suo essere un approccio logico e illustrativo (Pierce 2016: 24-25).

Schiuma e Lerro (2017) ritengono che i modelli e gli strumenti tradizionali concepiti per sostenere le organizzazioni pubbliche e private nell'analisi e nello sviluppo dei loro modelli di business, anche se forniscono spunti utili per il settore culturale, presentano limitazioni quando applicate alle organizzazioni artistiche e culturali a causa delle caratteristiche specifiche di tali organizzazioni (Schiuma, Lerro 2017: 11). Confrontando diversi contributi sul tema del modello di business con le caratteristiche principali delle organizzazioni culturali, propongono un nuovo quadro per innovare i modelli di business delle organizzazioni artistiche e culturali: il Business Model Prism (BMP), un prisma tridimensionale con sette facce (vedi capitolo 2) (Schiuma, Lerro 2017: 3).

Nel loro libro, Bonet e Schargorodsky (2016) ritengono che il primo obbligo strategico del management di una organizzazione culturale corrisponda alla trasformazione del compito ricevuto – espresso nella mission, riflesso nella vision e sostenuto dai valori – in un progetto di gestione completa. Nel caso di un luogo con spettacoli dal vivo, la strategia si forma attorno a tre progetti interdipendenti. Il primo è il progetto artistico, che definisce gli aspetti legati alla programmazione; il secondo corrisponde al progetto produttivo, responsabile degli aspetti tecnici, logistici e costruttivi e di altre attività programmate; e infine il progetto di sviluppo territoriale, che mette in relazione il teatro con diversi territori (spaziali, virtuali o sociali) del luogo in cui si trova e che include il lavoro con la comunità, la funzione educativa e il dialogo con i collettivi artistici locali (Bonet, Schargorodsky 2016: 92).

Per quanto riguarda le risorse umane, l'organizzazione culturale si distingue per la sua specificità e complessità, perché il personale è la risorsa principale di una qualsiasi istituzione culturale. Soprattutto nella sfera dello spettacolo dal vivo, la qualità è direttamente correlata al grado di coinvolgimento del personale, dal momento che il prodotto artistico performativo è costituito fondamentalmente da persone che, davanti ad un pubblico, mostrano le emozioni e gli aspetti più vari della condizione umana; gestire questo processo è complesso, perché la presenza del cast e dello staff ha un impatto non solamente economico sui costi, ma prevede anche un'attenzione costante da parte di chi organizza. A causa della sua evoluzione storica, il teatro eredita modelli di management che spesso contengono contraddizioni e, spesso, conflitti latenti. Per questa ragione è necessario che il manager non solo abbia conoscenze e strumenti generici, ma anche una grande capacità di adattamento e di leadership. Infine, è necessario tenere conto degli

accordi contrattuali: alcuni teatri hanno dipendenti, che vanno da staff permanenti – coloro che hanno una relazione lavorativa diretta e stabile con l’istituzione – a personale esternalizzato generalmente da altre istituzioni che forniscono servizi al teatro. Solitamente ci sono diversi professionisti freelance che collaborano e, in alcuni casi, dei gruppi di volontari. In un teatro, si possono distinguere quattro categorie professionali: personale tecnico di scena, personale amministrativo, personale di servizio, personale artistico. In questo ventaglio di professioni, il responsabile delle risorse umane deve imparare a lavorare con persone provenienti da formazioni molto diverse (Bonet, Schargorodsky 2016: 138-139). Il principale interesse di qualsiasi direttore o manager responsabile per un teatro è la disponibilità di risorse finanziarie in grado di implementare i propri progetti (Bonet, Schargorodsky 2016: 158).

2. Metodologia

Il seguente capitolo espone la metodologia impiegata al fine di comprendere il funzionamento della gestione di un prodotto teatrale 'innovativo'. È strutturato in tre parti: nel primo paragrafo viene descritto il metodo utilizzato, ovvero lo studio di caso, mentre nel secondo e nel terzo paragrafo vengono presentati i modelli presi in considerazione per analizzare il modello di business del Teatro Più Piccolo del Mondo (TPPM), che sono rispettivamente il Business Model Canvas (BMC) e il Business Model Prism (BMP).

2.1 Il metodo utilizzato: lo studio di caso

Dal momento che l'obiettivo di quest'elaborato consiste nel fornire un esempio concreto di analisi del modello di business di un prodotto culturale teatrale, è stato scelto come metodo il *case study*. Questa metodologia permette di indagare l'oggetto della ricerca, che presenta sia elementi qualitativi che quantitativi, attraverso diverse fonti.

Per quanto riguarda la generalizzabilità, Yin (2005) chiarisce che lo studio di caso non rappresenta un 'campione' e che il ricercatore *ha lo scopo di sviluppare e di generalizzare teorie (generalizzazione analitica) e non enumerare frequenze (generalizzazione statistica)* (Yin 2005: 42).

Questo aspetto risulta fondamentale nel momento in cui lo scopo è fornire un caso reale e non un modello teorico di un risultato statistico.

Lo studio di caso viene definito come un'indagine empirica che studia un «fenomeno contemporaneo», nel caso specifico il TPPM, «nel suo contesto di vita reale» (Yin 2005: 44). Poiché i confini tra il fenomeno e il suo contesto non sono sempre evidenti in maniera definita, l'indagine affronta tecnicamente il caso specifico, il quale, presentando più variabili di interesse che problemi di dati, rende necessaria la compresenza di molteplici fonti di prova (Yin 2005: 45).

Le fonti utilizzate per l'indagine del modello di business del TPPM sono di tre tipi: documentazione fornita dalla compagnia Kuziba, interviste singole focalizzate e osservazione partecipante.

La documentazione gioca un ruolo chiave nella raccolta di dati di uno studio di caso, dove viene utilizzata principalmente per avvalorare le prove derivanti da altre fonti (Yin 2005: 112).

Per questa indagine sono stati raccolti documenti quali bilanci, rendicontazioni, calendari e informazioni ricavate dal sito web e dal materiale informativo della compagnia Kuziba.

Per quanto riguarda le interviste, sono state eseguite quattro interviste singole secondo la modalità dell'intervista focalizzata (Merton et al. 1990) con domande semi-strutturate. Sono stati intervistati i quattro membri attuali dell'Associazione culturale Kuziba, ovvero: Berardi Livio, Soriato Bruno, Strafella Giuseppe, Tedone Annabella. Le interviste hanno avuto una durata di circa un'ora e mezza e sono avvenute tramite la piattaforma online Zoom; sono state registrate e trascritte, per agevolarne la rielaborazione dei dati. Sono state strutturate in due parti: nella prima parte sono state poste domande inerenti ai nove componenti del BMC, seguendo le indicazioni presenti nel libro *Creare modelli di business* (Osterwalder, Pigneur 2010), mentre nella seconda parte sono stati posti i quesiti relativi al BMP, attendendosi alle *key questions* presenti nello studio di Schiuma e Lerro (2017). Le domande sono state poste ogni volta nello stesso ordine ed è stata lasciata ampia libertà – di tempo e di argomenti – nelle risposte.

Nell'osservazione partecipante l'osservatore non è passivo, poiché assume un ruolo partecipe negli eventi presi in esame (Yin 2005: 118). Nel caso del TPPM, risultano rilevanti la vicinanza affettiva ad un componente della compagnia teatrale Kuziba e la neonata collaborazione lavorativa nell'ambito della distribuzione degli spettacoli della stessa. Nonostante questi aspetti, la lontananza fisica e il fatto che il rapporto di lavoro sia agli esordi hanno permesso da un lato di avere una visione 'dall'interno', dall'altro di mantenere un distacco tale da non minare la credibilità dell'analisi.

Tutti i dati raccolti sono stati impiegati per la comprensione del funzionamento del TPPM. In questa sede il modello di business è utilizzato secondo quello che Baden-Fuller e Morgan (2010) intendevano come un modello di scala, ovvero per rappresentare la gestione del prodotto culturale in questione.

Come dimostra il primo capitolo di questa ricerca, il concetto di modello di business presenta diverse sfumature e, specialmente in campo culturale, non vi è unanimità nel definirlo. Sia per chiarezza che per coerenza, è stata fatta una scelta motivata e arbitraria riguardo a quali modelli esistenti utilizzare per analizzare il modello di business del TPPM.

Il primo è il Business Model Canvas, selezionato per il suo essere uno strumento ampiamente diffuso, che propone un quadro generico essenziale; si ipotizza che, proprio per la sua natura 'basilare' possa non essere adatto a rappresentare il modello di business di un prodotto culturale.

Il secondo è il Business Model Prism, scelto per la sua specificità nei confronti dei prodotti culturali.

2.2 Modelli di business presi in esame

2.2.1 Il Business Model Canvas

Il Business Model Canvas ideato da Alexander Osterwalder nel 2005 e successivamente messo a punto da A. Osterwalder e Y. Pigneur nel 2010 è un *linguaggio condiviso per descrivere, valutare e cambiare i modelli di business* (Osterwalder, Pigneur 2010: 12) che, per la sua accessibilità e immediatezza visiva, è stato ampiamente utilizzato in svariati settori (fig. 1).

È caratterizzato da nove elementi di base: segmenti di clientela, valore offerto, canali, relazioni con i clienti, flussi di ricavi, risorse chiave, attività chiave, partnership chiave, struttura dei costi.

I segmenti di clientela sono i diversi gruppi di persone o organizzazioni che un'azienda vuole raggiungere, per esempio il mercato di massa, il mercato di nicchia, il mercato segmentato ecc.

Il valore offerto si riferisce all'insieme di prodotti e servizi che creano valore per uno specifico gruppo di clientela attraverso uno specifico mix di elementi che provvedono ai bisogni di quel segmento di clientela. Il valore può essere quantitativo (es. prezzo) o qualitativo (es. progettazione); alcuni elementi che possono creare valore sono per esempio la novità, la performance, la personalizzazione, l'accessibilità.

I canali di comunicazione, distribuzione e vendita definiscono l'interfaccia tra l'azienda e i segmenti di clientela.

Le relazioni con i clienti consistono nelle relazioni specifiche tra l'azienda e un segmento di clientela, differenziate a seconda delle motivazioni che spingono tale relazione (es. assistenza personale, self-service, co-creazione, ecc.).

I flussi di ricavi rappresentano il denaro che un'azienda ricava da ciascun segmento di clientela, che possono derivare da vendita di beni, da quote d'iscrizione, da licenze, ecc.

Le risorse chiave sono un elemento essenziale del modello di business, poiché definiscono i beni necessari per il suo funzionamento; possono essere fisiche, intellettuali, umane o finanziarie.

Le attività chiave racchiudono le cose che un'azienda deve fare perché il suo modello di business funzioni, ovvero la produzione, il *problem solving* e la piattaforma/rete.

Le partnership chiave sono i fornitori e i partner che permettono al modello di business di funzionare; possono essere intraprese con diverse motivazioni, per esempio per ottimizzare e fare economie di scala, per ridurre il rischio e l'incertezza, per acquisire particolari risorse ed attività.

La struttura dei costi definisce i costi da sostenere; in alcuni modelli la struttura è basata sui costi, in altri è basata sul valore. Le caratteristiche delle strutture dei costi possono essere: costi fissi, costi variabili, economie di scala, economie di gamma (A. Osterwalder, Y. Pigneur, 2010: 16-41).

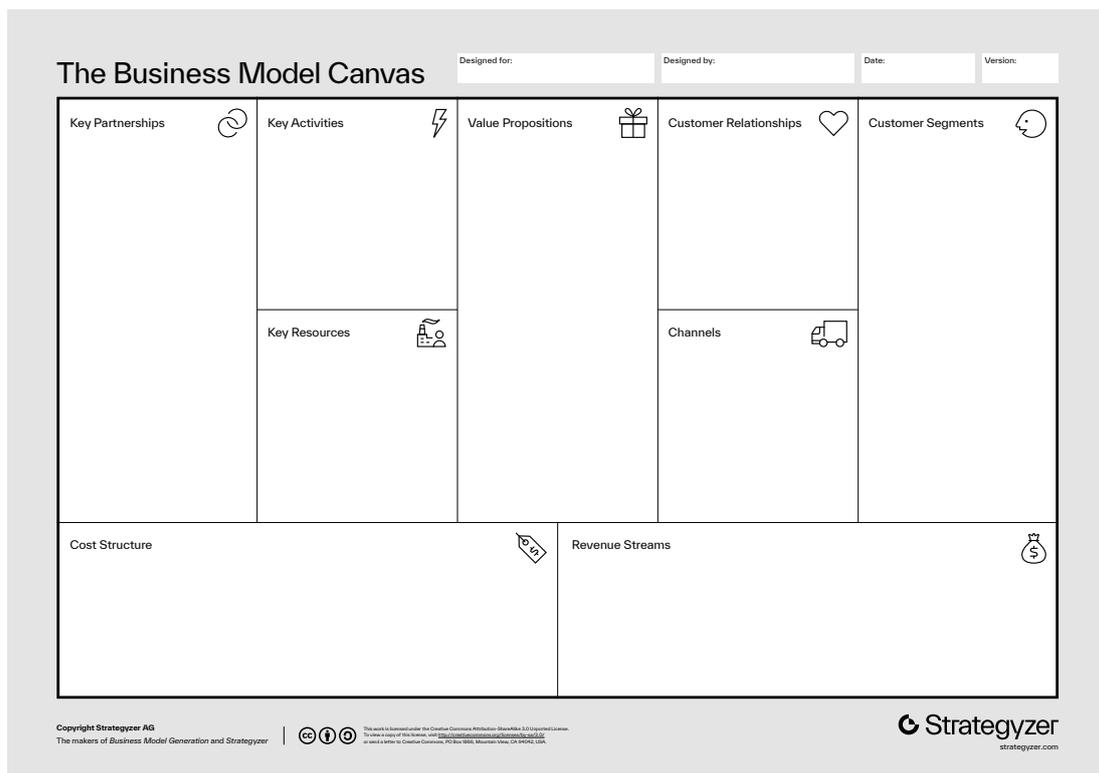


Figura 1. Il Business Model Canvas (A. Osterwalder, Y. Pigneur, 2010: 44). Fonte: <https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas>

2.2.2 Il Business Model Prism

Il Business Model Prism (fig. 2) è un *framework multidimensionale*, ideato da Giovanni Schiuma e Antonio Lerro nel 2017, che permette sia di analizzare la struttura «così come è», sia di guidare la progettazione di iniziative di innovazione, ovvero il modello di business «come dovrebbe essere». Il BMP si propone, quindi, come quadro *da utilizzare sia a fini descrittivi che normativi per comprendere e trasformare i modelli di business delle organizzazioni artistiche e culturali*. Vi sono una faccia superiore e una inferiore; la prima denota il valore socioculturale e l'impatto, la seconda il finanziamento e la resilienza finanziaria. Le altre cinque facce del prisma corrispondono alle altre dimensioni chiave che caratterizzano il modello di business delle organizzazioni artistiche e culturali: *stakeholders* chiave, strategie, processi, risorse organizzative e *partnerships* (Schiuma, Lerro 2017: 8).

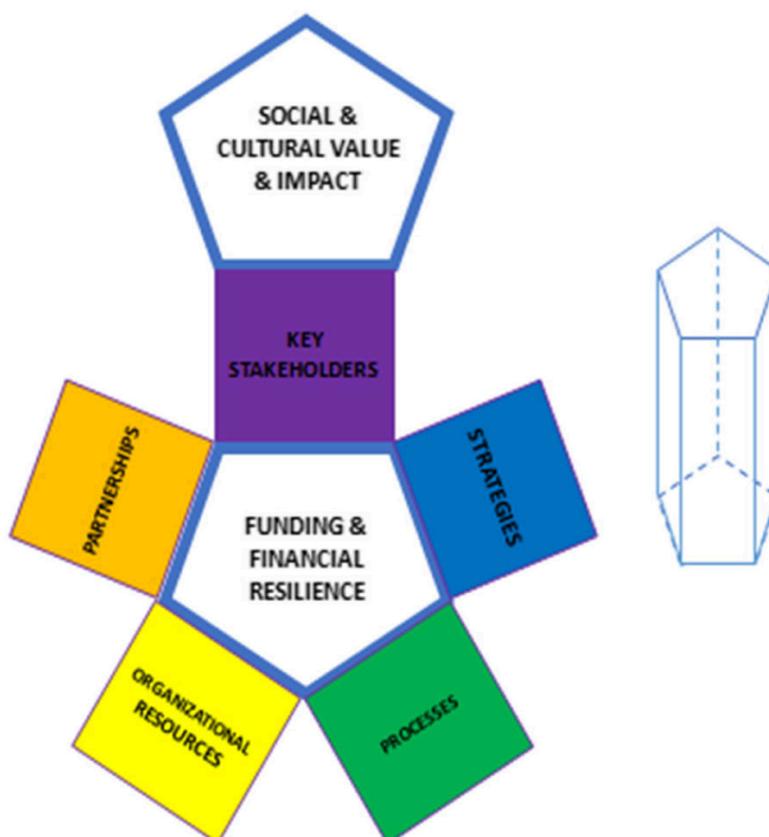


Figura 2. Schiuma G., Lerro A., *The Business Model Prism*. 2017. Fonte: Schiuma G., Lerro A., (2017). *The business model prism: managing and innovating business models of arts and cultural organisations*. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity (2017) 3-13 [online] DOI 10.1186/s40852-017-0066-z

Ogni componente viene approfondito attraverso una serie di domande elencate da Schiuma e Lerro (2017) nel loro studio, che sono state alla base della seconda parte delle interviste e che affrontano tutte le sottodimensioni del BMP (Figura 3.).

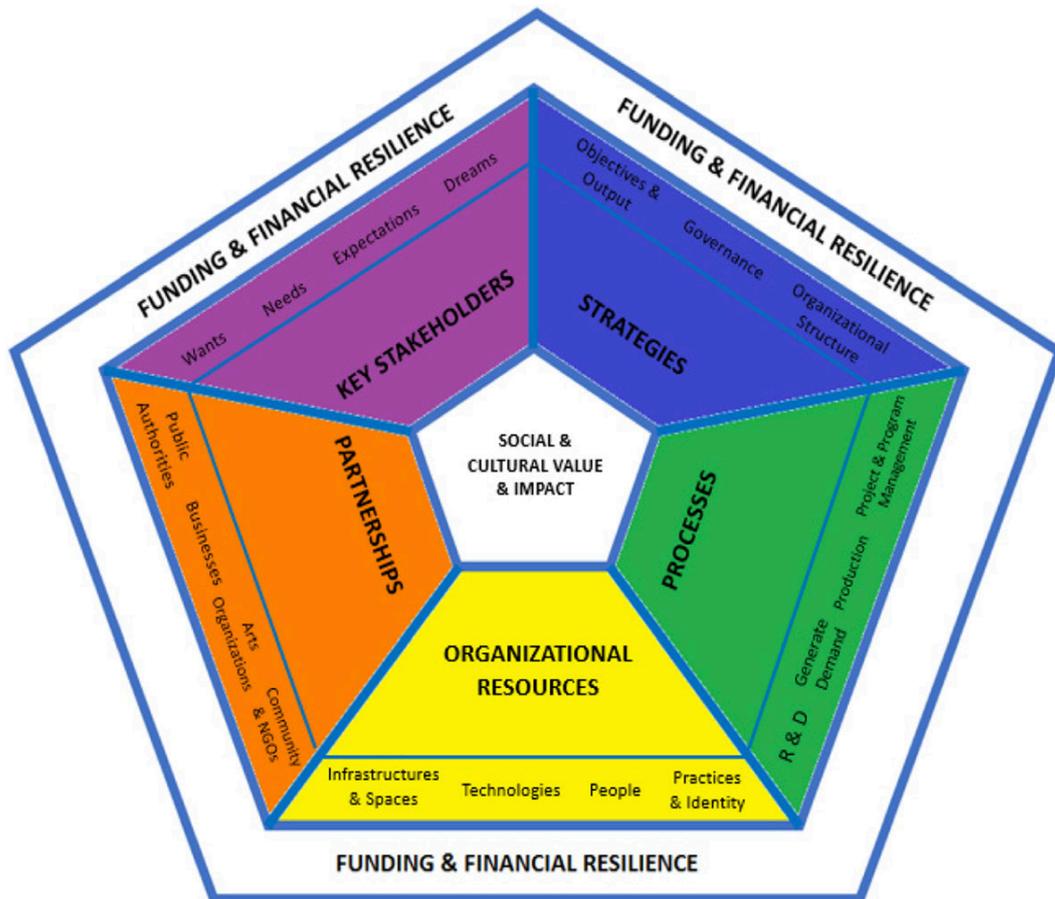


Figura 3. Schiuma G., Lerro A., *The Business Model Prism and related sub-components*. 2017. Fonte: Schiuma G., Lerro A., (2017). The business model prism: managing and innovating business models of arts and cultural organisations. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* (2017) 3-13 [online] DOI 10.1186/s40852-017-0066-z

3. Presentazione del caso

In questo capitolo viene presentato l'oggetto dello studio di caso, il Teatro Più Piccolo del Mondo (3.1), approfondendo sia il suo contesto più vicino, ovvero la compagnia teatrale Kuziba (3.2), sia il contesto più ampio del teatro in Italia (3.3.).

3.1 Il Teatro Più Piccolo del Mondo

Il Teatro Più Piccolo del Mondo (TPPM)¹ si compone di una struttura in legno a cielo aperto, all'interno della quale viene attualmente rappresentato per un pubblico di cinquanta persone lo spettacolo *Totò degli alberi. La vera istoria del barone rampicante*, dedicato al celebre romanzo di Italo Calvino *Il barone rampante*.

Le peculiarità risiedono nel suo aspetto e nella sua dimensione. Quest'ultima si deduce già dal nome: è molto piccolo! È un teatro 'in miniatura' che ha un ingresso decisamente basso, pertanto gli adulti che volessero entrare hanno bisogno, come ricordano sempre gli attori prima di ogni replica, di 'inchinarsi all'infanzia'. Per quanto riguarda il suo aspetto, se da un lato gli spalti lignei del TPPM evocano quelli del Globe Theatre di Londra e dei Corrales de comedias spagnoli, dall'altro la sua pianta a ferro di cavallo e le tipiche tende di velluto rosse richiamano l'atmosfera dei teatri all'italiana. La struttura si compone di un'impalcatura di legno che occupa un'area di 6 x 11 m e necessita di un'altezza minima di 5 m, suddivisa in tre livelli: al piano terra sono disposte 25 poltroncine rosse, nel secondo livello i palchetti sono allestiti con 25 cuscini di velluto rosso e l'ultimo livello viene utilizzato dagli attori come spazio scenico.



Figura 4. Interno del TPPM. Settembre 2022. Parco fluviale di Lambioi (BL).
Fonte: Bruno Soriato



Figura 5. Esterno del TPPM. Maggio 2023. Teatro Kismet (BA). Fonte: autore

¹ In questa sede con TPPM si intende l'insieme della struttura lignea e dello spettacolo in essa rappresentato, ovvero *Totò degli alberi. La vera istoria del barone rampicante*.

L'idea di un teatro viaggiante prende le mosse sia dalla tradizione novecentesca dei teatri di legno viaggianti, a cui lo scenografo Bruno Soriato si è ispirato nel concepire la struttura del TPPM – esemplare è la vicenda della famiglia Rame, citata nella biografia di Franca Rame *Una vita all'improvviso* (Rame, Fo 2010) – sia dall'operato di Giuliano Scabia, cui il TPPM è dedicato.

3.1.1 Produzione e circuitazione

Il TPPM nasce in risposta alle misure di contenimento adottate durante la pandemia relativa al COVID-19: il susseguirsi di periodi di lockdown, con conseguenti chiusure dei teatri e riduzione dell'affluenza agli spettacoli dal marzo 2020 al marzo 2022, ha costretto la compagnia ad interrompere e riorganizzare le attività programmate. La stagione teatrale invernale del 2021-22 ha visto anche la definitiva chiusura del Teatro Comunale di Bisceglie G. Garibaldi, all'interno del quale vi erano i materiali scenografici e gli uffici di Kuziba, e l'interruzione del finanziamento al progetto sistemaGaribaldi, che da un decennio gestiva le rassegne culturali del paese, in seno al quale la compagnia ha avuto modo di svilupparsi negli ultimi anni. Queste circostanze sfavorevoli hanno indotto i componenti a reinventarsi e a rispolverare vecchi sogni nel cassetto. È così che Bruno Soriato ha avuto il tempo di sviluppare l'idea di uno spettacolo ispirato a *Il barone rampante* di Italo Calvino, racconto che da tempo desiderava mettere in scena. Nel germe di quest'idea vi era una scenografia completamente naturale, composta solamente da un albero, di volta in volta trovato nel luogo della replica. Da quest'intuizione iniziale, attraverso uno studio sul tema arboreo insito nel romanzo, le prove con gli attori e, appunto, il periodo di chiusura e di isolamento, è risultato quello che oggi è il Teatro Più Piccolo del Mondo.

Nell'arco di tempo che va dall'inizio di febbraio 2022 alla fine di aprile 2022 la 'nuova' sede operativa – temporanea – della compagnia, ovvero l'ex mensa del plesso scolastico Salnitro di Bisceglie, è diventata un cantiere scenotecnico: attorno a Soriato si sono aggiunti i componenti della compagnia, gli attori esterni coinvolti nello spettacolo in corso di produzione e un ventaglio variegato di altre figure che si sono innamorate del progetto nascente. 'Lanciando il cuore oltre l'ostacolo' sono riusciti a realizzare quello che sembrava un progetto impossibile: tutti hanno svolto un ruolo attivo nella costruzione, operando un'inversione di ruoli e di spazi.

In un periodo in cui gli orizzonti del settore sembravano essere assai poco felici, tale iniziativa ha consentito di impegnarsi concretamente in un sogno collettivo: il sogno di uno è diventato il sogno di tutti. Il processo costruttivo è stato supervisionato congiuntamente dallo Studio PROUN Architetti Associati e da un ingegnere, il quale si è occupato delle necessarie certificazioni.



Figura 6. Realizzazione del TPPM. Febbraio-aprile 2022. Spazio sQuolaGaribaldi, ex-mensa del plesso scolastico Salnitro di Bisceglie (BAT). Fonte: Bruno Soriato

Parallelamente alla struttura del TPPM è nato lo spettacolo *Totò degli alberi. La vera storia del barone rampicante*². Con la regia e l'ideazione dello spazio scenico di Bruno Soriato, gli attori Livio Berardi, Adriana Gallo, Rossella Tamborra, Massimiliano Di Corato e Bruno Ricchiuti hanno dato vita alle scene dello spettacolo. L'organicità dell'opera ha ricevuto un contributo significativo grazie alle musiche originali composte dal Maestro Mirko Lodedo (Associazione culturale Casarmonica), al disegno luci ideato dalla light designer Tea Primiterra, dai costumi realizzati da Maria Martinese, dal supporto degli aiuti scenografi Danilo Brindicci, Iyas Jubeh, Natalia Krynicka, Mariablu Scaringella e Valentina Vecchio, dall'assistenza alla produzione di Domenico Indiveri e dall'aiuto regia di Annabella Tedone. Il tecnico di scena è stato ed è tutt'ora Angelo Piccinni.

Il mese di maggio 2022 è stato dedicato a sessioni di prove e matinée di rodaggio, culminate nei primi giorni di giugno (1-5 giugno) con la settimana di anteprime del festival Il Tempo dei Piccoli organizzato dalla compagnia nel centro di Corato (BA). Il montaggio dell'insolita struttura nel Chiostro Comunale della Città ha suscitato notevole interesse

² D'ora in avanti abbreviato *Totò degli alberi*.

attorno allo spettacolo, che ha registrato immediatamente il tutto esaurito per tutte e cinque le repliche previste.



Figura 7. Montaggio del TPPM. Giugno 2022. Chiostro Comunale di Corato (BA). Fonte: Bruno Soriato

Le successive fasi di rodaggio in regione nei festival 42Gradi a Bisceglie (BAT, 28-31 luglio), Festival Estivo de La Luna nel Pozzo a Ostuni (BR, 2-5 agosto) e Bari vista dalla Luna a Bari (8-11 settembre) hanno consentito di perfezionare e migliorare lo spettacolo in vista del debutto, avvenuto a Belluno (21-25 settembre) in occasione dell'inaugurazione ufficiale della Stagione teatrale per le famiglie del Teatro Comunale di Belluno, curata dalla Cooperativa Tib Teatro, coproduttore dello spettacolo. Nella cornice bellunese, grazie al sostegno del Comune di Belluno, hanno avuto la possibilità di realizzare l'allestimento contestuale del primo esperimento di teatro vegetale, un'installazione a metà strada tra teatro e *land art*, coinvolgendo i bambini del territorio attraverso un intervento laboratoriale.³

Dal 29 settembre al 16 ottobre 2022 è stato allestito per essere ospite a Sasso Marconi (BO) del Piccolo Museo della Fiaba, che aveva come tema *Il bosco degli alberi, degli animali e delle paure*.



Figura 8. TPPM allestito per il Piccolo Museo della Fiaba. Settembre 2022. Sasso Marconi (BO). Fonte: Bruno Soriato

³ In dettaglio al sottoparagrafo 3.1.2 Il teatro vegetale

La circuitazione è continuata in apertura del 2023 con la partecipazione al festival KIDS a Lecce (3-6 gennaio). Successivamente è stato selezionato per la sezione 'vetrina' del festival Maggio all'Infanzia, all'interno del quale è stato montato presso il teatro Kismet di Bari (15-19 maggio) e dove è rimasto fino al 28 maggio. Anche in quest'occasione è stato possibile, congiuntamente alla costruzione della struttura, piantare tutto intorno un teatro vegetale. Nel mese di giugno è stato presente per il secondo anno di fila al festival Il Tempo dei Piccoli a Corato (BA, 16-18), del quale è diventato in qualche modo simbolo. Nel mese di luglio la compagnia è stata chiamata a realizzare un festival con lo stesso format nella vicina città di Andria (BAT, 10-19 luglio) e il TPPM non poteva mancare. Anche il Comune di Bisceglie (BAT) non si è lasciato scappare una seconda permanenza del TPPM in concomitanza dei giorni del festival 42Gradi (27-30 luglio).

La sua natura itinerante si conferma anche per il 2024, per il quale sono già in programma diverse residenze; tra queste, una in particolare soddisfa l'obiettivo della compagnia di portare il teatro dove un teatro non c'è: sulle isole Tremiti.

3.1.2 Il teatro vegetale

L'idea di poter annettere alla struttura in legno un'architettura vegetale trae ispirazione dalla tematica arborea, che permea quasi tutto il romanzo di Calvino *Il barone rampante*. Dalle provocazioni di Gilles Clément (*Manifesto del terzo paesaggio, Il giardino in movimento*), dal lavoro di Lorenza Zambon su teatro e natura (*Lezioni di giardinaggio familiare*) e sviluppando le suggestioni del celebre biologo Stefano Mancuso (*Verde brillante, La nazione delle piante*), la compagnia ha provato ad indagare teatralmente il concetto di intelligenza degli alberi. Oltre all'aspetto botanico, i numerosi racconti contenuti in *Mitologia degli alberi* dello psicoanalista francese Jacques Brosse hanno spinto i teatranti ad indagare gli aspetti simbolici che le varie specie di alberi suscitano. Oltre agli aspetti teorici, la ricerca condotta dalla compagnia ha trovato nutrimento nello studio delle pratiche rituali, connesse al culto degli alberi, che ancora vengono praticate. Nelle regioni di Puglia, Basilicata e Calabria sono sopravvissute usanze, perlopiù ricondotte a pratiche folcloristiche, denominate 'Riti arborei'. Tali rituali coinvolgono la popolazione di interi paesi per diverse domeniche nel periodo primaverile, raggiungendo tradizionalmente il culmine nel mese di maggio.

Il Maggio di Accettura rappresenta solo la più celebre di una serie di pratiche rituali documentate in libri, articoli e documentari (come, ad esempio, l'installazione cinematografica *Alberi* di Michelangelo Frammartino esposta nell'aprile 2013 presso il MoMA di New York⁴). L'aspetto di teatralizzazione rituale di queste manifestazioni è stato ripreso e sviluppato in chiave scenica dalla compagnia.

Fondamentale nello sviluppo dell'idea di teatro vegetale è stata la tradizione italiana settecentesca dei teatri di verzura, vere e proprie architetture vegetali adibite a luoghi di rappresentazione, completi di palcoscenici, quinte arboree, statue e fontane, tuttora presenti in molti giardini all'italiana (Cazzato et al. 1993).

Nel contesto contemporaneo il teatro vegetale trae ispirazione dall'opera dell'artista Giuliano Mauri, noto soprattutto per la cattedrale vegetale presente nel parco di arte e natura ArteSella (TN).

Grazie alla complicità dell'agronomo Antonio Bernardoni, dello Studio agroforestale KEPOS di Bitritto (BA), che a più riprese ha dato supporto alla compagnia in questa materia, Kuziba ha elaborato un progetto che prevede, qualora vi sia la disponibilità, la piantumazione di un teatro vegetale contestualmente alla costruzione della struttura del TPPM. Negli esperimenti già avvenuti (Belluno, Bari), questo processo ha visto il coinvolgimento di bambini e scolaresche, che con piccole zappe si sono dati da fare nell'impresa di costruire un teatro (lavoro ovviamente implementato da attrezzature e personale specializzato).



Figura 9. Teatro vegetale attorno al TPPM. Settembre 2022. Parco fluviale di Lambioi (BL). Fonte: Bruno Soriano



Figura 10. Teatro vegetale una volta smontata la struttura del TPPM, quintature di allori in primo piano. Settembre 2022. Parco fluviale di Lambioi (BL). Fonte: Bruno Soriano

⁴ <https://www.moma.org/calendar/exhibitions/3742>

L'idea di piantare teatri vegetali nei luoghi della tournée rientra in un pensiero più ampio che la compagnia ha sviluppato nell'ottica di adempiere agli obiettivi dell'Agenda 2030. Hanno fatto il calcolo del totale delle emissioni annuali derivanti dall'utilizzo del furgone, mezzo con cui la compagnia riesce a spostare sia il personale artistico che il TPPM: il consumo di circa 2000 litri di carburante all'anno genera 10 tonnellate di CO₂. Considerata una capacità compensatrice di circa 5 alberi per tonnellata, hanno immaginato che per compensare le emissioni delle tournée basterebbe piantare 50 alberi.

3.2 La compagnia teatrale Kuziba

Nel seguente paragrafo viene presentata la compagnia teatrale Kuziba, che ha ideato e prodotto il TPPM: nel primo sottoparagrafo vengono delineate la sua organizzazione interna e i suoi progetti, mentre nel secondo sottoparagrafo vengono elencate le figure professionali, interne ed esterne alla compagnia, che hanno contribuito alla realizzazione del TPPM.

3.2.1 Organizzazione, produzioni, progetti

La compagnia prende il nome da un diavoletto, che nell'immaginario yiddish «vive tra le crepe delle rocce, nelle fenditure della terra» (Bianchi 2022: 92). Kuziba è un'Associazione Culturale no profit, fondata da Bruno Soriano e Annabella Tedone a Ruvo di Puglia (BA) il 13 aprile 2011 grazie alla vittoria del bando *Principi Attivi 2010*, promosso dall'Assessorato alle Politiche Giovanili della Regione Puglia. L'attuale consiglio direttivo è costituito da Livio Berardi, Bruno Soriano, Giuseppe Strafella e Annabella Tedone; a questi si aggiungono altri due soci ordinari, Adriana Gallo e Bruno Ricchiuti. Attorno alla compagnia ruotano altresì numerose figure tecniche e artistiche, che collaborano per singoli progetti o per singole mansioni (nel 2023 la compagnia conta 21 dipendenti con contratto di scrittura). La campagna di comunicazione dell'Associazione è gestita dalla social media strategist Mariablu Scaringella, che provvede al monitoraggio degli *analytics* sulle pagine social e del sito internet. Con alle spalle ormai un decennio di attività sul territorio regionale e nazionale, la compagnia Kuziba si è progressivamente sviluppata sia in termini di produzione artistica (iniziative, eventi culturali e produzioni teatrali) sia in termini di volume economico (più che raddoppiato negli ultimi anni).

La coerenza artistica si è associata alla ricerca di un rapporto sinergico con altre organizzazioni e realtà territoriali, dando vita a proficue collaborazioni ed entusiasmanti progetti culturali, tra i quali Inondazioni Festival (edizioni 2014, 2015 e 2016) a Giovinazzo (BA) in collaborazione con il Collettivo Polartis (formato dalle compagnie ResExtensa, SenzaPiume Teatro e Aretè Ensemble), il festival Ti Fiabo e Ti Racconto (edizioni 2014 e 2015) a Molfetta (BAT) in collaborazione con la Compagnia TeatrErmitage, il festival Il Tempo dei Piccoli (edizioni dal 2016 al 2023) e le iniziative sQuolaGaribaldi e RadioCittàBambina in collaborazione con il Circuito regionale Teatro Pubblico Pugliese e con sistemaGaribaldi di Bisceglie (BAT). Queste ultime esperienze rientrano nella progettualità più ampia de La Città Bambina, che coinvolge una rete territoriale non settoriale, la quale durante tutto l'anno punta a riportare al centro delle comunità l'attenzione all'infanzia quale paradigma delle diversità e la riappropriazione dello sguardo bambino come motore di trasformazione culturale e sociale.

La compagnia Kuziba dal 2019 è membro promotore del coordinamento nazionale C.Re.S.Co., all'interno del quale è operativa nel Tavolo della Formazione. La partecipazione attiva in tale sede è stata fondamentale per la crescita in consapevolezza ed il dialogo con le altre realtà teatrali durante il lungo periodo pandemico, caratterizzato dal fermo del settore e dall'isolamento sociale.

Inoltre, Kuziba fa parte di FUNDER 35 – L'impresa culturale che cresce, iniziativa nata nel 2012 nell'ambito della Commissione per le Attività e i Beni Culturali di ACRI (Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio) allo scopo di accompagnare e rafforzare le imprese culturali giovanili nell'acquisizione di modelli gestionali e di produzione tali da garantirne un migliore posizionamento sul mercato e una maggiore efficienza e sostenibilità.

Nel 2021 la Compagnia vince un finanziamento del FUS (Fondo Unico dello Spettacolo) per il triennio 2022-2024, decretato per D.M. 27 luglio 2017 n. 332 così come modificato dal D.M. 31 dicembre 2020 e dal D.M. 25 ottobre 2021, Art. 13 Comma 3 *Imprese di produzione di teatro di innovazione nell'ambito della sperimentazione e del teatro per l'infanzia e la gioventù*.

Nel gennaio 2023 l'Associazione Culturale Kuziba diventa membro di Assitej Italia.

Mario Bianchi, autore, regista e critico teatrale, dedica uno spazio alla compagna Kuziba all'interno del suo recente libro *Il teatro ragazzi in Italia* (2022).

3.2.2 Professionalità artistiche attorno al TPPM

Bruno Soriato

Co-fondatore della compagnia Kuziba, da sempre coltiva una forte propensione alla sperimentazione spaziale al di fuori degli spazi culturali tradizionali. Nella compagnia è attore per gli spettacoli *Vassilissa e la Babaracca* e *Fiori del deserto* e regista ed autore dello spettacolo *Totò degli alberi*. Ha curato la scenografia e/o lo spazio scenico di tutte le produzioni della compagnia e dal 2018 segue la direzione artistica de Il Tempo dei Piccoli, festival dell'infanzia nelle città di Bisceglie (BAT) e Corato (BT).

Annabella Tedone

Co-fondatrice e presidente dell'Associazione Culturale Kuziba, recita come protagonista negli spettacoli *Vassilissa e la Babaracca* e *Nel castello di Barbablù*; è regista ed interprete dello spettacolo per la piccola infanzia *Come Seme*; inoltre, cura la gestione amministrativa della compagnia ed il dialogo con le scuole.

Livio Berardi

Livio Berardi si avvicina fin dalla tenera età a Kuziba, partecipando ai laboratori teatrali organizzati dalla compagnia. Oggi è membro dell'Associazione, di cui cura l'organizzazione logistica delle tournée e per la quale recita come attore negli spettacoli *Nel Castello di Barbablù*, *Fiori del deserto* e *Totò degli alberi*.

Rossana Farinati

Attrice, regista e insegnante del metodo Feldenkrais, attualmente sviluppa progetti di formazione integrati di teatro e movimento. Collabora con la compagnia Kuziba, per la quale recita come attrice negli spettacoli *Nel Castello di Barbablù* e *Fiori del deserto*.

Mirko Lodedo

Compositore e musicista, per Kuziba ha composto le musiche per gli spettacoli *Vassilissa e la Babaracca* e *Totò degli alberi*.

Carlo Bruni

Attore, regista e direttore artistico, dal 2013 dirige il sistema Garibaldi, realtà in costante collaborazione con la compagnia Kuziba, alla quale concede come sala prove lo spazio dell'ex mensa del plesso scolastico Salnitro di Bisceglie (BAT).

Adriana Gallo

Fin da giovanissima partecipa ai laboratori teatrali organizzati dalla compagnia Kuziba, all'interno della quale oggi recita negli spettacoli *Totò degli alberi* e *Nella pancia del lupo*, del quale è anche autrice.

Bruno Ricchiuti

La sua collaborazione con Kuziba inizia con l'entrata nel cast di *Totò degli alberi* e prosegue con la partecipazione al progetto sQuolaGaribaldi.

Massimiliano Di Corato

Attore barese, per la compagnia Kuziba interpreta Totò in *Totò degli alberi*.

Rossella Tamborra

Entra in contatto con Kuziba attraverso i laboratori seguiti durante l'adolescenza, oggi collabora con Kuziba recitando nello spettacolo *Totò degli alberi*.

Valentina Vecchio

Burattinaia, narratrice e cantastorie, collabora frequentemente con Kuziba. Nella costruzione del TPPM ha svolto il ruolo di aiuto alla scenografia.

3.3 Il contesto: lo spettacolo dal vivo in Italia

Nel seguente paragrafo si delinea una panoramica dell'evoluzione del sistema teatrale in Italia, per arrivare all'attuale contesto in cui opera la compagnia teatrale Kuziba. Nel primo sottoparagrafo si cita sinteticamente l'evoluzione delle compagnie e dei teatri; nel secondo, si presenta l'attuale situazione delle compagnie teatrali, che nel terzo sottoparagrafo viene sviluppata ulteriormente per quanto riguarda il teatro ragazzi; infine, nel quarto sottoparagrafo si delinea l'attuale situazione legislativa italiana ed europea del settore.

3.3.1 Cenni storici

Per secoli il sistema teatrale si è basato sull'incontro fra le compagnie e i teatri che ospitavano le compagnie. La compagnia teatrale moderna affonda le sue radici nella Commedia dell'Arte, come forma di autogoverno che costituiva il professionismo attoriale. Il modello della compagnia dell'arte, basato su un sistema di parti e maschere, funzionò fino alla metà del Settecento, quando si iniziò a dare peso all'attore principale e al testo scritto, fino a raggiungere il modello della compagnia capocomicale dell'Ottocento. (Cavaglieri 2021:29). Il lavoro di queste compagnie itineranti era garantito dalla costituzione di una rete di spazi al chiuso in cui fare spettacolo: alle 'stanze delle commedie' cinquecentesche seguì l'affermarsi delle 'sale barocche' o 'all'italiana', gestite inizialmente da cortigiani, poi nel corso del Settecento da famiglie di artisti, fino all'istituzione della figura dell'"impresario" nell'Ottocento (Cavaglieri 2021: 33-35).

Nel Novecento, a partire dalla nascita del teatro pubblico in seguito alla fondazione del Piccolo Teatro di Milano (1947), si affermarono i teatri stabili (Ponte di Pino 2016: 122). Con la crisi degli stabili, iniziata già negli anni Sessanta, emersero, da un lato, le cooperative teatrali, impegnate sul territorio, e il nuovo teatro (o teatro di ricerca), dall'altro. Quest'ultimo prendeva le mosse dalle avanguardie storiche, rivendicando la dignità del teatro come arte e prendendo ispirazione da maestri come Jerzy Grotowski, Eugenio Barba, Peter Brook e Ariane Mnouchkine (Ponte di Pino 2016: 123). Il nuovo teatro fu, fin dagli anni Ottanta, caratterizzato da diverse linee: le due principali vedevano in contrapposizione il Terzo Teatro (termine coniato da Eugenio Barba), maggiormente impegnato in una dimensione antropologica e rituale, e la 'postavanguardia', caratterizzata dall'uso delle nuove tecnologie.

A queste linee se ne aggiunsero altre, come il teatro di narrazione nato negli anni Novanta da personalità come Marco Baliani, Marco Paolini e Laura Curino; dal lavoro di Pina Bausch degli anni Settanta nacque il teatrodanza, che vede negli italiani Virginio Sieni, Abbondanza-Bertoni, Raffaella Giordano, Emma Dante e Michela Lucenti figure di spicco; dall'animazione teatrale di Giuliano Scabia negli anni Sessanta e Settanta prese avvio la linea del teatro sociale e di comunità (Ponte di Pino 2016: 124-127). Tra il teatro nuovo e il teatro ufficiale rimane tutt'ora una forma di incompatibilità. Ciò deriva dall'incapacità del sistema teatrale di rinnovarsi e di stare al passo con i continui e profondi cambiamenti dovuti alla nascita di nuove forme e modalità di lavoro e di rapporto con il pubblico (Ponte di Pino 2016: 130-131).

3.3.2 Le compagnie teatrali oggi

Mentre i teatri stabili costituiscono «la componente più strutturata e istituzionale» del teatro, le compagnie ne rappresentano «la base sociale», in cui nascono i nuovi talenti e si esaltano la novità e l'attualità. Nel 2013 le compagnie finanziate dallo Stato come 'Imprese di produzione' erano 187 (70 'primarie', 101 quelle di teatro di innovazione e per ragazzi e 16 quelle di teatro di figura). Questi numeri non tengono in considerazione i gruppi teatrali non sovvenzionati dallo Stato, che ricoprono la maggioranza delle compagnie, ma dei quali non è facile stabilire con precisione il numero (Gallina M. 2016: 112-114).

La tradizionale distinzione tra teatro 'privato' e 'pubblico' (che corrispondeva alla distinzione tra compagnie di giro – caratterizzate dalla funzione di diffondere il teatro professionale a livello nazionale – e teatri stabili) si è smussata fino a rendere queste due

aree del sistema complementari. Le compagnie 'di giro' hanno prestato sempre più attenzione alla costruzione di rapporti continuativi col territorio, attraverso collaborazioni produttive, residenze, gestione di progetti e di sale (Gallina M. 2016: 115). In risposta a questa distinzione obsoleta, Gallina propone invece la distinzione di richiamo europeo fra teatro 'di intrattenimento' e teatro 'indipendente'. In quest'ultimo, paradossalmente, sono più frequenti compagnie composte da nuclei di attori che lavorano con continuità ('stabili'), che non nei teatri stabili pubblici. Le compagnie sono definite anche in base al genere (compagnie d'innovazione, di ricerca, di figura, ecc.), mentre le compagnie che producono teatro per ragazzi sono le uniche definite in riferimento al proprio pubblico. In generale queste definizioni possono essere fuorvianti, tanto che spesso spettacoli di teatro per ragazzi sono, in realtà, *tout public* (Gallina M. 2016: 116).

Organizzare l'attività teatrale ha da sempre implicato una serie di complessità, tra cui la difficoltà di mettere in relazione il sistema teatrale con il contesto in cui è inserito, la presenza di obiettivi molteplici, la gestione di processi sia lineari che variabili e di risorse eterogenee, prevalentemente umane (Argano in Cavaglieri 2021: 9-10).

Le compagnie hanno sempre saputo organizzarsi in maniera organica per rispondere alla funzione di scoprire nuovi autori, testi e attori, ricercare nuovi talenti e affinare e tramandare il sapere attoriale tradizionale. Il produttore, spesso anche direttore artistico e autore, cercava e cerca il gruppo di lavoro, sviluppa progetti ed escogita il modo per portarli a termine. Oggi le compagnie si trovano di fronte al bisogno di tenere il passo con i cambiamenti della società e a trovare delle soluzioni per far fronte alla contrazione del mercato e ai parametri ministeriali: per raggiungere il numero di giornate recitative previste e per ammortizzare i costi di produzione, molte compagnie affiancano alla propria produzione quella di altri artisti. In generale, vi è la tendenza a 'fare rete' per realizzare progettualità e servizi comuni (Gallina M. 2016: 117). Spesso, inoltre, non potendo sostenere un lavoro costantemente itinerante, le compagnie formano delle collaborazioni col territorio, per esempio prendendo in gestione un teatro, organizzando festival o occupandosi di mostre, biblioteche ecc. (Gallina M. 2016: 119-120).

Quando una compagnia inizia ad avere una struttura articolata, si interfaccia con un volume d'affari che ruota attorno alle decine (a volte centinaia) di migliaia di euro. Le fonti di ricavo sono molteplici: agli incassi degli spettacoli si aggiungono le co-produzioni, il lavoro con le scuole, l'attività pedagogica (laboratori, workshop, corsi), i servizi a terzi, gli sponsor privati (solitamente poco propensi per la poca visibilità che il teatro, in

particolare il nuovo teatro, offre), il finanziamento statale e degli enti locali. Negli ultimi anni si è sviluppato il meccanismo dei bandi, che coinvolge soprattutto fondazioni bancarie e l'Unione Europea (Ponte di Pino 2016: 134).

Le arti performative, in particolar modo le attività teatrali, rientrano tra i settori che hanno maggiormente risentito, tra il 2020 e il 2021, degli effetti negativi della pandemia di COVID-19; da marzo 2020 all'autunno del 2021 si sono alternati periodi di completa chiusura dei teatri a periodi di riapertura a singhiozzo, causando gravi danni alle produzioni, alle programmazioni e alla partecipazione del pubblico (Rapporto SIAE 2022)⁵.

Dai numeri risulta evidente come la pandemia abbia influito pesantemente sull'attività teatrale in tutta la penisola. Per dare un'idea della situazione in cui opera la compagnia Kuziba, in Puglia il numero di lavoratori nel settore dello spettacolo dal vivo è passato da 11.785 (nel 2019) a 9.505 (nel 2020). Nonostante nel 2021 i lavoratori siano tornati ad essere 11.083, le giornate lavorative medie nello spettacolo dal vivo (98 nel 2019) sono rimaste 78 sia nel 2020 e che nel 2021 (Stumpo 2023: 211-212). Nel 2022 la relazione tra domanda e offerta mostra ancora segnali di affaticamento e appare non essersi ristabilita pienamente (Rapporto SIAE 2022).

3.3.3 Il teatro ragazzi

Il teatro ragazzi nasce in Italia tra la fine degli anni Sessanta e l'inizio degli anni Settanta e si caratterizza per il pubblico cui si riferisce, il bambino e l'adolescente, nel quale vede la possibilità di crescita attraverso il teatro. Alle sue origini poneva al centro l'idea di un teatro di relazione e di evocazione: un teatro povero in cui la partecipazione del pubblico era fondamentale. Direttamente discendente dall'animazione di Giuliano Scabia, era un teatro che mirava ad uscire dai luoghi tradizionali per andare nelle scuole, nelle palestre, all'aperto ecc.; inoltre, presentava una commistione di teatro di varie forme espressive, in particolare dando dignità al teatro di figura. Dal 1975 il settore iniziò a svilupparsi considerevolmente, allontanandosi dall'idea di 'spettacolo come processo' per avvicinarsi alla concezione di 'spettacolo come prodotto'; già dalla fine degli anni Settanta viene

⁵ Rapporto SIAE 2022 87^a ed.

riconosciuto dal Ministero e nel 1999 vengono istituiti i 'teatri stabili d'innovazione per l'infanzia e la gioventù' (Gallina A. 2016: 137-140; Bianchi 2022: 9-10).

L'espressione 'teatro ragazzi' va considerata nella duplice portata semantica della locuzione: è un teatro che deve «sporcarsi con l'infanzia», facendone esperienza, conoscendola attraverso i laboratori (Bianchi 2022:12).

Anche in questo ambito la distinzione tra stabilità e itineranza non rispecchia la realtà: il teatro ragazzi vive per lo più di reti di «stabilità diffusa». Il mercato del settore comprende diversi ambiti: la gestione di stagioni (organizzate da stabili e compagnie, ma anche da circuiti regionali e teatri comunali o privati), vetrine e festival (essenziale luogo d'incontro tra compagnie e operatori del settore), mercato territoriale, mercato estero, rassegne per le scuole e rassegne per le famiglie (Gallina A. 2016: 142-143). Al giorno d'oggi il teatro ragazzi accusa un costante «complesso di Peter Pan», che lo porta, per motivi probabilmente economici e organizzativi, a ridurre la qualità e a virare verso le attività di intrattenimento. Anche nel rapporto con la scuola, la richiesta di attenersi a determinati temi e programmi porta ad un appiattimento della ricerca artistica (Gallina A. 2016: 145).

3.3.4 Situazione legislativa italiana ed europea

Nonostante la Costituzione all'art. 9 affermi che la Repubblica – e quindi tutti i livelli di governo – promuove «lo sviluppo della cultura e della ricerca scientifica e tecnica» e tutela «il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione», non vi è ancora chiarezza sulla definizione del rapporto tra Stato e Regioni e dei relativi ruoli in merito alla promozione dello spettacolo dal vivo. Nel 1985 lo Stato ha istituito il FUS (Fondo Unico per lo Spettacolo), mentre le Regioni, fin dagli anni Settanta, si sono occupate di promuovere lo spettacolo attraverso interventi diretti e indiretti (Donati 2023: 17-18).

La L. 175/2017 (Codice dello Spettacolo dal vivo) e, successivamente, la L. 106 del 15 luglio 2022 hanno tentato di definire il rapporto Stato-Regioni, ma non hanno mai dato alla luce i decreti attuativi indispensabili all'implementazione delle norme. Vengono attribuite allo Stato la gestione del FUS e l'armonizzazione (es. attraverso Accordi di Programma) degli interventi con quelli degli enti pubblici territoriali, i quali includono sia le Regioni che tutti gli altri enti pubblici territoriali (Caporale 2023: 26-27).

Due pietre miliari nella normativa dello spettacolo dal vivo sono stati il progetto *Promozione teatrale nelle aree disagiate* del 1998 (L. 208 del 30 giugno 1998) e il *Patto per le attività culturali dello spettacolo* del 2007 con la successiva emanazione di un Atto

di indirizzo, che definiva la missione dell'ETI (Ente Teatrale Italiano, poi soppresso nel 2010) secondo logiche innovative (Ferrante 2023: 48-49).

La cooperazione tra Stato e Regioni si è concretizzata in maniera significativa nell'ambito delle Residenze Artistiche, progettualità che si fondano su un'Intesa e su un Accordo di Programma tra Stato e Regioni, in cui le amministrazioni coinvolte si occupano di bandi locali, basati su criteri condivisi. Una metodologia simile è stata introdotta nella gestione del FUS con il D.M. 1 luglio 2014 che, nei due ambiti delle 'Residenze Artistiche' e delle 'Azioni di Sistema', prevede la concertazione tra l'Amministrazione Centrale e le altre Amministrazioni attraverso gli Accordi di Programma (Ferrante 2023: 52).

In questo approccio metodologico innovativo nella disciplina del FUS, la cooperazione tra Stato, Regioni ed Enti Locali riguarda i processi autorizzativi di spesa, i processi decisionali e la reciproca accessibilità agli elenchi delle realtà candidate e di quelle sostenute da Regioni, Comuni, Province e Stato. Per il triennio 2022-2024 è stata sancita l'Intesa per le 'Residenze Artistiche' il 3 novembre 2021, alla quale hanno aderito 18 Regioni (Ferrante 2023: 53).

Per quanto riguarda la normativa europea, i suoi principi in materia di spettacolo si rifanno a quelli della libertà dell'arte, della scienza e dell'iniziativa economica (artt. 119 e 167 del Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea – TFUE L. 187/1 del 26 giugno 2014), ribaditi anche dalla Costituzione Italiana agli artt. 33 e 41. In particolare, la norma europea sancisce il «principio di un'economia di mercato aperta e in libera concorrenza» e quindi ribadisce il divieto di aiuti pubblici alle imprese (art. 119 TFUE). Con il regolamento UE della Commissione del 17 giugno 2014 vengono, però, stabilite alcune categorie di aiuti pubblici 'compatibili' con la libera concorrenza (es. il patrimonio immateriale, eventi artistici, attività di educazione culturale, la scrittura, ecc.).

La normativa UE prevede che i casi di finanziamento pubblico alle imprese siano preventivamente comunicati alla Commissione Europea per la valutazione ed eventuale autorizzazione. In realtà, in Italia, questa autorizzazione preventiva per il FUS non è mai stata chiesta; lo stesso D.M. 27 luglio 2017 dà per scontato che il sistema di finanziamento sia regolare. Negli ultimi anni, per ovviare al costante rischio di apertura di procedimenti di infrazione dinanzi all'Autorità Giudiziaria Nazionale ed Europea, la maggior parte delle leggi regionali assoggetta le sovvenzioni e gli aiuti alla clausola di compatibilità con la normativa europea, sia pure con espressioni generiche e con formule auto assolutive preventive (Albenzio 2023: 38-45).

4. Il modello di business del Teatro Più Piccolo del Mondo

Questo capitolo espone il modello di business del TPPM, che la presente ricerca ha analizzato attraverso due strumenti: il Business Model Canvas (BMC) e il Business Model Prism (BMP), incrociando le informazioni raccolte dalle diverse fonti, ovvero le interviste, la documentazione (i calendari, i bilanci, le rendicontazioni, il materiale illustrativo, i siti internet) e l'osservazione partecipante.

Si struttura in due paragrafi. Il primo espone il modello di business del TPPM attraverso i nove elementi di base del BMC, mentre il secondo paragrafo lo delinea attraverso le sette dimensioni chiave del BMP.

4.1 Business Model Canvas per il Teatro Più Piccolo del Mondo

Di seguito viene presentato il modello di business del TPPM attraverso i nove elementi del Canvas, ovvero i segmenti di clientela, il valore offerto, i canali di comunicazione, le relazioni con i clienti, i flussi di ricavi, le risorse chiave, le attività chiave, le partnership e la struttura dei costi. L'ordine con cui sono elencati e con cui vengono descritti di seguito rispecchia l'ordine con cui sono presentati nel libro di A. Osterwalder e Y. Pigneur (2010).

Per quanto riguarda i **segmenti di clientela**, il TPPM non viene venduto direttamente al fruitore finale (lo spettatore che va a vedere lo spettacolo), ma ad enti pubblici e privati che comprano il 'pacchetto'⁶ di residenza del TPPM e lo offrono al pubblico. Pertanto, il rapporto sembra essere Business to Business (B2B).

Per quanto riguarda i clienti, si possono distinguere due macro-segmenti: enti pubblici (Comuni) ed enti privati. Questi ultimi possono essere ulteriormente suddivisi in organizzazioni culturali e festival. Nella tabella 1 vengono elencati i clienti del TPPM (nel 2022 e 2023).

Ciò che differenzia questi segmenti è il valore che essi cercano e ottengono dal TPPM, nel senso che i Comuni e le organizzazioni culturali, per esempio nella programmazione di una stagione teatrale, sono interessati all'unicità del prodotto; le amministrazioni comunali, in particolare, ricercano nel prodotto un processo che coinvolga più ambiti della

⁶ 'Pacchetto' si intende la residenza di circa una settimana del TPPM in un luogo, durante la quale vengono realizzate tra le cinque e le sette repliche dello spettacolo *Totò degli alberi*. Questo 'pacchetto' viene venduto a tutti i segmenti di clientela, i quali pagano un cachet che serve a coprire le spese di viaggio di andata, montaggio, vitto e alloggio degli attori e dei tecnici, paga degli attori e dei tecnici per le repliche stabilite, smontaggio e viaggio di ritorno.

vita cittadina e che abbia una ricaduta di immagine rispetto al loro operato. I festival hanno un interesse rivolto perlopiù alla sua attrattività.

Tabella1. Clienti del TPPM suddivisi in segmenti

Segmenti di clientela	
Enti pubblici	Comune di Andria (BAT)
	Comune di Belluno (BL)
	Comune di Bisceglie (BAT)
	Comune di Corato (BA)
Organizzazioni culturali	La Luna nel Pozzo - Centro di Ricerca per la Cultura e per le Arti Teatrali (Ostuni, BR)
	Associazione Culturale Ca' Rossa APS (BO)
Festival	Maggio all'Infanzia (BA) organizzato dalla Fondazione SAT
	42Gradi (Bisceglie, BAT) realizzato da Vecchie Segherie Mastrototaro, Linea d'Onda e sistemaGaribaldi
	KIDS Festival del teatro e delle arti per le nuove generazioni (LE) organizzato da Factory Compagnia Transadriatica e Principio Attivo Teatro
	Festival Anima Mea (BA)

Fonte: elaborazione autore

Il **valore chiave** del TPPM risiede nella sua innovatività, nella sua unicità, nel suo carattere esperienziale e nella sua trasportabilità. Primo beneficio su tutti, infatti, è quello di poter creare temporaneamente uno spazio molto connotato teatralmente laddove un teatro non c'è: nel 2024, per esempio, verrà portato sulle isole Tremiti. Nei luoghi dove i teatri ci sono, invece, offre la possibilità di creare uno spazio a misura di bambino e caratterizzato da uno specifico approccio al mondo dell'infanzia.

Per quanto riguarda nello specifico il segmento di clientela che comprende gli enti pubblici, consente di proporre ai cittadini del proprio Comune un'esperienza unica; nel caso in cui avvenga anche la realizzazione del teatro vegetale, offre l'opportunità di investire nel rinnovamento delle zone green, creando uno spazio fruibile dai cittadini come 'contenitore culturale' all'aperto. Per i festival il TPPM rappresenta una 'chicca', un progetto innovativo e unico nel suo genere, che può dare visibilità all'evento. Alle organizzazioni culturali offre, come ai Comuni, la possibilità di far fruire ai propri clienti/spettatori di un'esperienza particolare e unica.

I **canali di distribuzione** sono diversi: l'interfaccia principale che consente ai vari segmenti di clientela di entrare in contatto con il TPPM è, ad oggi, riassunta nella figura di Bruno Soriato, che ne gestisce la distribuzione e la vendita.

Anche i festival possono svolgere un ruolo importante di 'vetrina' dando ampia visibilità al prodotto, che durante l'evento viene fruito contemporaneamente da tanti operatori del settore. Il TPPM è stato presente alla XXVI edizione del Maggio all'Infanzia, festival di teatro per le nuove generazioni. Il festival sviluppa ogni anno, durante il mese di maggio, un programma destinato a scuole e famiglie con spettacoli di repertorio di compagnie pugliesi e quattro giorni di 'vetrina', in cui vengono presentate all'incirca venti nuove produzioni selezionate attraverso una call nazionale. Questo tipo di operazione crea il terreno per mettere in contatto i possibili clienti (direttori artistici, artisti, operatori ed educatori del mondo della scuola) con il prodotto, dando loro modo non solo di prendere informazioni, ma di farne esperienza.

Attualmente la compagnia dispone di un sito internet, www.kuziba.it, in cui sono presenti informazioni generali sugli spettacoli di repertorio, incluso il TPPM, al quale c'è in progetto di dedicare un sito apposito in futuro.

Come tutti gli altri progetti della compagnia, anche il TPPM viene raccontato tramite i social network, nello specifico Instagram e Facebook, che sono gestiti da una professionista esterna alla compagnia.

Anche l'utilizzo della posta elettronica risulta di fondamentale importanza per il mantenimento delle relazioni e per l'invio di materiale informativo.

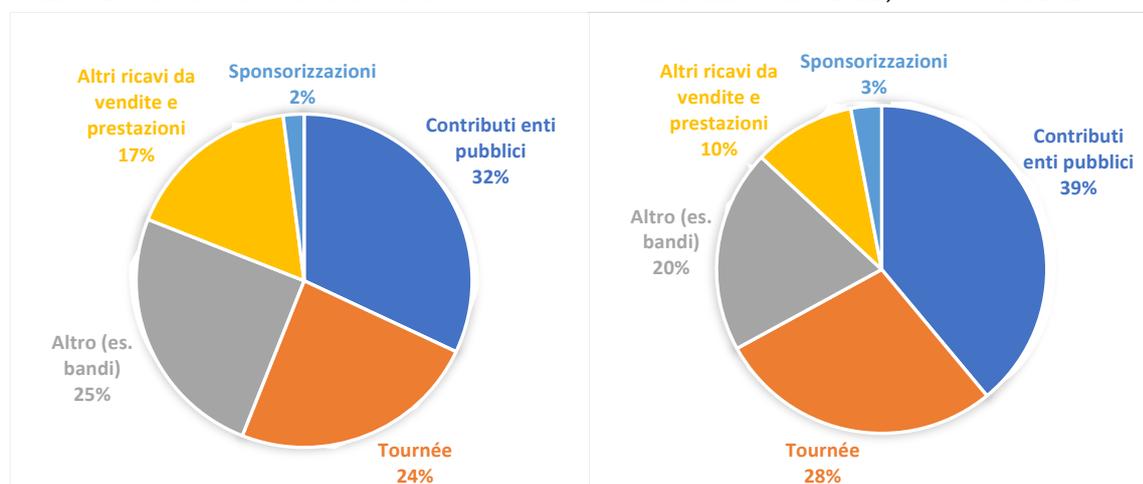
Vista la peculiarità del prodotto culturale, che racchiude in sé sia caratteristiche innovative ma anche forti richiami alla tradizione, Soriato ha pensato di reintrodurre una vecchia usanza: inviare il libretto informativo per posta come gesto simbolico che trasmette la genuinità e la potenza del TPPM innestando, in chi lo riceve, curiosità e consapevolezza del valore del prodotto presentato.

Le **relazioni** con tutti i segmenti di clientela sono personali e sono fondamentali per il funzionamento del modello di business del TPPM. Secondo le linee guida del BMC, il tipo di relazione può essere, quindi, definita di 'assistenza personale', cioè basata sull'interazione umana. Nel caso del TPPM non esiste un call center o un punto vendita, ma le relazioni si instaurano in primis con Bruno Soriato, che si occupa della distribuzione degli spettacoli di repertorio e del TPPM e, in generale, con i componenti della compagnia

e di tutti quelli che si occupano dello spettacolo *Totò degli alberi*. La relazione si incentra sul dialogo, ovvero sul racconto di quella che è l'esperienza del TPPM.

I **flussi di ricavi** della compagnia vengono generati da diverse fonti: dai contributi pubblici (Ministero della Cultura tramite il FUS e Regione Puglia tramite bandi regionali), dai cachet derivanti dalle tournée (la vendita degli spettacoli e, nel caso del TPPM, del 'pacchetto'), da altri contributi (es. bando 8x1000 della Chiesa Valdese), da altre vendite e prestazioni (sbigliettamento, laboratori, organizzazione di festival) e dalle sponsorizzazioni [graf. 1].

Grafico 1. Percentuale delle fonti di ricavo sui ricavi totali. A sinistra nel 2022, a destra nel 2023



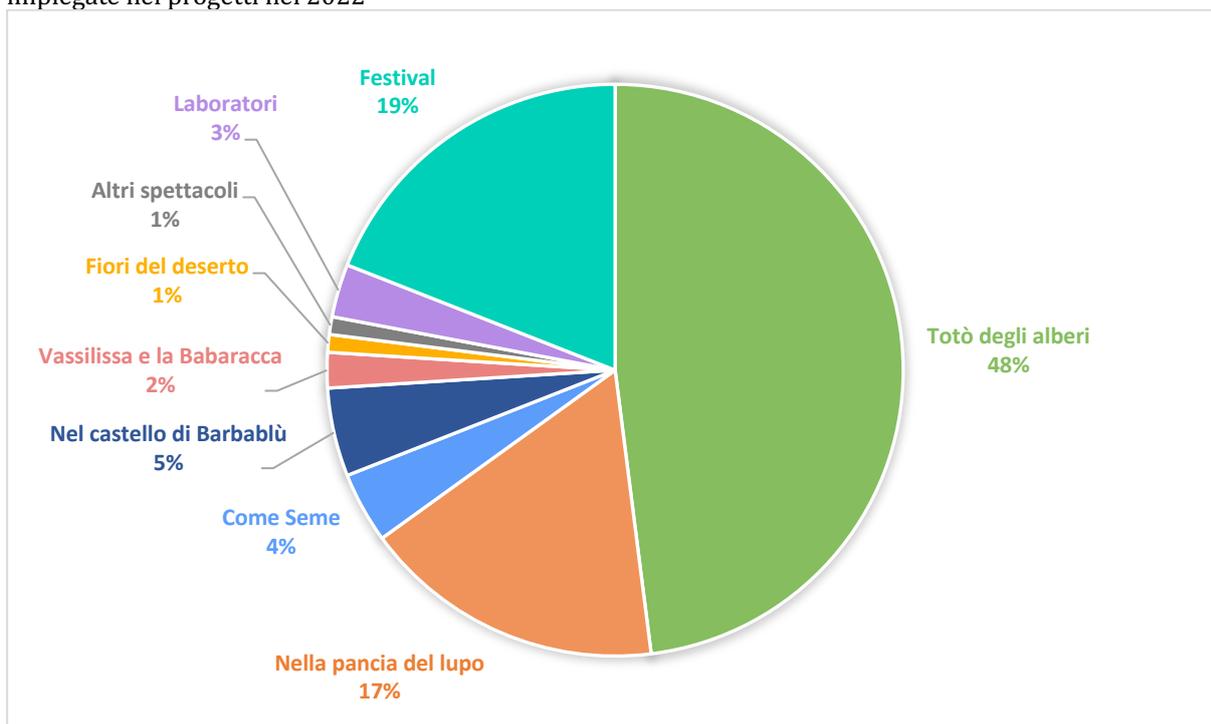
Fonte: elaborazione autore

Di questi ricavi è noto il totale annuo e i ricavi dai cachet delle tournée dei singoli progetti. Per calcolare i flussi di ricavi annui generati dal TPPM, sono stati scorporati dai ricavi totali i ricavi derivanti dai cachet delle tournée; da questa sottrazione si sono ottenuti i ricavi riferibili a tutta l'attività della compagnia (ricavi comuni). Supponendo che i ricavi comuni siano proporzionali all'uso di risorse impiegate per ottenerli, sono stati suddivisi in quote proporzionalmente alla percentuale delle giornate lavorative impiegate per ogni progetto⁷ sul totale delle giornate lavorative impiegate in tutti i progetti, raffigurate nel grafico 2 per il 2022 e nel grafico 3 per il 2023⁸.

⁷ Calcolate moltiplicando il numero di giorni di lavoro per ogni progetto per il numero di lavoratori impiegati in quel giorno di lavoro.

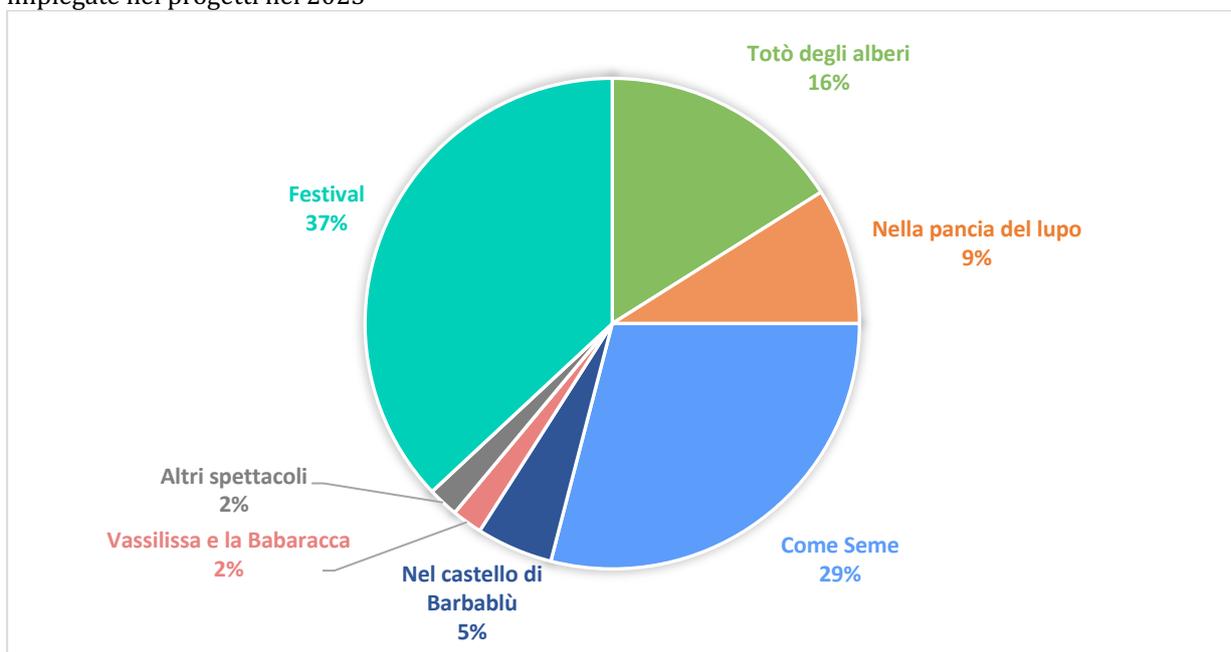
⁸ Per l'annualità 2023 è stato possibile solamente fare riferimento al bilancio d'esercizio dal 01.01.23 al 30.06.2023, pertanto ogni richiamo al 2023 fa riferimento ad attività svolte nel periodo indicato.

Grafico 2. Percentuale delle giornate lavorative impiegate in ogni progetto sul totale delle giornate lavorative impiegate nei progetti nel 2022



Fonte: elaborazione autore

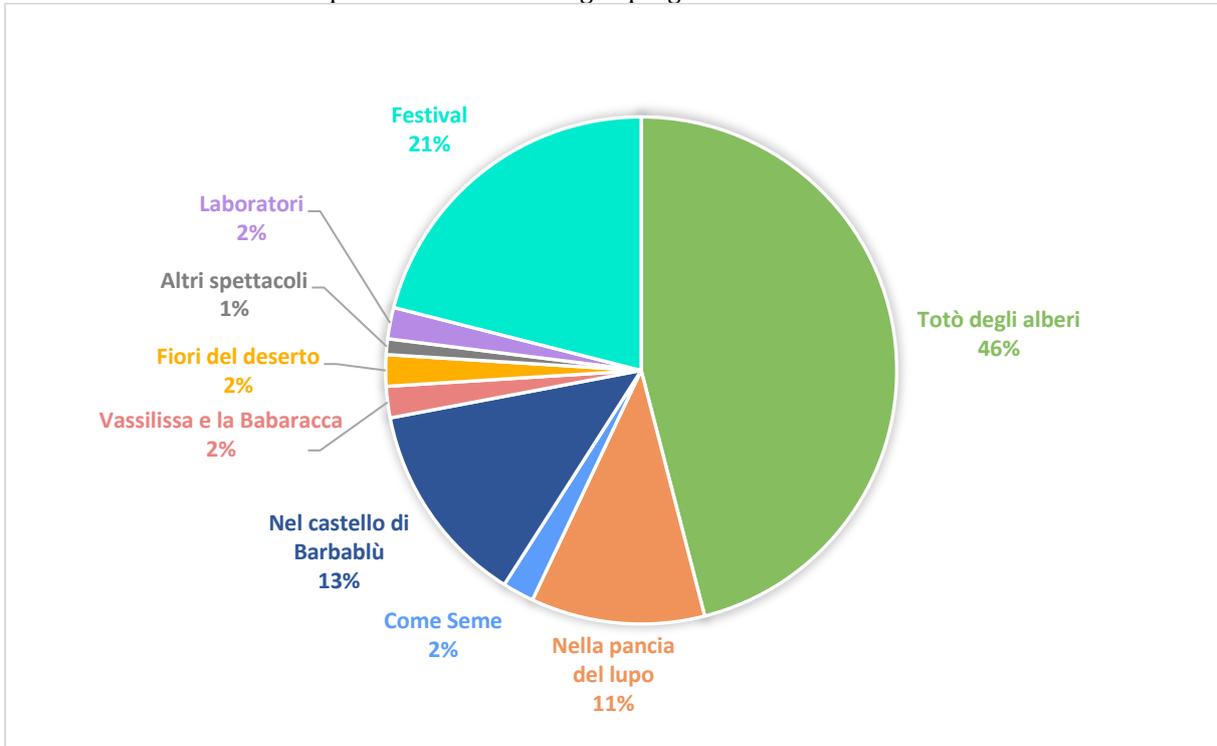
Grafico 3. Percentuale delle giornate lavorative impiegate in ogni progetto sul totale delle giornate lavorative impiegate nei progetti nel 2023



Fonte: elaborazione autore

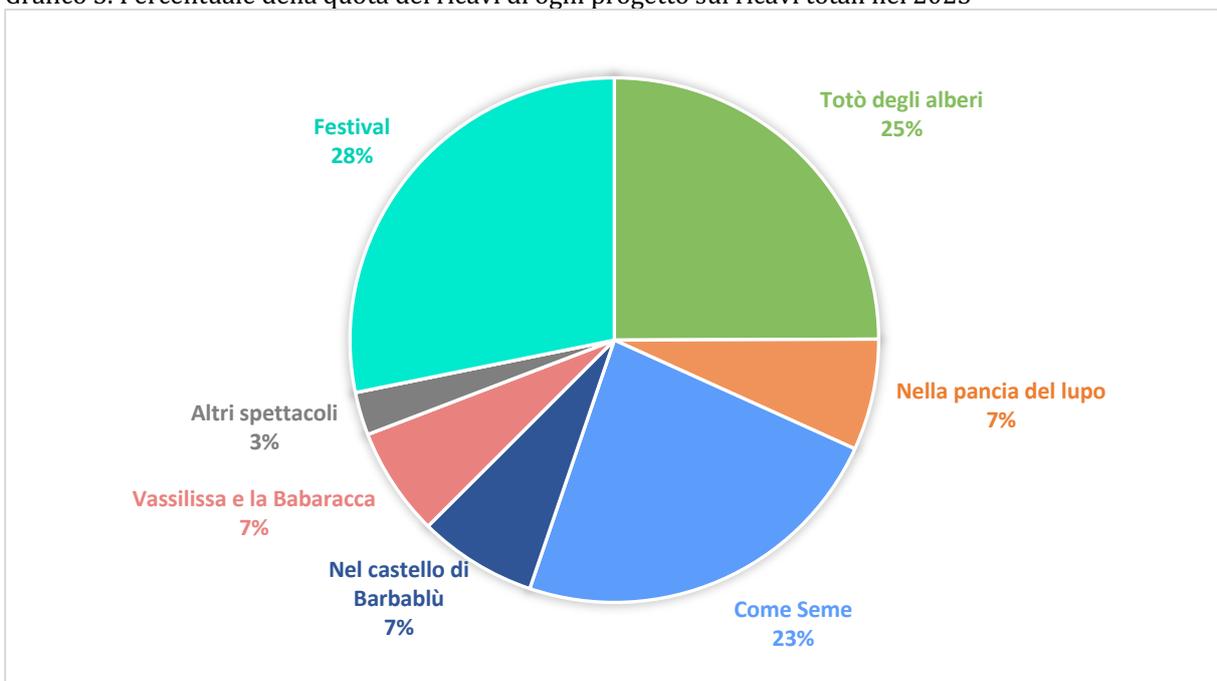
Ad ogni quota sono stati aggiunti i rispettivi ricavi da cachet. Questa nuova quota ha fornito una base più realistica per ottenere le percentuali delle quote dei ricavi dei singoli progetti sui ricavi totali, rappresentate per l'anno 2022 nel grafico 4 e per il 2023 nel grafico 5.

Grafico 4. Percentuale della quota dei ricavi dei singoli progetti sui ricavi totali nel 2022



Fonte: elaborazione autore

Grafico 5. Percentuale della quota dei ricavi di ogni progetto sui ricavi totali nel 2023



Fonte: elaborazione autore

Nel caso del TPPM, quindi, partendo dalle giornate lavorative impiegate in questo progetto nel 2022, ovvero il 48% delle giornate lavorative totali impiegate nei progetti, si è trovata la quota dei ricavi del TPPM sul totale dei ricavi riferibili a tutti i progetti, alla quale è stato sommato il ricavo dei cachet. Questa nuova quota sul totale dei ricavi incide percentualmente del 46%. Lo stesso vale per il 2023, nel quale è possibile notare che sommando il ricavo dei cachet alla quota dei ricavi ottenuta dalla percentuale delle giornate lavorative impiegate nel TPPM (16% delle giornate lavorative totali impiegate nei progetti), la quota relativa al TPPM sui ricavi totali è del 25%.

Per quanto riguarda i metodi di pagamento viene fatto un contratto con il cliente, a seguito del quale la compagnia emette una fattura che viene pagata dal cliente tramite bonifico, che è la modalità usuale anche per gli altri spettacoli. Solitamente il bonifico non viene effettuato nell'immediato. Per quanto riguarda il segmento di clientela 'enti pubblici', solitamente la compagnia fa una richiesta di contributo al Comune, il quale può emettere una delibera che assicura il sostegno economico al progetto presentato (es. TPPM); la fattura, però, viene emessa solamente dopo la rendicontazione di tutte le spese: questo determina l'allungarsi delle tempistiche con cui ricevono i soldi dagli enti pubblici. Nel caso di enti privati, invece, è possibile che paghino in più tranches. Nella maggior parte dei casi in cui un cliente è fortemente interessato al progetto, ma non riesce a sostenere il costo dell'operazione nel suo complesso, viene accompagnato nel costruire la possibilità di sostenere i costi attingendo a più fonti, che possono essere pubbliche (come fondi comunali o regionali), private (come le sponsorizzazioni), o anche eventuali fondi derivanti da bandi specifici. Soriato nell'intervista riporta un esempio esplicativo: un'associazione che si occupa di agricoltura era fortemente interessata ad ospitare il TPPM, ma non possedeva da sola le risorse per soddisfare il cachet. Riusciva, però, a coprirne la metà. Soriato si è rivolto all'assessore del Comune coinvolto (Terlizzi), che si è impegnato a coprire la metà restante. Nei casi in cui non si è presentata la possibilità di coinvolgere il Comune, sono stati consigliati al cliente i tipi di bandi a cui accedere per portare a termine l'operazione.

Nella fase di circuitazione si sono rivelati fondamentali due contributi in particolare: il primo è stato il bando 8x1000 della Chiesa Valdese, che ha sostenuto Il Tempo dei Piccoli nel 2022 e nel 2023, due edizioni dell'ormai storico festival che hanno visto protagonista il TPPM.

Per quanto riguarda le annualità 2024-25, la Fondazione Cassa Depositi e Prestiti risulta essere un interlocutore chiave, grazie alla selezione del bando 'Ecosistemi culturali' che ha visto tra i sei vincitori anche Kuziba; la mission della Fondazione persegue finalità di sviluppo sociale, ambientale, culturale ed economico, con particolare attenzione alle iniziative a favore delle giovani generazioni e a sostegno del capitale umano.

In sintesi, il meccanismo di definizione dei prezzi può definirsi sia dipendente dalle caratteristiche del prodotto (il prezzo varia in base al numero o alla qualità delle caratteristiche del valore offerto: per esempio, in base al numero di repliche, all'aggiunta di attività extra come laboratori o visite guidate al TPPM), sia dipendente dal segmento di clientela (per esempio, un cliente geograficamente più lontano dovrà pagare un prezzo più alto).

Le **risorse chiave** si dividono in risorse fisiche, intellettuali, umane e finanziarie.

La risorsa fisica fondamentale è la struttura in sé del TPPM. Altre risorse materiali comprendono il furgone cassonato (Fiat Ducato), che è stato acquistato perché possiede un vano di carico ottimizzato e sette posti a sedere che, durante le tournée, permette di spostare il TPPM, gli attori e i tecnici con un unico mezzo; la sala prove, ovvero l'ex mensa del plesso scolastico Salnitro a Bisceglie, il cui uso è concesso gratuitamente alla compagnia dal Comune di Bisceglie; infine, i fari led, recentemente acquistati dalla compagnia per permettere al TPPM di essere illuminato in modo più efficiente.

Le risorse umane rivestono sicuramente un ruolo centrale del complesso lavoro che riguarda il TPPM, a partire dal gruppo di lavoro che, durante il periodo di produzione, ha costruito manualmente la struttura lignea: allo scenografo Bruno Soriano non si sono aggiunti solamente i componenti della compagnia, ma anche gli attori esterni coinvolti nello spettacolo e altre persone che hanno dato il loro contributo (primo fra tutti Carlo Bruni, insieme a tutte le altre figure del progetto sQuolaGaribaldi). A queste risorse umane si aggiungono tutti coloro che hanno lavorato ad aspetti specifici dello spettacolo: il maestro Mirko Loddedo che ha composto le musiche, Tea Primiterra che ha ideato il disegno luci, Maria Martinese che ha realizzato i costumi, Rossana Farinati che ha fatto formazione agli attori col metodo Feldenkrais e gli aiuti scenografi Danilo Brindicci, Iyas Jubeh, Natalia Krynicka, Mariablu Scaringella e Valentina Vecchio.

Per quanto riguarda la fase di distribuzione – tutt'ora attuale – del TPPM, sono fondamentali le risorse umane che si occupano della comunicazione (Mariablu Scaringella), della distribuzione (Bruno Soriato), dell'amministrazione (Giuseppe Strafella) e della logistica (Livio Berardi).

Le risorse intellettuali comprendono il database di clienti raccolto negli anni e il marchio Kuziba che, per la sua decennale attività sul territorio, ha ottenuto visibilità e riconoscimento a livello regionale e nazionale.

Le risorse finanziarie sono costituite dalle anticipazioni della banca, necessarie per coprire le spese nell'attesa di ricevere i contributi accordati.

Si distinguono le **attività chiave** che hanno riguardato la fase produttiva da quelle che riguardano la circuitazione.

Le attività riguardanti la produzione della struttura sono state l'ideazione, la progettazione e la realizzazione dell'impalcatura lignea del TPPM. La prima parte ideativa e di ricerca preparatoria è iniziata verso la fine del 2021, mentre i primi mesi del 2022 hanno visto il concretizzarsi della struttura, ultimata nel maggio 2022.

Lo spettacolo *Totò degli alberi* ha avuto una sua evoluzione, in parte concomitante alla costruzione della struttura, che ha preso forma a partire dalla fase iniziale di ricerca iniziata all'incirca nel 2020 sul tema della ribellione all'interno del testo di Italo Calvino *Il barone rampante*. A questa sono seguite le fasi di concezione, elaborazione e montaggio dello spazio scenico e di strutturazione dello spettacolo scena per scena all'interno della scenografia creata ad hoc. Infine, è stato fondamentale l'accompagnamento dello spettacolo nelle prime tappe sperimentali, che ha permesso di verificare l'impianto e testare sul campo le durate di montaggi/smontaggi e le necessità tecniche. Questo continuo arricchimento ha reso possibile rifinire il progetto nei dettagli e definire la proposta 'pacchetto'.

Per quello che concerne la circuitazione del TPPM, vi è stata una prima fase di distribuzione, in cui la compagnia ha cercato di costruire insieme ai clienti la possibilità di sostenere i costi del progetto e sono state definite le prime tappe. A questa è seguita la fase realizzativa del TPPM, che ha compreso di volta in volta il carico del materiale sul furgone, il viaggio, il montaggio – al quale è necessario dedicare un giorno intero –, le varie repliche, integrate da eventuali visite guidate, lo smontaggio e lo scarico del furgone.

L'attività distributiva e quella realizzativa, da quando il TPPM ha iniziato a circuitare, procedono parallelamente e necessitano di una costante attività logistica.

Dietro alle quinte vi è una generosa attività d'ufficio che si occupa della gestione amministrativa di tutto il lavoro della compagnia, compreso del TPPM.

La compagnia ha delle **partnership chiave** nate con e per il TPPM. Il motivo principale per cui Kuziba ha creato delle partnerships è stato per acquisire particolari risorse ed attività. Il primo partner è il gruppo allargato di cui Kuziba fa parte, il progetto di rete sQuolaGaribaldi: un gruppo eterogeneo di realtà a cui fanno capo diverse compagnie, tra cui Linea d'onda, Schegge di Cotone, Cavalieri Erranti Teatro e artisti singoli come Rossana Farinati, Letizia Fata e Valentina Vecchio. È stato il gruppo che per anni ha fatto parte del progetto sistemaGaribaldi, guidato da Carlo Bruni, che gestiva il Teatro Comunale di Bisceglie. Questo gruppo ha permesso alcune delle condizioni base per la costituzione del TPPM: innanzitutto ha concesso alla compagnia di avere lo spazio in cui è stata costruita la struttura del TPPM e dove sono state fatte le prove per la produzione dello spettacolo; inoltre, ha portato allo sviluppo della relazione con lo sponsor che ha permesso di integrare delle economie necessarie all'acquisto del legname, ovvero la libreria Vecchie Segherie Mastrototaro con Mastrototaro Food, rami della Mastrototaro Wood, azienda di Bisceglie (BAT) produttrice di cassette di legno, da sempre attenta alla valorizzazione del territorio.

Un altro partner chiave in fase produttiva è stato TIB Teatro di Belluno, che ha consentito alla produzione di essere una coproduzione e, quindi, di avere più credito rispetto agli enti pubblici che hanno contribuito a questa impresa, sia a livello ministeriale che regionale.

Altri partner sono stati lo studio agroforestale KEPOS e lo studio associato di architettura PROUN di Bisceglie, che hanno offerto gratuitamente la loro professionalità.

La **struttura dei costi** relativa al TPPM si colloca a metà strada tra una struttura basata sui costi e una basata sul valore: la compagnia tramite il progetto del TPPM si concentra sulla creazione di valore, pur mirando a ridurre i costi ovunque sia possibile.

I costi di produzione del TPPM comprendono tutte le risorse e le attività necessarie alla costruzione della struttura, alla produzione dello spettacolo *Totò degli alberi* e all'avvio della circuitazione.

Per quanto riguarda la costruzione della struttura vanno considerati i costi dei materiali di allestimento (legname, viti, vernici, ignifugante, ecc.) e i costi delle risorse umane che hanno lavorato per la sua realizzazione (scenografo, aiuto scenografi, attori che hanno contribuito, ecc.).

Per quel che attiene ai costi di produzione dello spettacolo, le risorse umane ricoprono la fetta maggiore, comprendendo la paga per le prove. Questo ha portato anche dei costi di ospitalità legati al vitto e all'alloggio degli attori che hanno fatto delle residenze. Altri costi riguardano servizi specifici, come il training per gli attori con il metodo Feldenkrais, la composizione delle musiche, la grafica, i costumi di scena.

I costi relativi alla circuitazione possono variare in base al luogo in cui viene portato il TPPM e in base al numero di repliche e di attività richieste. Comprendono i costi di tutte le risorse e le attività necessarie alla realizzazione del 'pacchetto', nel quale è inserita una quota che va ad ammortizzare i costi di produzione. In linea di massima il costo principale sono le risorse umane, ovvero la paga dei cinque attori e dei tecnici per l'intera settimana di residenza, che rispecchiano circa il 50% dei costi della tournée. A questi si aggiungono i costi di vitto, alloggio e viaggio, che sono variabili in base al luogo in cui lo spettacolo viene rappresentato. Il fatto di poter trasportare scenografia e risorse umane con un unico mezzo di trasporto ha permesso di abbattere i costi di trasferta che, col vecchio veicolo a tre posti, avrebbe necessitato dell'acquisto di biglietti per aerei o treni.

Nel caso si riesca a realizzare il teatro vegetale, ci sono dei costi minimi legati all'escavazione da fare sul posto e all'acquisto delle piante.

Durante l'anno la compagnia ha dei costi fissi relativi a tutta l'attività, una parte dei quali ricade sul modello di business del TPPM: la paga fissa dei componenti della compagnia (che svolgono i ruoli sopra menzionati) e della social media manager, il mantenimento del furgone, la manutenzione della struttura e la paga per gli attori durante le prove in itinere.

Per calcolare i costi del TPPM, sono stati indagati i bilanci d'esercizio delle annualità 2022 e 2023⁹.

Dai bilanci non è stato possibile definire in maniera netta le singole voci di costo del TPPM. Pertanto, più che indagare i singoli costi del TPPM, si è ricorso ad individuare quale possa essere il suo costo in relazione ai costi totali della compagnia.

⁹ Per l'annualità 2023 è stato possibile solamente fare riferimento al bilancio d'esercizio dal 01.01.23 al 30.06.2023, pertanto ogni richiamo al 2023 fa riferimento al periodo indicato.

Non potendo calcolare il costo del TPPM secondo il metodo orientato alle risorse – dato l’alto grado di complessità e il prevalere dei costi indiretti – per capire come si è formato il costo unitario del prodotto è stato necessario osservare la modalità di svolgimento dei processi produttivi. Per fare questo è risultata necessaria la metodologia basata sui centri di costo¹⁰ (Arcari 2019: 40-41). Essendo le risorse umane il costo maggiore sia per quanto riguarda i costi di produzione che per i costi di circuitazione, la base di ripartizione scelta per rappresentare il più fedelmente possibile l’effettivo consumo che i centri di costo fanno della risorsa comune¹¹ (Arcari 2019: 48) è stata il numero delle giornate lavorative¹². Una volta calcolato il numero delle giornate lavorative impiegate in ogni progetto, è stata stimata la percentuale sul totale delle giornate lavorative impiegate in tutti i progetti per il 2022 [graf. 2] e per il 2023 [graf. 3].

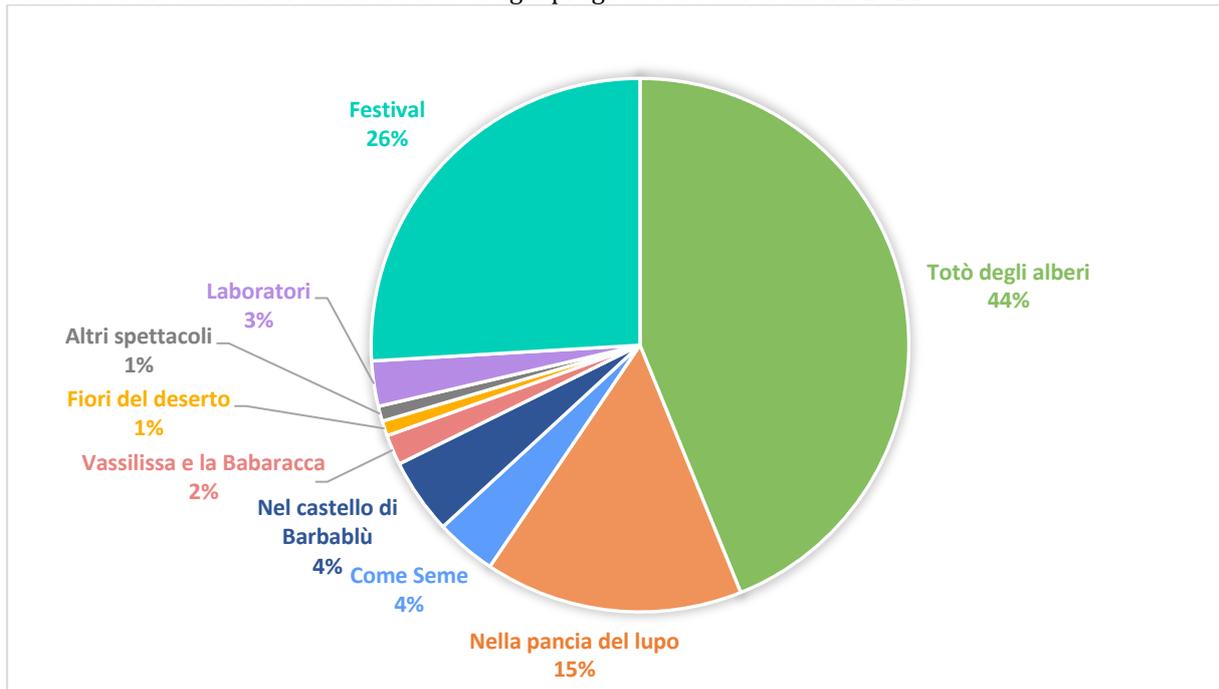
Al totale dei costi annui sono state sottratte le voci di costo specifiche di un centro di costo (es. per il 2022 una quota di costi era esclusivamente riferibile ai festival). Questa sottrazione ha rivelato i costi comuni (in cui rientrano, per esempio, i costi amministrativi, il costo del furgone, costi di vitto e alloggio, ecc.), i quali sono stati ripartiti in base alla percentuale delle giornate lavorative impiegate in ogni progetto. A questa ripartizione sono stati aggiunti i costi specifici di un centro di costo, determinando così i centri di costo di ogni progetto, che vengono presentati in percentuale ai costi totali annui del 2022 [Figura 6] e del 2023 [Figura 7].

¹⁰ Centro di costo: unità organizzativa caratterizzata da un certo ammontare di risorse assegnate, una data tecnologia, un insieme omogeneo di risultati

¹¹ Si distinguono costi specifici di centri di costo (riguardano risorse specificamente ed esclusivamente riferibili a un dato centro di costo) e costi comuni (si riferiscono a risorse consumate da più centri di costo)

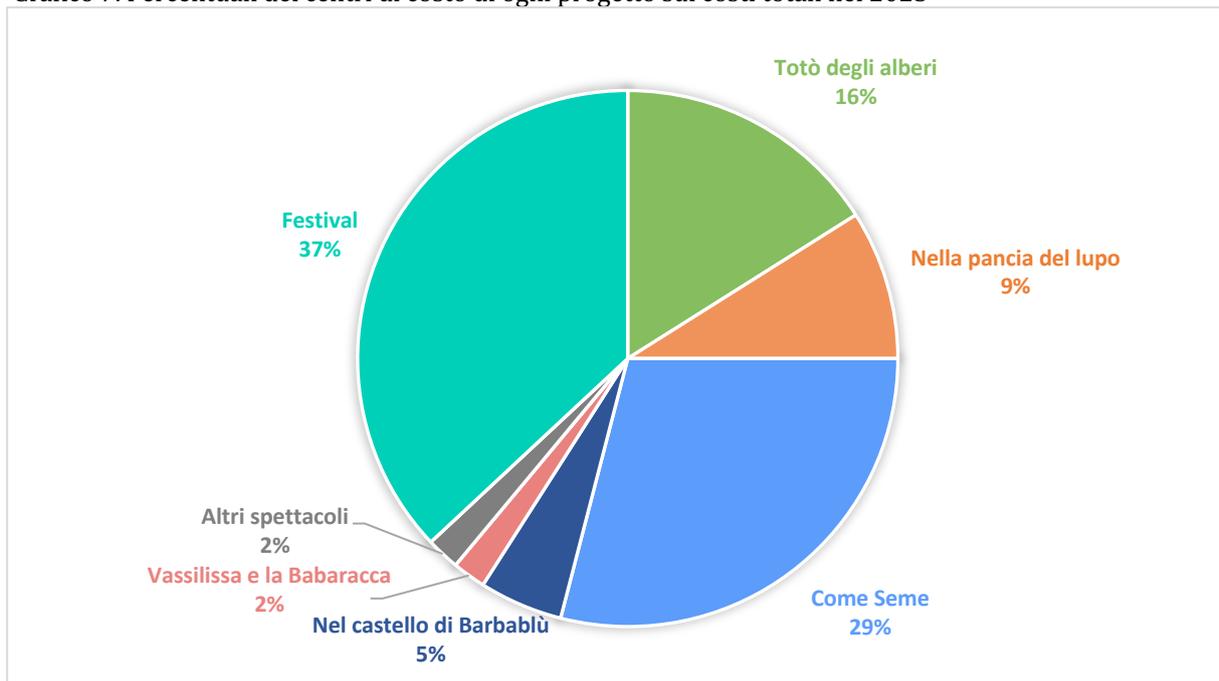
¹² Calcolate moltiplicando il numero di giorni di lavoro per ogni progetto per il numero di lavoratori impiegati in quel giorno di lavoro

Grafico 6. Percentuali dei centri di costo di ogni progetto sui costi totali nel 2022



Fonte: elaborazione autore

Grafico 7. Percentuali dei centri di costo di ogni progetto sui costi totali nel 2023



Fonte: elaborazione autore

Si presenta nella figura 11 lo schema del BMC proposto da A. Osterwalder e Y. Pigneur (2010), compilato con i punti principali del modello di business del TPPM, studiati su questo modello.

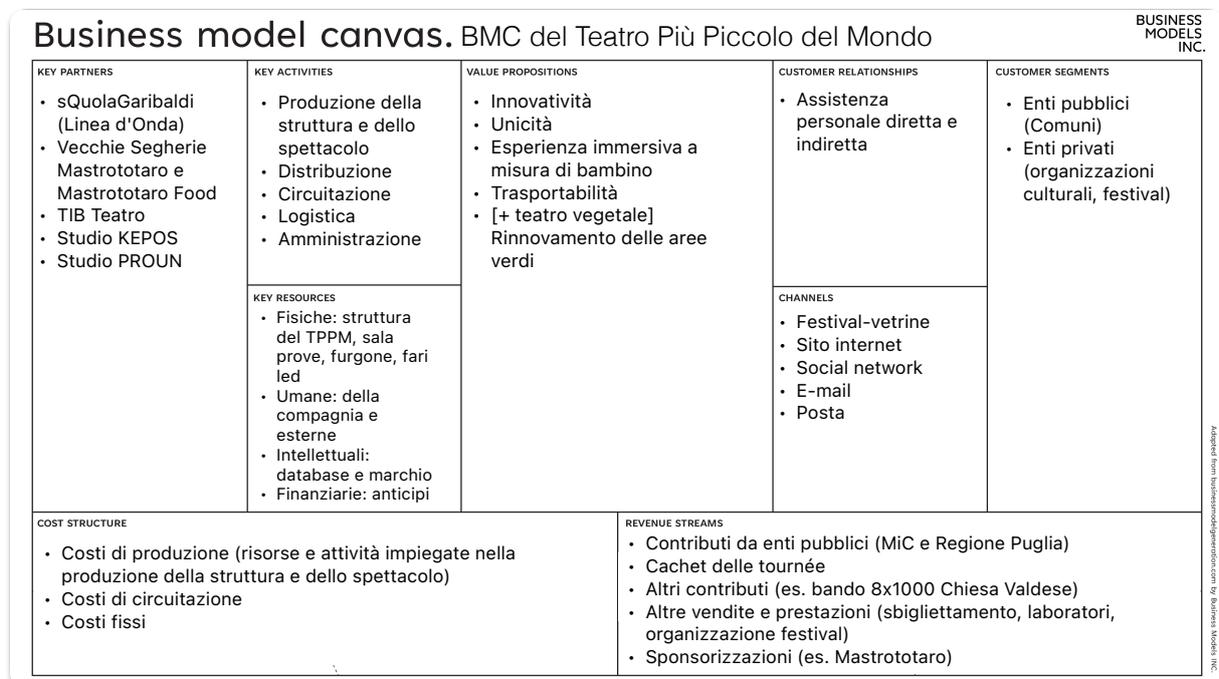


Figura 11. Framework del BMC compilato per lo studio del modello di business del TPPM. Fonte: <https://www.businessmodelsinc.com/en/inspiration/tools/business-model-canvas>

4.2 Business Model Prism per il Teatro Più Piccolo del Mondo

Nel seguente paragrafo vengono presentate le informazioni necessarie a indagare il modello di business del TPPM attraverso le sette facce del prisma proposto da G. Schiuma e A. Lerro (2017). Ogni sezione viene approfondita dagli studiosi attraverso delle domande, che sono state la base per indagare questo approccio anche in sede di intervista.

Impatto e valore sociale e culturale (perché esiste il TPPM? Che impatto volete che abbia? Che valori volete proporre e offrire con il TPPM? Quali sono la mission e la vision del TPPM?): il TPPM aspira ad avere impatto e valore sociale e culturale su diversi fronti. In primo luogo desidera avere un impatto esperienziale, ovvero offrire un'esperienza sorprendente, nella quale poter ritrovare il rito teatrale dello spettacolo come rito di comunità, anche al di fuori degli spazi tradizionali; in secondo luogo un impatto educativo,

ovvero mira a rieducare lo spettatore ad avere un punto di vista diverso, a riscoprire il suo sguardo bambino sulle cose; infine, un impatto ambientale, poiché, nell'ottica di adempiere agli obiettivi dell'Agenda 2030, la compagnia si è interrogata su come ridurre e compensare le emissioni legate ai trasporti durante le tournée. Le soluzioni trovate a queste questioni vengono riassunte nel loro slogan 'Spostarsi meno, spostarsi insieme, spostarsi meglio', che spiegano così:

- Spostarsi meno: la circuitazione del TPPM si compone della proposta di una residenza, di circa una settimana per piazza, con repliche consecutive (per esempio: montaggio il lunedì, repliche da martedì a sabato, domenica smontaggio e ripartenza)
- Spostarsi insieme: l'acquisto di un furgone cassonato con doppia cabina permette lo spostamento dell'attrezzatura di scena e dei sette lavoratori coinvolti (cinque attori e due tecnici) con un unico mezzo. Questo consente di eliminare del tutto la prassi precedente, con cui parte degli attori si spostava tramite voli aerei, poiché il vecchio furgone aveva solamente tre posti
- Spostarsi meglio: l'acquisto di un mezzo di più recente produzione ha consentito di dismettere il furgone precedente, diminuendo le emissioni della tournée

Inoltre, è stata fatta una riflessione riguardo al *carbon footprint*: partendo dalle attuali modalità di utilizzo del furgone, la compagnia ha stimato che il totale delle emissioni annue relative al suo utilizzo corrispondano circa a 2000 litri di carburante, che generano 10 tonnellate di CO₂. Assumendo una capacità compensatrice di circa 5 alberi/tonnellata, hanno ipotizzato che per compensare le emissioni della tournée occorra piantare 50 alberi. Poiché per la piantumazione del teatro vegetale vengono piantati 10 alberi, sarebbe sufficiente piantare 5 teatri vegetali all'anno per compensare le emissioni prodotte. Il progetto del TPPM nasce, quindi, con l'intento di dare un senso agli spostamenti, in contrasto con il mercato 'mordi e fuggi' che governa il sistema teatrale italiano odierno, offrendo una residenza durante la quale instaurare una relazione col territorio, sviluppare un senso di cittadinanza attiva e stimolare l'attenzione verso la cura di un bene comune. La mission del TPPM potrebbe essere sintetizzata nell'intento di Kuziba di offrire un'esperienza teatrale immersiva a misura di bambino, portando il teatrino di luogo in luogo e, ove possibile, lasciando un teatro vegetale.

La vision vede il TPPM come promotore di un miglioramento generale del benessere delle persone e, di conseguenza, delle comunità, reso possibile dalla sua capacità di ricontattare la parte bambina insita in ogni persona.

Nel caso in cui venga realizzata anche la piantumazione del teatro vegetale, il fine ultimo consiste nel donare al territorio un contenitore culturale fruibile da tutti; in questo gesto è sottesa l'ambizione di ispirare un diverso utilizzo e una differente concezione degli spazi: un ri-appropriamento consapevole delle aree verdi, di cui prendersi cura e nelle quali poter portare la cultura e fare teatro.

Partnership (quali partnership avete bisogno di costruire e valorizzare per implementare la strategia relativa al TPPM e garantire valore e impatto sociale e culturale?): le partnership che si sono costruite in fase produttiva hanno visto coinvolti in primo luogo i professionisti del progetto sQuolaGaribaldi, la rete guidata dall'Associazione Culturale Linea d'Onda che unisce persone di diverse realtà, derivante dall'esperienza del sistemaGaribaldi. In particolare, il direttore artistico Carlo Bruni è stato fondamentale nell'indirizzare e supervisionare l'intero progetto, nell'individuazione dello sponsor che ha sostenuto economicamente le spese legate all'acquisto del legname, Vecchie Segherie Mastrototaro, e nella partecipazione a determinati Festival, come 42Gradi a Bisceglie o Anima Mea a Bari. Questa realtà ha concesso gratuitamente l'uso della sala prove presso l'ex mensa della scuola Salnitro di Bisceglie (BAT). Un altro partner fondamentale è stato TIB Teatro, coproduttore dello spettacolo *Totò degli alberi*.

Le partnership da valorizzare riguardano le relazioni col territorio. Per esempio, nel 2024 sono in programma quattro residenze in Puglia che consentono di concentrare l'investimento di risorse umane, energie e spostamenti logistici, permettendo così di moltiplicare le repliche. Sarebbe utile costruire queste relazioni 'a rete' anche in altri territori extraregionali.

Un'altra categoria di partnership da valorizzare sono i soggetti interessati alle tematiche ambientali, che possono essere associazioni, persone singole o professionisti; un esempio di partner è stato Antonio Bernardoni, operatore dello studio agroforestale KEPOS, che ha gratuitamente messo a disposizione le proprie competenze in fase produttiva, consigliando quali piante fossero ottimali per realizzare un teatro vegetale sul lungo periodo; questa è una risorsa che la compagnia ha avuto modo di valorizzare anche in fase distributiva, per esempio quando è stato il momento di progettare il teatro vegetale per il

Comune di Belluno. Un altro esempio riguarda i professionisti dello studio associato di architettura PROUN di Bisceglie che, motivati dalla bellezza e dalla visionarietà del progetto, hanno contribuito gratuitamente alla progettazione tecnica necessaria alla messa in sicurezza dell'allestimento.

Stakeholders (chi sono gli stakeholders chiave del TPPM? Quali sono i loro bisogni, aspettative, sogni?): gli stakeholders principali sono il gruppo di persone che sono state rese partecipi di questo sogno, in primo luogo i componenti della compagnia, gli attori e i tecnici che hanno fatto parte del processo di costruzione del TPPM. Per quanto riguarda gli stakeholders esterni, è fondamentale la rete sQuolaGaribaldi (di cui fa parte la compagnia), promotrice del progetto La Città Bambina che accoglie, sin dal suo debutto nel 2022, diverse tappe del TPPM all'anno (nel 2024 ne accoglierà ben quattro). Altri stakeholders chiave sono gli enti pubblici, ovvero il Ministero della Cultura, la Regione Puglia e i vari Comuni con cui la compagnia dialoga, e gli enti privati. Negli enti privati rientrano anche le organizzazioni culturali interessate ad introdurre il TPPM nelle loro attività come rassegne, stagioni, festival. Durante il processo produttivo è stato fondamentale il supporto del Comune di Corato, i cui assessori sono stati i primi ad essere coinvolti a visionare il TPPM durante la sua costruzione; sono rimasti talmente entusiasti che, effettuando il primo vero acquisto a scatola chiusa – quando lo spettacolo non era ancora ultimato –, hanno permesso una prima sperimentazione del ‘pacchetto’.

Altri portatori di interesse del TPPM sono i fruitori, soprattutto quelli che vengono coinvolti nella realizzazione del teatro vegetale e quelli che, come le scolaresche nel caso di Belluno, sono fondamentali per il successivo mantenimento delle piante e, quindi, per la buona riuscita del progetto sul lungo termine.

Gli stakeholders da sviluppare nel futuro sono legati all’ambito delle tematiche ambientali, che credano fortemente nel progetto e che sposino le sue finalità culturali, sociali e ambientali.

Il principale bisogno di stakeholders come i festival è di avere in programma dei prodotti belli e unici, che offrano al proprio pubblico qualcosa di molto particolare e attrattivo.

I festival e gli enti privati legati alla sostenibilità hanno come aspettativa quella di poter avvicinare una porzione di pubblico altrimenti difficilmente raggiungibile (per esempio il pubblico bambino).

Gli sponsor hanno un bisogno materiale legato alla promozione dell'immagine, del proprio brand o delle attività che organizzano, oltre che un interesse culturale e sociale.

I bisogni degli enti pubblici consistono nella possibilità sia di portare il teatro in luoghi altrimenti non raggiungibili sia di soddisfare il desiderio di stimolare la comunità ad avere maggiore sensibilità nei confronti del mondo dell'infanzia. Questo bisogno è speculare al bisogno degli stakeholders più piccoli, i bambini, che desiderano l'attenzione che meritano.

Strategie (come avete intenzione di soddisfare questi stakeholders e consegnare loro valore? Qual è la vostra struttura legale? Com'è attualmente la vostra struttura organizzativa in merito al TPPM?): in generale, risponde Berardi nell'intervista, soddisfano gli stakeholders portando loro il TPPM! Per quel che attiene i fruitori, la compagnia intende soddisfare i loro bisogni restituendo non solo uno spettacolo teatrale, ma l'esperienza di sentirsi parte di un'azione condivisa che consenta loro di sentirsi a casa, perché la stessa conformazione dei palchetti, ai quali i bambini accedono senza scarpe e nei quali stanno seduti (o sdraiati) su dei cuscini, offre la possibilità di sentirsi a proprio agio, come in una 'casetta sull'albero'. Assistere ad uno spettacolo a diretto contatto con gli attori in un ambiente delimitato genera un'esperienza coinvolgente, immersiva e intima.

A questo si aggiunge l'abitabilità della struttura attraverso diverse attività, che contribuiscono a far vivere lo spazio e, a fine giornata, 'sentirlo proprio'.

Gli enti privati vengono soddisfatti creando delle soluzioni ad hoc, in base alle esigenze specifiche dell'ente. Per esempio, per l'estate 2024 Soriato sta delineando, su richiesta della tenuta Dello scompiglio, la proposta Teatro Naturae, che vedrà all'interno del TPPM non solo lo spettacolo *Totò degli alberi*, ma anche la nuova produzione di Kuziba *Come Seme* e un'altra fresca proposta, *Humana Foresta*, della compagnia Petra (compagnia teatrale con la quale i Kuziba condividono da anni simili orizzonti artistici e culturali).

La compagnia teatrale Kuziba si configura come un'Associazione culturale non a fini di lucro, ciò significa che gli utili non vengono redistribuiti fra i soci, ma devono essere reinvestiti nelle attività della compagnia.

Attualmente i soci ordinari sono dieci e il consiglio direttivo è formato da Annabella Tedone, presidente e legale rappresentante, Bruno Soriato, vicepresidente e tesoriere, e i soci Giuseppe Strafella e Livio Berardi.

La struttura organizzativa della compagnia prevede una suddivisione informale delle mansioni, che si riflettono a grandi linee anche in quella che è l'organizzazione del TPPM. Bruno Soriano, attore, regista e direttore artistico della compagnia, è impegnato nella distribuzione dei progetti di Kuziba. Annabella Tedone, attrice e regista, ricopre un ruolo di supervisione amministrativa per l'attività della compagnia e mantiene i rapporti con le scuole. Livio Berardi, attore, è impegnato nella gestione logistica di tutti i progetti della compagnia. Giuseppe Strafella si occupa dell'amministrazione e della contabilità. Angelo Piccini, esterno alla compagnia, ricopre il ruolo di referente tecnico, occupandosi dell'impostazione tecnica del TPPM.

Processi: (come generate e sostenete la domanda? Come fate ricerca e sviluppo? Quali sono i processi attuali? Come gestite i progetti e programmi? Quali sono le caratteristiche del TPPM?): la compagnia genera la domanda principalmente attraverso le relazioni dirette, quindi l'incontro e il racconto diretto con strumenti semplici, in particolare il libretto che contiene le informazioni primarie e il racconto, anche fotografico, dell'idea che sta alla base del progetto. Affinché avvenga l'incontro con gli operatori del settore, è fondamentale la presenza nei festival non solo con il TPPM, come è avvenuto con la partecipazione al Maggio all'Infanzia, ma anche partecipando a reti e incontri di ampio respiro, nei quali poter creare il racconto attraverso l'incontro *de visu*, come lo è stata l'esperienza olandese per Soriano presso il Brick Festival. Inoltre, per generare la domanda, per l'atipicità del progetto specifico, viene spedito via posta il libretto, per raccontare e far conoscere il TPPM in maniera anomala. La domanda si genera anche per passaparola, sia dei collaboratori diretti della compagnia che di coloro che ne hanno fatto esperienza.

I social giocano un ruolo importante per la visibilità, la quale però non è quasi mai sufficiente a rendere un soggetto interessato un cliente.

La domanda generata è sostenuta attraverso l'accompagnamento nella ricerca di soluzioni possibili all'acquisto, cercando di comporre una rosa di risorse provenienti da diverse fonti pubbliche e private.

Nei luoghi dove è stato piantato il teatro vegetale c'è il desiderio di mantenere il rapporto nel tempo tornando con o, a distanza di anni, senza il TPPM, per fare spettacolo direttamente nella cornice teatrale fatta di piante.

Per ora il rapporto è stato continuativo all'interno del festival Il Tempo dei Piccoli, del quale sta diventando un elemento caratterizzante.

Per quello che concerne la gestione dei progetti e dei programmi, in generale quando un componente ha un'idea, la compagnia si riunisce: così nasce un nuovo progetto. La condivisione con gli altri permette di dare una forma che abbia in sé il contributo di tutti. Nel passaggio dall'idea alla pratica sorge la necessità di scontrarsi con quelli che sono i limiti materiali, cercando di sfruttare gli ostacoli come stimoli, incorporandoli nel processo produttivo.

Nel caso del TPPM, la ricerca ha riguardato principalmente la fase ideativa e realizzativa, sia per la struttura che per lo spettacolo. Il processo creativo che ha dato vita al TPPM ha compreso la ricerca sul tema della ribellione, centrale in *Totò degli alberi*, attraverso laboratori con bambini, ragazzi e adulti. Questo lavoro è servito ad arricchire il vissuto personale degli attori, dando loro maggiori stimoli per le giornate di prova, nelle quali hanno cercato di creare, attraverso esercizi e giochi teatrali, un vocabolario comune tra attori interni ed esterni alla compagnia. Parte della ricerca è avvenuta tramite lo sguardo di figure esterne, come i componenti del progetto sistemaGaribaldi, che hanno seguito il processo e hanno contribuito a dare delle direttive artistiche e produttive. Una volta completato il TPPM, sono state fatte delle repliche con i bambini della scuola elementare Salnitro, la stessa all'interno della quale si trova la sede operativa di Kuziba e la sala prove; questo ha permesso di far sperimentare ai bambini gli spazi e alla compagnia di fare tesoro dei loro feedback.

Ultimato il prodotto, la ricerca continua attraverso un incessante confronto tra gli interni della compagnia e i collaboratori diretti, tra i quali si instaura, dopo ogni replica, un naturale dialogo su come ottimizzare e migliorare la proposta.

La ricerca di nuove strade percorribili sta portando allo sviluppo di una proposta che comprenda non solo la residenza della struttura e delle repliche dello spettacolo *Totò degli alberi*, ma anche la compresenza di altri spettacoli e attività parallele all'interno del TPPM, che prevedano il coinvolgimento del territorio (per esempio dei vivai o degli istituti professionali di ambito agrario).

La caratteristica fondamentale del TPPM è il suo aspetto onirico e fiabesco, dettato dal suo essere un allestimento che mette in relazione un elemento come il teatro tradizionale con qualcosa che di solito non gli appartiene, ovvero la natura e l'aria aperta: è una struttura lignea a cielo aperto.

La sua caratteristica consiste nel fondere, laddove possibile, questi elementi altrimenti scissi. Questo accostamento genera, in chi ne fa esperienza, la sorpresa. Altre caratteristiche sono la sua adattabilità ad essere riproposto in tanti luoghi diversi; l'essere itinerante, che sottolinea la sua finitezza temporale e, quindi, l'unicità della sua esistenza; infine, il forte richiamo ad una tradizione teatrale in chiave contemporanea. Dal punto di vista amministrativo ciò che lo contraddistingue dagli altri spettacoli è l'impiego di risorse umane continuativo nel tempo e, pertanto, il bisogno di creare i presupposti di ospitalità, vitto e alloggio affinché la residenza possa realizzarsi.

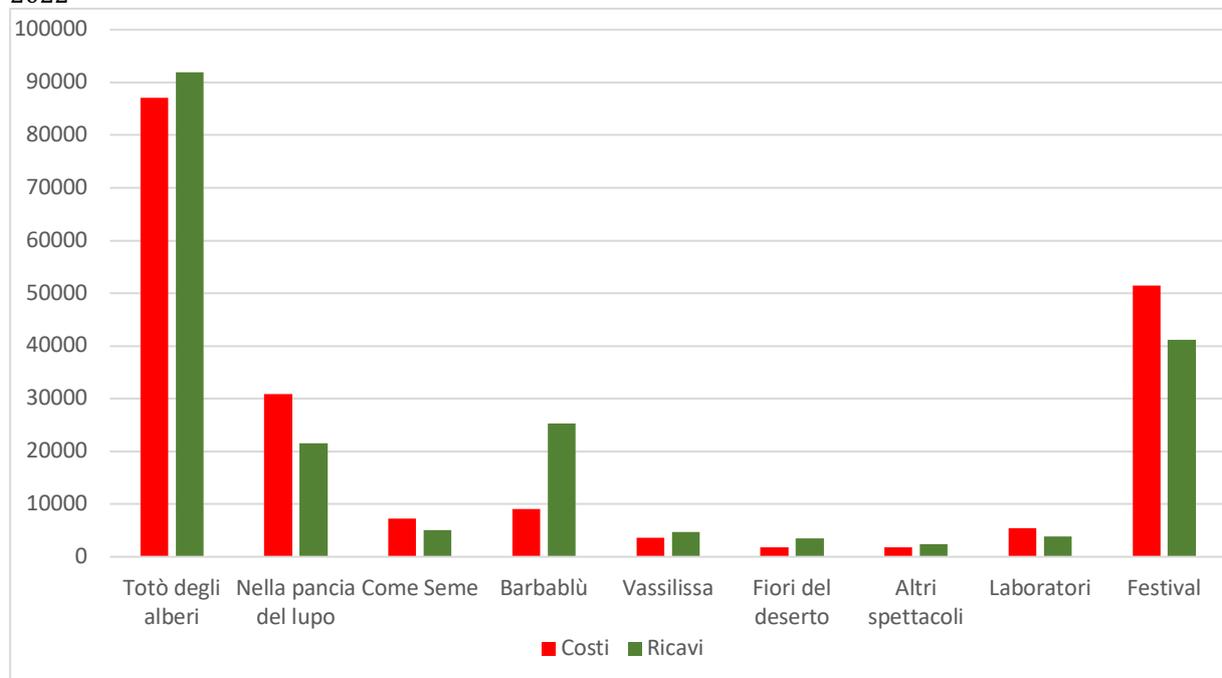
Risorse organizzative (quali risorse avete bisogno di mettere in campo, sfruttare e valorizzare?): le principali risorse da mettere in campo sono le risorse umane, in particolare gli attori e i tecnici. La compagnia deve tenere conto del fatto che essi lavorano anche con altre realtà o risiedono in diverse parti d'Italia, per cui il reperimento di tali risorse non è scontato. Altra risorsa che è stato indispensabile introdurre è il furgone che, avendo la possibilità di trasportare contemporaneamente sette persone e tutto l'allestimento, ottimizza i costi e i tempi di trasporto, sia dal punto di vista economico che dell'impatto ambientale. Altre risorse strumentali sono i fari a led di recente acquisto che, funzionando con bassi voltaggi, riducono drasticamente il consumo di energia e, quindi, diminuiscono l'impatto ambientale, permettendo di realizzare il TPPM anche in luoghi dove prima era impensabile farlo se non con dei generatori di corrente a benzina, decisamente più inquinanti.

Una risorsa da valorizzare ulteriormente è la struttura stessa del TPPM, che la compagnia sta iniziando a sfruttare anche per usi diversi da quello per cui è nata. Per esempio, può essere utilizzata per rappresentare sia altri spettacoli della compagnia, come è avvenuto all'edizione 2023 del Tempo dei Piccoli ospitando *Nella pancia del lupo*, sia di altre compagnie; nella stessa occasione è stato sperimentato anche come luogo d'incontro ospitando Rachele Furfaro, esperta di rigenerazione urbana e dirigente del centro Focus a Napoli, la quale ha presentato all'interno del teatrino il libro *La buona scuola* edito da Feltrinelli. Può venire impiegato come allestimento, infatti si è prestato ad una forma espositiva nel Piccolo Museo della Fiaba a Sasso Marconi (BO) nell'autunno del 2022; infine, è stato testato anche come luogo per fare laboratori coi bambini, in particolare presso il centro di Ricerca per la Cultura e per le Arti Teatrali La Luna nel Pozzo, dove è

stato utilizzato anche come piccolo cinema in miniatura e come luogo in cui dormire all'aperto con i bambini.

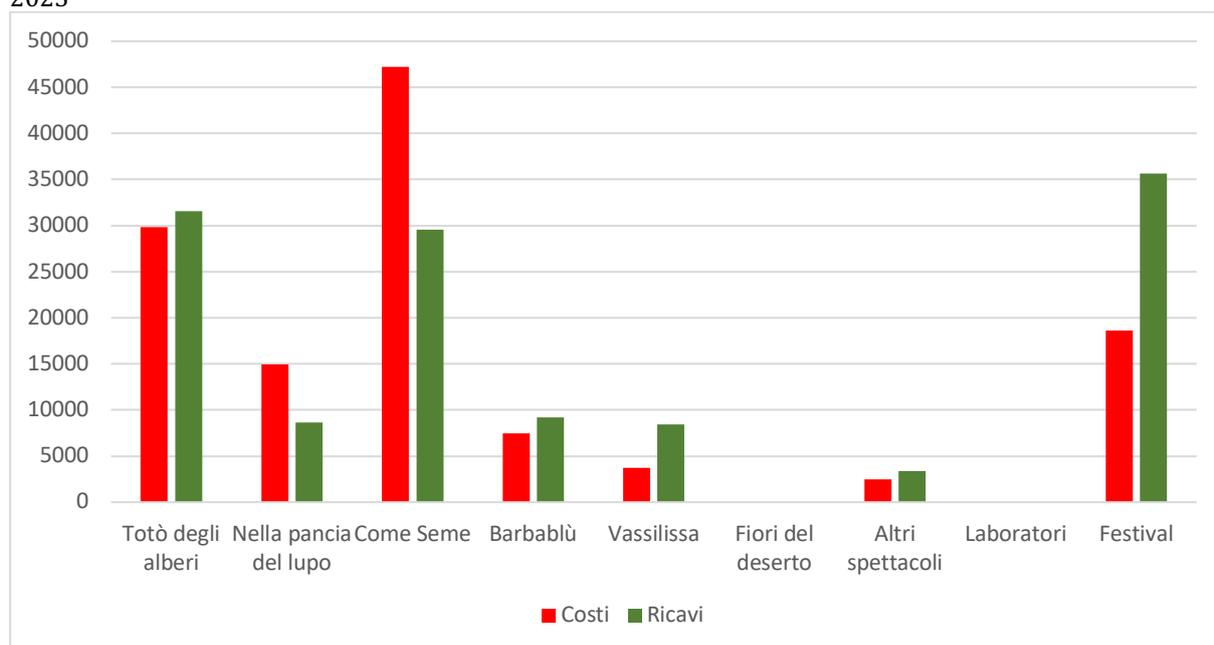
Funding&financial resilience (quali sono i vostri costi e ricavi attuali derivanti dal TPPM? Qual è la vostra situazione finanziaria?): per affrontare quest'ultimo aspetto del BMP occorre considerare contemporaneamente costi e ricavi del TPPM. Si riportano di seguito il confronto dei centri di costo e delle quote di ricavo dei singoli progetti sul totale dei costi e sul totale dei ricavi nell'annualità 2022 [graf. 8] e dei centri di costo e delle quote di ricavo dei singoli progetti sul totale dei costi e sul totale dei ricavi nel 2023 [graf. 9].

Grafico 8. Centri di costo e quote dei ricavi dei singoli progetti sul totale dei costi e sul totale dei ricavi del 2022



Fonte: elaborazione autore

Grafico 9. Centri di costo e quote dei ricavi dei singoli progetti sul totale dei costi e sul totale dei ricavi del 2023



Fonte: elaborazione autore

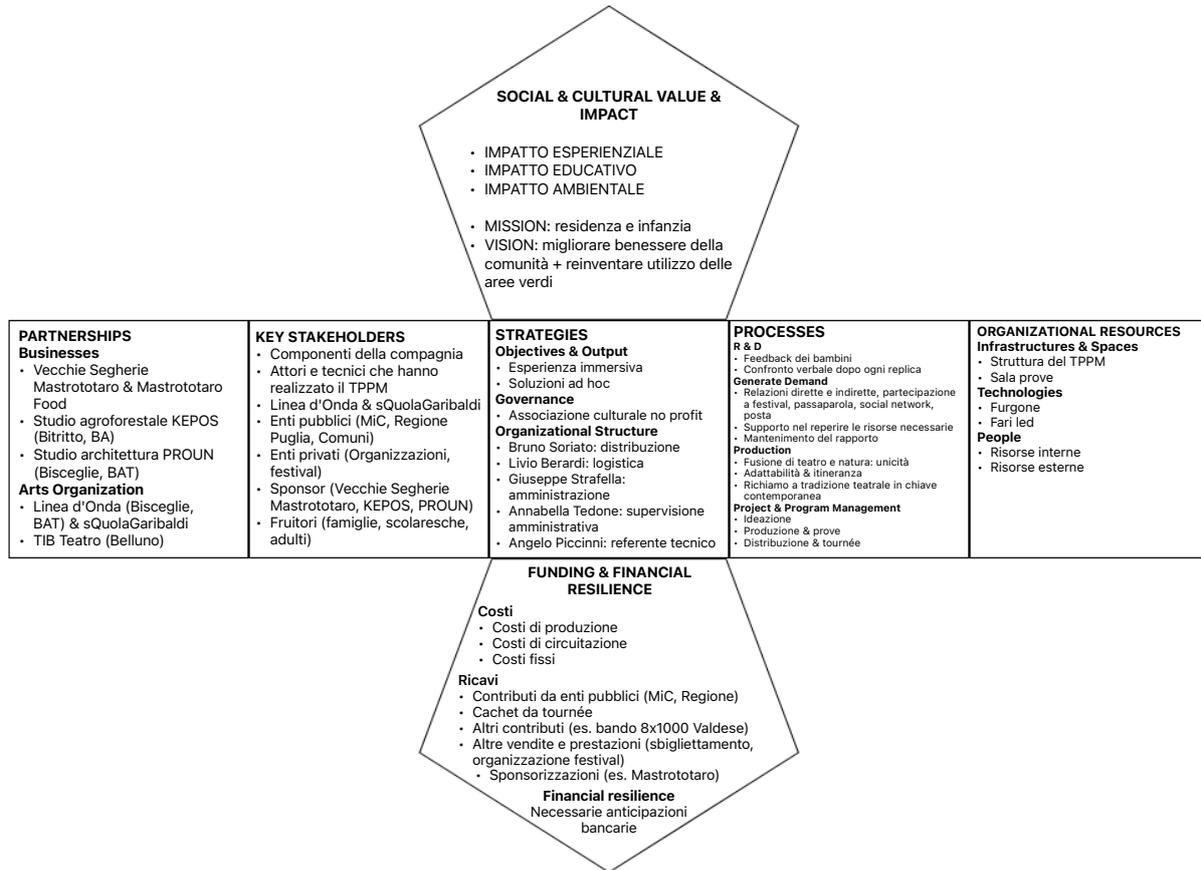
È possibile notare come sia nel 2022 che nel primo semestre del 2023 le quote di ricavo attribuite al TPPM abbiano, seppure di poco, superato i relativi centri di costo.

Da un punto di vista finanziario la compagnia sta vivendo un momento di forte espansione, dal momento che nel 2022 ha vinto il triennio ministeriale FUS. Il TPPM in questo senso permette di moltiplicare il numero di giornate recitative, necessarie per le rendicontazioni del FUS.

Un elemento importante da considerare è la perenne necessità di anticipare le spese, poiché gli enti pubblici erogano i contributi solamente dopo aver ricevuto la dettagliata rendicontazione delle spese effettuate. L'essere associati all'A.N.C.T.I. (Associazione Nazionale delle Compagnie e dei Teatri di Innovazione), a sua volta confederata all'AGIS (Associazione Generale Italiana dello Spettacolo), garantisce delle agevolazioni nella richiesta di anticipazioni bancarie relativamente a progetti approvati con delibera da enti pubblici.

In seguito a questa approfondita analisi del TPPM attraverso la lente del BMP, si propone un'ipotetica versione grafica del prisma, adattata all'esigenza di inserire i dati [fig. 12].

Figura 12. Framework del BMP per lo studio del modello di business del TPPM



Fonte: elaborazione autore sulla base di Schiuma G., Lerro A., The Business Model Prism and related sub-components. 2017. Fonte: Schiuma G., Lerro A., (2017). The business model prism: managing and innovating business models of arts and cultural organisations. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity (2017) 3-13 [online] doi:10.1186/s40852-017-0066-z

5. Discussione

Nel seguente capitolo viene proposto un confronto tra i due schemi utilizzati, il BMC e il BMP, al fine di esporre analogie e differenze nell'impiego dell'uno o dell'altro modello per la comprensione del modello di business del TPPM.

5.1 Considerazioni preliminari

È rilevante tenere in considerazione che la compagnia ad oggi non ha mai impiegato strumenti come il modello di business, né per 'fotografare' complessivamente l'andamento del lavoro, né per valutare lo stato di singoli progetti. Le domande delle interviste sono state poste seguendo l'ordine delineato nel capitolo 4; tuttavia, a volte, è stato necessario integrarle con brevi spiegazioni o chiarimenti sul loro contenuto.

Inoltre, è necessario tenere presente che nell'integrare le informazioni ottenute dalle interviste con i dati della documentazione e con l'osservazione partecipante è stata considerata anche la percezione degli intervistati nel rispondere alle singole domande dell'uno piuttosto che dell'altro schema.

Nell'interpretazione dei dati ricavati dalle interviste, vengono considerati tre possibili bias derivanti dal fatto che il BMC è stato indagato sempre per primo. Questo fattore potrebbe:

- Aver permesso al BMP di essere compreso più agevolmente, data la precedente analisi del BMC;
- Aver indotto gli intervistati a rispondere in maniera incompleta riguardo a certe informazioni sul BMP, dando per scontato che l'argomento fosse già stato esaurito nella corrispondente (o analoga) sezione del BMC;
- Aver consentito di richiamare alla mente ulteriori dettagli che nell'analisi del primo modello non erano stati menzionati, seppur l'argomento trattato fosse analogo.

Tali bias sono stati attenuati dal fatto che si è cercato di uniformare i dati quando possibile e di differenziarli quando necessario. A titolo esemplificativo di questo modo operativo, impiegato nella stesura dei modelli di business presi in analisi, vengono presentati due esempi. L'elenco dei partner è un esempio di dati che sono stati resi uniformi: esso risulta lo stesso in entrambi i modelli, poiché nella compilazione sono stati accorpati sia i partner citati nella prima parte delle interviste (sul BMC) che quelli menzionati nella seconda parte (sul BMP). Si suppone che i partner reali della compagnia siano i medesimi, indipendentemente da quale modello si utilizzi.

Quindi, nonostante siano stati menzionati in maniera differente in uno schema piuttosto che nell'altro durante le interviste, sono stati poi uniformati per completezza e rigore di ricerca. Questo non è accaduto, invece, per quanto riguarda i costi e i ricavi. I due modelli pongono la questione in maniera differente: mentre il BMC dedica due sezioni separate dello schema, menzionate in due momenti distinti dell'analisi, il BMP li unisce in un'unica sezione e considera anche la situazione finanziaria. Per quanto riguarda l'analisi dei costi e dei ricavi, si considerano, in entrambi gli schemi, le stesse voci di costo e di ricavo, assumendo che i costi e i ricavi non varino in base al modello; tuttavia, essendo la questione posta differentemente, si è cercato di rispondere in modo più adeguato alla domanda, fornendo – in sede di descrizione del modello – un quadro complessivo, che per praticità grafica non è stato riportato nel framework riassuntivo. La situazione finanziaria viene citata insieme ai costi e ai ricavi solo nell'analisi del BMP, il quale la indaga esplicitamente. Nel BMC non viene accorpata ai costi e ricavi poiché, per come il modello indaga questa sezione, non rientra negli argomenti trattati.

Un'ultima osservazione, che è rilevante sottolineare prima di confrontare i due modelli, riguarda l'importanza di tenere in considerazione le finalità con cui essi sono stati concepiti. Il BMC ha lo scopo di *descrivere, valutare e cambiare i modelli di business* (Osterwalder, Pigneur 2010: 12), mentre il BMP è stato pensato per essere utilizzato *sia a fini descrittivi che normativi per comprendere e trasformare i modelli di business delle organizzazioni artistiche e culturali* (Schiuma, Lerro 2017: 8).

Per definizione, quindi, entrambi i modelli si propongono come strumenti per *descrivere e trasformare* i modelli di business; tuttavia, mentre il BMP specifica il target per il quale è stato pensato (le organizzazioni culturali), il BMC si propone potenzialmente per qualsiasi organizzazione e/o prodotto.

La presente ricerca si concentra sulla capacità descrittiva di tali strumenti, pertanto non viene valutata l'attitudine ad innovare o trasformare un modello di business.

5.2 Confronto e valutazione dei modelli

Un primo confronto riguarda gli argomenti affrontati nell'uno e nell'altro modello.

Nella tabella 2 sono elencate tutte le voci che rappresentano gli elementi chiave del modello di business del TPPM, indicando la loro presenza con 'sì' e la loro assenza con 'no'.

Questo primo sguardo offre una visuale degli argomenti trattati in entrambi i modelli (la maggior parte), di quelli presenti solo nel BMC (Database e marchio, Sito internet, E-mail), di quelli presenti solo nel BMP (Passaparola, Fruttori, Impatto educativo, Impatto ambientale, Residenza, Migliorare benessere della comunità, Soluzioni ad hoc, Associazione Culturale no profit, Referente tecnico, Feedback dei bambini, Confronto verbale dopo ogni replica, Supporto nel reperire le risorse necessarie, Mantenimento del rapporto) e di quelli assenti in entrambi gli schemi (Clima aziendale).

Tabella 2. Presenza delle voci del modello di business del TPPM nel BMC e nel BMP

Voci del modello di business del TPPM	BMC	BMP
sQuolaGaribaldi & Linea d'Onda	sì	sì
Vecchie Segherie Mastrotaro & Mastrototaro Food	sì	sì
TIB Teatro	sì	sì
Studio KEPOS	sì	sì
Studio PROUN	sì	sì
Produzione della struttura e dello spettacolo	sì	sì
Distribuzione	sì	sì
Circuitazione/Tournée	sì	sì
Logistica	sì	sì
Amministrazione	sì	sì
Struttura del TPPM	sì	sì
Sala prove	sì	sì
Furgone	sì	sì
Fari a led	sì	sì
Risorse umane interne/Componenti della compagnia	sì	sì
Risorse umane esterne/attori e tecnici esterni	sì	sì
Database e marchio	sì	no
Anticipi bancari	sì	sì
Innovatività/Tradizione in chiave contemporanea	sì	sì
Unicità	sì	sì
Esperienza immersiva	sì	sì
Attenzione all'infanzia	sì	sì
Trasportabilità/Adattabilità & itineranza	sì	sì
Rinnovamento aree verdi	sì	sì
Assistenza personale/relazione diretta e indiretta	sì	sì
Festival-vetrine	sì	sì
Sito internet	sì	no
Social network	sì	sì
E-mail	sì	no
Passaparola	no	sì
Posta	sì	sì
Enti pubblici (Comuni)	sì	sì
Enti privati (organizzazioni culturali, festival)	sì	sì
Costi di produzione	sì	sì
Costi di circuitazione	sì	sì
Costi fissi	sì	sì
Contributi da enti pubblici (MIC, Regione)	sì	sì
Cachet da tournée	sì	sì
Altri contributi (es. bandi)	sì	sì
Altre vendite e prestazioni	sì	sì
Sponsorizzazioni	sì	sì
Fruttori (famiglie, scolaresche, adulti)	no	sì
Impatto esperienziale	sì	sì
Impatto educativo	no	sì
Impatto ambientale	no	sì
Residenza	no	sì
Migliorare benessere della comunità	no	sì
Soluzioni ad hoc	no	sì
Associazione culturale no profit	no	sì
Referente tecnico	no	sì
Feedback dei bambini	no	sì
Confronto verbale dopo ogni replica	no	sì
Supporto nel reperire le risorse necessarie	no	sì
Mantenimento del rapporto	no	sì
Clima aziendale	no	no

Fonte: elaborazione autore

Per valutare i due modelli presi in considerazione sono stati scelti sei criteri di valutazione: Completezza, Accessibilità alla compilazione, Scalabilità, Configurabilità, Esito grafico e Congruenza all'ambito culturale.

Completezza (completo/carente)

Con questo criterio si mira a definire se e quanto il modello prenda in considerazione tutti gli aspetti necessari alla comprensione del modello di business del TPPM, ovvero del meccanismo con cui la compagnia, per il TPPM, crea, distribuisce e ottiene valore.

Accessibilità alla compilazione (accessibile/inaccessibile)

Questo criterio riguarda un aspetto pratico, che valuta la facilità e il grado di intuitività con cui il modello può essere compilato.

Scalabilità (scalabile/non scalabile)

La scalabilità esprime se e quanto il modello è scalabile; in questo contesto si riferisce alla propensione del modello ad essere utilizzato tanto per un'intera organizzazione quanto per un singolo prodotto.

Configurabilità (flessibile/rigido)

Con il criterio della configurabilità si definisce se e quanto lo strumento in analisi può essere personalizzato in base ad esigenze specifiche e contingenti. Uno strumento più flessibile consentirà un maggior grado di personalizzazione.

Esito grafico (chiaro/confuso)

L'esito grafico confronta l'immediatezza e la chiarezza visiva con cui si presenta il modello, una volta compilato.

Congruenza all'ambito culturale (generico/specifico)

La congruenza all'ambito culturale mira a valutare la specificità delle domande rispetto alle caratteristiche di un prodotto culturale.

Dal punto di vista della completezza, entrambi i modelli sembrano contenere – a grandi linee – gli elementi chiave per descrivere il modello di business del TPPM; il BMP, però, come risulta evidente nella tabella 2, presenta dei temi rilevanti, che il BMC non affronta, primo su tutti, l'impatto sociale. Un elemento che risulta essere trascurato in entrambi i modelli è il clima aziendale.

Per quanto riguarda l'accessibilità alla compilazione, il BMC risulta essere uno strumento altamente accessibile, nato per essere 'user friendly'; infatti, può comodamente essere

stampato e redatto attraverso l'uso di post-it da inserire direttamente nei riquadri. Il BMP da questo punto di vista non è altrettanto accessibile, poiché la sua forma prismoidale non agevola la compilazione su un piano bidimensionale, pertanto difficilmente possono essere inserite all'interno del grafico delle scritte. Per quanto sia possibile ottenere una figura simile a quella proposta dal BMP attraverso appositi strumenti di produzione grafica, o disegnandola a mano su un foglio, questo modello richiede sicuramente uno sforzo per essere reso compilabile. Questo problema potrebbe venire in parte ovviato dalla presenza dei colori, che potrebbero fornire delle linee guida per una compilazione 'creativa' del modello (per esempio disponendo dei post-it colorati su un foglio senza seguire un particolare schema, ma solo la corrispondenza dei colori).

La scalabilità è una caratteristica tipica del BMC, che anche nello studio del caso in questione è risultata lampante; il BMP, pur essendo stato concepito per comprendere modelli di business di organizzazioni culturali, è risultato efficace anche nella comprensione di un singolo prodotto culturale.

Il criterio di configurabilità si può sviluppare in due sensi: una configurabilità 'interna' e una 'esterna'. Il BMC, per la sua struttura 'a blocchi', si presta ad essere riconfigurato e ampliato, per esempio aggiungendo unità esterne. Il BMP, invece, sembra piuttosto suggerire una possibile personalizzazione interna allo schema: le facce del prisma presentano degli argomenti vasti, all'interno dei quali è possibile far rientrare eventuali ulteriori sviluppi.

Per quello che concerne l'esito grafico, il BMC nasce per essere graficamente chiaro e sintetico: anche nel caso dello studio del modello di business del TPPM, quello che risulta a colpo d'occhio è un'immagine comprensibile, in cui il testo è conciso. Invece, una diretta conseguenza della scarsa accessibilità alla compilazione del BMP è rappresentata dalla difficoltà nella sintesi del suo contenuto in un quadro che ne restituisca un'immediatezza grafica; infatti, seppur con gli appositi strumenti di produzione grafica sia possibile realizzare un framework graficamente semplificato, non è altrettanto facile snellirne il contenuto. A questo si aggiunge il fatto che diversi elementi sono associabili a più di una faccia del prisma (es. il partner Vecchie Segherie Mastrototaro rientra sia nelle Partnerships che negli Stakeholders); ciò rende ancor più confuso l'esito grafico.

Il BMP è maggiormente coerente alle caratteristiche dell'ambito culturale, soprattutto nella sezione dedicata alla proposta di valore. Mentre il BMC si concentra solo sul valore offerto al cliente, il BMP considera anche l'impatto sociale e culturale: questo aspetto è tipico dei prodotti culturali. Inoltre, il BMC esclude dai suoi nove componenti di base gli spettatori, i quali rappresentano un elemento essenziale nella produzione di un prodotto teatrale. Questo può essere ovviato dalla configurabilità del BMC, all'esterno del quale può essere aggiunto un ulteriore blocco comprendente gli spettatori. Anche nel BMP l'audience non viene inclusa in maniera esplicita, ma può rientrare nella sezione dedicata agli stakeholders.

Nella tabella 3 viene sintetizzato l'esito della valutazione del BMC e del BMP, relativamente al loro utilizzo nell'analisi del modello di business del TPPM.

Tabella 3. Esito della valutazione del BMC e del BMP

Criteri di valutazione	BMC	BMP
Completezza	incompleto	completo
Accessibilità alla compilazione	accessibile	inaccessibile
Scalabilità	scalabile	scalabile
Configurabilità	flessibile (esternamente)	flessibile (internamente)
Esito grafico	chiaro	confuso
Congruenza all'ambito culturale	generico	specifico

Fonte: elaborazione autore

In conclusione, le qualità che accomunano i due modelli sono la scalabilità e la configurabilità; quelle che li distinguono, invece, riguardano il grado di completezza, di accessibilità alla compilazione, di chiarezza grafica e di congruenza all'ambito culturale. Pertanto, nella descrizione del modello di business di un prodotto come il TPPM si riscontrano vantaggi e svantaggi nell'uso di entrambi i modelli. Nel caso in cui si utilizzi il BMC, è bene tenere presente che offrirà un framework chiaro, ma incompleto. Per queste sue caratteristiche, potrebbe essere definito come uno strumento più efficiente che efficace, poiché permette di ottenere un'analisi più snella e comprensibile, ma che non esaurisce l'obiettivo di comprendere il modello di business del Teatro Più Piccolo del Mondo. Invece, nel caso in cui ci si avvalga dell'uso del BMP, risulta utile considerare che condurrà ad una descrizione maggiormente dettagliata del modello di business, difficilmente riassumibile nel quadro proposto; pertanto potrebbe essere definito, nella

descrizione del modello di business del Teatro Più Piccolo del Mondo, come più efficace che efficiente.

Le lacune di entrambi i modelli potrebbero essere ovviate rispettivamente con l'aggiunta degli argomenti mancanti attraverso una riconfigurazione esterna alla griglia base per quanto riguarda il BMC, e con la creatività e/o l'uso dei colori per quello che concerne la resa grafica del BMP.

Conclusioni

Questo elaborato ha l'obiettivo di fornire un esempio concreto di analisi del modello di business di un prodotto culturale teatrale.

Partendo da una revisione della letteratura in merito al modello di business, in particolare modo al suo uso in campo culturale, sono stati scelti due modelli per l'analisi del modello di business del Teatro Più Piccolo del Mondo. Attraverso la metodologia del case study è stato indagato questo particolare prodotto, che per la sua conformazione risulta essere originale ed unico.

I due modelli considerati sono il Business Model Canvas, pratico strumento che da anni viene utilizzato su ampia scala, e il Business Model Prism, ideato in tempi più recenti per descrivere il modello di business delle organizzazioni culturali.

Il modello di business del Teatro Più Piccolo del Mondo è stato indagato sulla base di questi due strumenti. Il confronto che ne deriva mette in luce le qualità che caratterizzano l'uso dell'uno e dell'altro modello nel caso studiato: il Business Model Canvas, per la sua chiarezza e sintesi e al contempo per la sua incompletezza, potrebbe essere definito come uno strumento più efficiente che efficace. Invece, data la maggior completezza, ma anche la poca chiarezza, il Business Model Prism potrebbe essere definito, nella descrizione del modello di business del Teatro Più Piccolo del Mondo, come più efficace che efficiente.

È interessante notare come il Teatro Più Piccolo del Mondo, come ogni prodotto culturale, presenti delle caratteristiche peculiari – prima su tutte il suo valore sociale –, che difficilmente possono essere trascurate nella comprensione del suo modello di business. In questo senso, potrebbe essere utile indagare ulteriormente l'uso del Business Model Prism in ambito culturale attraverso altri studi di caso, al fine di creare una base solida per analizzare la pertinenza ed efficacia dello strumento nella descrizione del modello di business di un qualsiasi prodotto culturale.

Tuttavia, per la comprensione del modello di business di un prodotto culturale non è da escludere l'uso di modelli di business nati non prettamente per il settore artistico, purché vi sia una capacità di riconfigurare lo schema in base alle proprie esigenze. Da questo punto di vista, dunque, potrebbe essere utile sviluppare delle ricerche sull'uso del Business Model Canvas in campo teatrale, al fine di comprenderne l'eventuale efficacia proponendo nuove riconfigurazioni dello schema, più adatte al campo culturale.

Bibliografia

Albenzio G., (2023). Politiche culturali, aiuti di Stato e normativa europea. In: Caporale M., Donati D., Gallina M., Panozzo F., a cura di. *Le politiche per lo spettacolo dal vivo tra Stato e Regioni*. Milano: Franco Angeli. pp 38-46.

Arcari A. M., (2019). *Programmazione e controllo*. Milano: McGraw-Hill Education.

Baden-Fuller C., Morgan M. S., (2010), *Business Model as Models*. Long Range Planning 43, pp. 156-171. [online] doi:10.1016/j.lrp.2010.02.005 (consultato: 11 novembre 2023)

Bonet L., Schargorodsky H., (2018). *Theatre management: models and strategies for cultural venues*. Elverum (Norway): Kunnskapsverket. [online] ISBN: 978-82-93482-31-4 (consultato: 20 dicembre 2023)

Caporale M., (2023). Lo spettacolo tra Regioni ed enti di area vasta. In: Caporale M., Donati D., Gallina M., Panozzo F., a cura di. *Le politiche per lo spettacolo dal vivo tra Stato e Regioni*. Milano: Franco Angeli. pp 24-29.

Casadesus-Masanell R., Ricart J. E. (2010), *From Strategy to Business Models and onto Tactics*. Long Range Planning 43, pp. 195-215. [online] doi:10.1016/j.lrp.2010.01.004 (consultato: 9 novembre 2023)

Cazzato V., Fagiolo M., Giusti M.A. (1993). *Teatri di verzura. La scena del giardino dall'antico al Novecento*. Firenze, Edifir. ISBN 88-7970-010-3

Cosimato S., Vona R., Iandolo F., Loia F., (2021). *Innovazione sostenibile e piattaforme digitali per i beni culturali: il caso Clickproject*. Corporate Governance and Research & Development Studies 1, pp. 31-54. [online] doi:10.3280/cgrds1-2021oa10578 link: <https://www.francoangeli.it/riviste/SchedaRivista.aspx?DOI=10.3280/CGRDS1-2021OA10578>

DaSilva C. M., Trkman P., (2014). *Business Model: What It Is and What It Is Not*. Long Range Planning 47, pp. 379–389. [online] <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.004> (consultato: 9 novembre 2023)

Donati D., (2023). Stato e Regioni nella promozione dello spettacolo dal vivo. In: Caporale M., Donati D., Gallina M., Panozzo F., a cura di. *Le politiche per lo spettacolo dal vivo tra Stato e Regioni*. Milano: Franco Angeli. pp 17-23.

Ferrante D., (2023). La pubblica amministrazione oltre i silos. Nuovi strumenti per gestire la complessità. In: Caporale M., Donati D., Gallina M., Panozzo F., a cura di. *Le politiche per lo spettacolo dal vivo tra Stato e Regioni*. Milano: Franco Angeli. pp 47-56.

Fritscher B., Pigneur Y., (2009). *Supporting Business Model Modelling: A Compromise between Creativity and Constraints*. Conference Paper in Lecture Notes in Computer Science. September. [online] doi:10.1007/978-3-642-11797-8_3 (consultato: 9 novembre 2023)

Gallina A., (2016). Il teatro ragazzi. In: Gallina M., a cura di. *Ri-Organizzare teatro. Produzione, distribuzione, gestione*. 2° ed. Milano: Franco Angeli. pp. 137-148

Gallina M., (2016). Le compagnie. In: Gallina M., a cura di. *Ri-Organizzare teatro. Produzione, distribuzione, gestione*. 2° ed. Milano: Franco Angeli. pp. 112-121.

Giesen E., Berman A. J., Bell R., Blitz A., (2007). *Three ways to successfully innovate your business model*. Strategy and Leadership. November 2007. [online] doi:10.1108/10878570710833732 (consultato: 11 novembre 2023)

Güner, A., Gülaçti, I.-E., (2022). *Business models transformed by digitalization in contemporary art museums and galleries*. Journal of Graphic Engineering and Design 13(1), pp. 13-20. [online] doi:10.24867/JGED-2022-1-013 (consultato: 19 dicembre 2023)

Hatch M. J., Schultz M., (2010). *Toward a theory of brand co-creation with implication for brand governance*. Journal of Brand Management 17(8), pp. 590–604 [online] doi:10.1057/bm.2010.14 (consultato: 19 dicembre 2023)

Hume M., Sullivan Mort G., Liesch P. W., Winzar H., (2006). *Understanding service experience in non-profit performing arts: Implications for operations and service management*. Journal of Operations Management 24, pp. 304–324. [online] doi:10.1016/j.jom.2005.06.002 (consultato: 13 novembre 2023)

Hume M., (2008). *Understanding core and peripheral service quality in customer repurchase of the performing arts*. Managing Service Quality, 18(4), pp. 349-369. Emerald Group Publishing Limited [online] doi:10.1108/09604520810885608 (consultato: 19 dicembre 2023)

Magretta J., (2002) *Why Business Models Matter*. Harvard Business Review. May 2002. [online] (consultato: 13 novembre 2023)

Malone, T. W., Weill P., K., Lai R. K., D’Urso V. T., Herman G., Apel T. G., Woerner S. L., (2006). *Do Some Business Models Perform Better than Others?*. MIT Sloan School of Management. May 2006. [online] <http://ssrn.com/abstract=920667> (consultato: 21 ottobre 2023)

Merton R. K., Fiske M., Kendall P. L., (1990). *The focused interview: A manual of problems and procedures* (II ed.). New York, Free Press.

Morris M., Schindehutte M., Allen J., (2005), *The entrepreneur’s business model: toward a unified perspective*. Journal of Business Research 58, pp. 726-735 [online] doi:10.1016/j.jbusres.2003.11.001 (consultato: 9 novembre 2023)

Muñoz-Seca B., (2011). *A business model for cultural services: joint design and production of a customer experience*. Working Paper WP-941, November 2011. IESE Business School University of Navarra [online] (consultato: 12 novembre 2023)

Murray A., Scuotto V., (2016). *The Business Model Canvas*. Symphonya. Emerging Issues in Management 3, pp. 94–109. [online] <https://doi.org/10.4468/2015.3.13murray.scuotto> (consultato: 22 dicembre 2023)

Nosratabadi S., Mosavi A., Shamshirband S., Zavadskas E. K., Rakotonirainy A., Chau K. W., (2019). *Sustainable Business Models: A Review*. Sustainability 2019, 11(1663). [online] doi:10.3390/su11061663 (consultato: 7 novembre 2023)

Osterwalder A., Pigneur Y., (2010). *Business Model Generation*. Hoboken, New Jersey (USA): John Wiley & Sons, Inc. (consultato nell'edizione italiana del 2012, Creare modelli di business. Milano: Edizioni FAG Milano).

Pepin, M., Trembley M., Audebrand L. K., Chassé S., (2023). *The responsible business model canvas: designing and assessing a sustainable business modeling tool for students and start-up entrepreneurs*. International Journal of Sustainability in Higher Education. Emerald Publishing Limited [online] doi:10.1108/IJSHE-01-2023-0008 (consultato: 12 novembre 2023)

Pierce, A. Ph. (2016) *Developing a sustainable business model for theatres: a case study of Kansas City's Starlight Theatre*. PhD Dissertation. University of Missouri-Columbia [online] <https://doi.org/10.32469/10355/56827> (consultato: 9 ottobre 2023)

Ponte di Pino O., (2016). Le forme del nuovo. In: Gallina M., a cura di. *Ri-Organizzare teatro. Produzione, distribuzione, gestione*. 2° ed. Milano: Franco Angeli. pp. 122-136.

Rame F., Fo D., (2010). *Una vita all'improvviso*. 4° ed. Milano: Guanda.

Ravanas P., (2006). *Born to Be Wise: The Steppenwolf Theatre Company Mixes Freedom with Management Savvy*. International Journal of Arts Management. Spring, 8(3), pp. 64-74. [online] <http://www.jstor.com/stable/41064888> (consultato: 12 dicembre 2023)

Schiuma G., Lerro A., (2017). *The business model prism: managing and innovating business models of arts and cultural organisations*. Journal of Open Innovation: Technology, Market,

and Complexity, 3(13). [online] doi:10.1186/s40852-017-0066-z (consultato: 15 novembre 2023)

Shafer S. M., Smith H. J., Linder J. C. (2005). *The power of business models*. Business Horizons, 48, pp. 199-207. [online] doi: 10.1016/j.bushor.2004.10.014 (consultato: 17 ottobre 2023)

Stumpo G., (2023). Tutti i numeri dello spettacolo regione per regione. In: Caporale M., Donati D., Gallina M., Panozzo F., a cura di. *Le politiche per lo spettacolo dal vivo tra Stato e Regioni*. Milano: Franco Angeli. pp 193-213.

Teece D. J., (2010). *Business Models, Business Strategy and Innovation*. Long Range Planning 43, pp. 172-194 [online] doi:10.1016/j.lrp.2009.07.003 (consultato: 29 ottobre 2023)

Voss Z. G., Voss G. B. (2000). *Exploring the Impact of Organizational Values and Strategic Orientation on Performance in Not-for-Profit Professional Theatre*. International Journal of Arts Management, FALL 2000, 3(1), pp. 62-76. [online] <https://www.jstor.org/stable/41064713> (consultato: 14 dicembre 2023)

Yin R. K., (2005). *Lo studio di caso nella ricerca scientifica. Progetto e metodi*. Tradotto dall'inglese da Stefania Pinnelli. Roma: Armando Editore.

Zott C., Amit R., Massa L., (2010). *The business model: Theoretical roots, recent developments, and future research*, Working Paper, WP-862. IESE Business School [online] (consultato: 11 dicembre 2023)

Zott C., Amit R., Massa L., (2011). *The Business Model: Recent Developments and Future Research*. Journal of Management. July 2011. 37(4), pp. 1019-1042. [online] doi:10.1177/0149206311406265 (consultato: 3 novembre 2023)

Sitografia

<https://www.moma.org/calendar/exhibitions/3742>

<https://www.cdp.it/sitointernet/it/fondazione.page>

[https://www.cdp.it/sitointernet/page/it/arte e cultura per la rinascita dei piccoli centri i vincitori del bando ecosistemi culturali di fondazione cdp?contentId=CSA46018](https://www.cdp.it/sitointernet/page/it/arte_e_cultura_per_la_rinascita_dei_piccoli centri_i_vincitori_del_bando_ecosistemi_culturali_di_fondazione_cdp?contentId=CSA46018)

<https://www.maggioallinfanzia.it>

<https://www.iltempodeipiccoli.it>

<https://www.businessmodelsinc.com/en/inspiration/tools/business-model-canvas>

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=celex%3A12016E119>

[https://d2aod8qfhzlk6j.cloudfront.net/SITOIS/SIAE osservatorio 2022 788701f822.pdf](https://d2aod8qfhzlk6j.cloudfront.net/SITOIS/SIAE_osservatorio_2022_788701f822.pdf)