



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
(*ordinamento ex D.M. 270/2004*)
In Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

—

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Web e performing arts:
la comunicazione
digitale nei teatri

Relatore

Ch.mo Prof. Francesco Casarin

Correlatori

Ch.mo Prof. Moreno Mancin

Ch.mo Prof. Michele Tamma

Laureando

Giorgia Danieli

Matricola 821164

Anno Accademico

2012 / 2013

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1 L'evoluzione del marketing culturale	5
1.1 Premessa	5
1.2 La nascita del concetto di marketing culturale	6
1.3 Il contributo di Colbert nella sistematizzazione della disciplina	11
1.4 L'influenza del marketing postmoderno	15
1.4.1 Il marketing relazionale	17
1.4.2 Il marketing tribale.....	19
1.4.3 Il marketing esperienziale	21
1.4.4 Il viral marketing	24
1.5 Gli ultimi sviluppi: l'approccio pluralistico.....	27
CAPITOLO 2 La comunicazione per le performing arts: problematiche e complessità.....	33
2.1 Premessa	33
2.2 La fonte: la gestione delle attività di comunicazione	35
2.3 Il mezzo: la scelta del communication mix.....	36
2.3.1 La pubblicità per la presentazione diffusa dell'offerta	38
2.3.2 La vendita personale e lo scambio comunicazionale diretto	39
2.3.3 Le pubbliche relazioni nella gestione dei rapporti e dei contatti esterni... 41	
2.3.4 La promozione vendita per l'incremento degli acquisti	42
2.4 Il messaggio: la trasmissione di significati e contenuti	44
2.5 Il ricevente: l'identificazione e l'analisi del target audience	45
2.5.1 Fattori di influenza del comportamento e processo decisionale del consumatore culturale: due modelli a confronto	49
2.5.2 Il consumatore del dopo-crisi	53
CAPITOLO 3 Il web nella comunicazione per le performing arts	57
3.1 Premessa	57

3.2 Il ruolo del Web nei nuovi approcci al marketing culturale	58
3.3 Gli obiettivi della web communication per le performing arts.....	62
3.3 Gli strumenti web a disposizione delle organizzazioni di performing arts	67
3.3.1 Il sito	69
3.3.2 La newsletter.....	71
3.3.3 La community.....	73
3.3.4 Blog e forum.....	74
3.3.4 I social network	75
3.3.5 L'integrazione degli strumenti web: il caso del Teatro San Carlo di Napoli	77
3.4 Benefici e limiti rispetto alla comunicazione tradizionale	79
 CAPITOLO 4 Framework della letteratura specializzata	 85
4.1 Revisione della letteratura consultata	85
4.2 Un gap della letteratura: lo studio delle organizzazioni di performing arts di piccola dimensione	90
 CAPITOLO 5 La metodologia di ricerca	 93
5.1 La domanda e gli obiettivi di ricerca	93
5.2 Il disegno di ricerca	94
5.2.1 L'universo di indagine e la scelta del campione.....	95
5.2.2 La raccolta dei dati: il questionario	96
5.2.3 La raccolta dei dati: l'intervista	103
5.3 Lo scenario di riferimento: il teatro in Veneto	105
5.3 Lo scenario di riferimento: l'uso di Internet in Veneto	108
 CAPITOLO 6 I risultati della ricerca	 113
6.1 I risultati della ricerca: il questionario	113
6.1.1 Gli spazi teatrali che utilizzano strumenti web.....	116
6.1.2 Gli spazi teatrali che non utilizzano strumenti web.....	125
6.2 I risultati della ricerca: le interviste	126
6.2.1 Il Teatro Dario Fo di Camponogara	127

6.2.2 Il Teatro Tullio Serafin di Cavarzere	129
6.2.3 I Carichi Sospesi di Padova	131
6.2.4 Il Teatro Eden di Treviso	134
6.2.5 Il Teatro Vivaldi di Jesolo	136
6.2.6 La Sala Teatro Falcone e Borsellino di Limena	138
6.2.7 Il Teatro K2 di Casaleone	139
6.2.8 Il Teatro Verdi di Costabissara	141
6.2.9 Il Teatro Comunale di Occhiobello	143
6.2.10 DIM Teatro Comunale di Castelnuovo del Garda	146
6.2.11 L'Auditorium San Nicolò di Chioggia	149
CAPITOLO 7 La discussione della ricerca	153
7.1 Il confronto tra gli obiettivi di ricerca e i risultati.....	153
7.2 Le implicazioni manageriali	159
CAPITOLO 8 Conclusioni, limiti e nuove vie di ricerca.....	163
8.1 Sintesi della ricerca.....	163
8.2 I limiti evidenziati.....	165
8.3 Nuove vie di ricerca.....	166
BIBLIOGRAFIA	171
SITOGRAFIA.....	187
ALLEGATI.....	191

INDICE DELLE FIGURE

Fig. 1.1 Il modello A.D.A.M	8
Fig. 1.2 Il modello di marketing per le imprese culturali	14
Fig. 2.1 Il processo di comunicazione di marketing	35
Fig. 2.2 Relazione tra complessità del prodotto, dimensioni del mercato e strumenti di comunicazione	37
Fig. 2.3 Il comportamento del consumatore culturale: i principali elementi	51
Fig. 5.1 Schema del questionario.....	102
Fig. 5.2 I luoghi della cultura nel Nordest	106
Fig. 6.1 Caratteristiche degli spazi teatrali osservati	114
Fig. 6.2 La gestione della comunicazione sul web	116
Fig. 6.3 Gli strumenti web utilizzati	117
Fig. 6.4 I social network utilizzati	118
Fig. 6.5 Periodo di utilizzo degli strumenti web.....	119
Fig. 6.6 Gli obiettivi della web communication	120
Fig. 6.7 I benefici della web communication - grafico.....	121
Fig. 6.8 I limiti della web communication - grafico	123
Fig. 6.9 La valutazione dell'efficacia della web communication	124
Fig. 6.10 Pagina web dedicata al Teatro Dario Fo.....	128
Fig. 6.11 Sito della rassegna Teatro Ragazzi al Teatro Dario Fo	128
Fig. 6.12 Home page del sito del Teatro Tullio Serafin.....	130
Fig. 6.13 Sezione "Chi siamo" del sito dei Carichi Sospesi.....	132
Fig. 6.14 Home page del sito di Teatri S.p.A.	135
Fig. 6.15 Pagina Facebook della Biblioteca Comunale di Jesolo.....	137
Fig. 6.16 Pagina Facebook di Limenamente.....	138
Fig. 6.17 Home page del sito del Teatro K2.....	140
Fig. 6.18 Le rassegne di Ensemble Vicenza Teatro.....	142
Fig. 6.19 Il blog di Ensemble Vicenza Teatro	142
Fig. 6.20 Home page del sito del Teatro di Occhiobello	145
Fig. 6.21 Home page del sito del Teatro Comunale DIM.....	148
Fig. 6.22 Pagina dedicata agli eventi culturali sul sito del Comune di Chioggia	150

INDICE DELLE TABELLE

Tab. 1.1 I tre segmenti di mercato di Hirschman	10
Tab. 1.2 Criteri per la distinzione tra imprese culturali	12
Tab. 1.3 Confronto tra l'approccio transazionale e relazionale nel marketing culturale	18
Tab. 1.4 I reami dell'esperienza	23
Tab. 2.1 Persone che hanno fruito di spettacoli di teatro suddivisi per classi d'età, ripartizione geografica, titolo di studio e occupazione	47
Tab. 2.2 Spesa in cultura delle famiglie italiane.....	54
Tab. 3.1 Classificazione dei social media.....	68
Tab. 5.1 Tipi di questionario online	98
Tab. 5.2 Vantaggi e svantaggi delle interviste telefoniche	104
Tab. 5.3 Valori percentuali di quanti dichiarano di essere andati a teatro almeno una volta nell'ultimo mese in base all'età, il livello di istruzione e la dimensione del Comune di residenza	106
Tab. 5.4 L'attività teatrale nel 2012 in Veneto, Lazio e Lombardia	107
Tab. 5.5 Il teatro in Veneto.....	108
Tab. 5.6 Uso del personal computer e di Internet in Veneto	109
Tab. 5.7 Uso di Facebook e Twitter per fascia d'età e professione.....	111
Tab. 6.1 I benefici della web communication - tabella	121
Tab. 6.2 I limiti della web communication - tabella.....	123
Tab. 8.1 Schema per l'analisi di siti web di istituzioni culturali	167

INTRODUZIONE

L'arte, in quanto prodotto di una società in continuo cambiamento, è qualcosa di difficilmente inquadrabile in una definizione, soprattutto oggi che abbraccia ambiti che rappresentano nuove frontiere rispetto al passato.

Le vecchie categorie, musica, danza, arte visuale e opera, rappresentano solo una parte di ciò che è oggi considerata arte. McCarthy, Brooks, Lowell e Zakaras¹ (2001) individuano, ad esempio, quattro categorie:

1. *Performing arts*: teatro, danza, musica, opera;
2. *Media arts*: film, installazione, arte digitale;
3. *Visual arts*: pittura, scultura, artigianato;
4. *Literary arts*: poesia, narrativa.

L'arte comprende quindi discipline tra loro molto lontane, difficilmente governabili allo stesso modo e con gli stessi strumenti.

L'interesse del marketing nei confronti del settore artistico si è manifestato con qualche decennio di ritardo rispetto alla nascita della disciplina stessa. La continua evoluzione del concetto di arte e la nascita di nuove forme artistiche, legate sia alle modificazioni nei gusti del pubblico sia allo sviluppo di strumenti tecnologici professionali sempre più alla portata di tutti, richiede un continuo sforzo di ricerca per rimanere costantemente al passo con gli sviluppi del settore.

Proprio in questo ambito, si inserisce il presente lavoro di ricerca. Utilizzando la categorizzazione presentata in precedenza, è nel ramo delle performing arts, e in particolare del teatro, che si è cercato di progredire nella ricerca, proponendo un'indagine che andasse a esplorare un sentiero ancora poco battuto.

Nelle performing arts e nel teatro si è assistito a innovazioni sia dal lato della produzione artistica sia da quello della gestione dei processi. Tali innovazioni sono dipese da dinamiche di settore riguardanti la domanda, le fonti di finanziamento e la tecnologia (Malaguti e Calcagno, 2012).

Per quanto riguarda la domanda, si è assistito alla nascita del cosiddetto consumatore "onnivoro" culturale, caratterizzato da una maggiore imprevedibilità e incostanza nei comportamenti di fruizione e che richiede agli operatori culturali la messa in atto di

¹ Citato in Kolb (2005).

nuove strategie di offerta e comunicazione, ma anche di consumatori, soprattutto delle fasce più giovani, decisi a partecipare a processi di co-creazione e condivisione di contenuti attraverso le tecnologie digitali.

I finanziamenti pubblici al mondo della cultura sono sempre più ridotti e hanno indotto gli operatori a puntare verso soluzioni miste di finanziamento pubblico e privato e verso l'autofinanziamento, che però si dimostra complesso da realizzare anche a causa della situazione economica mondiale che spinge i consumatori a ridurre la spesa per beni non primari.

Infine, la tecnologia ha influito in molti modi sull'evoluzione del settore: dalla creazione di performance con il supporto web all'utilizzo di ambienti teatrali interattivi, alla nascita di nuovi linguaggi di interazione con il pubblico.

Il web quindi è parte fondamentale dei cambiamenti in atto nel mondo delle performing arts perché rappresenta un nuovo strumento di comunicazione con il pubblico e propone soluzioni a basso costo che ben si adattano ai budget ridotti delle organizzazioni culturali.

Gli studi sul rapporto tra web communication e performing arts sono sempre più numerosi, ma la maggior parte si focalizza su organizzazioni culturali di grandi dimensioni e fama nazionale, le cui problematiche sono certamente diverse da quelle di una piccola organizzazione.

Per questo, il presente lavoro si propone di indagare alcuni aspetti specifici del rapporto tra web e spazi teatrali di piccola e media dimensione in un territorio specifico, quello del Veneto, in cui sono numerose le realtà di questo tipo. In particolare, si ritiene interessante studiare quanti teatri dispongono di strumenti web specifici per la comunicazione, le caratteristiche che possiedono, gli obiettivi che vogliono raggiungere, i benefici e i limiti che riscontrano ed eventuali best practice adattabili anche in contesti culturali simili. Per raggiungere questi obiettivi, si è scelto di procedere con la somministrazione di un questionario ai responsabili della web communication dei teatri di piccola e media dimensione del Veneto e alla successiva realizzazione di interviste semi-strutturate ai soggetti che si sono resi disponibili. I risultati emersi hanno permesso di poter tracciare un quadro significativo dell'uso della web communication nei teatri veneti e di poter

individuare delle proposte operative di marketing per gli operatori di tali organizzazioni.

La tesi è articolata in due parti, per un numero complessivo di sette capitoli.

La prima parte è dedicata alla revisione della letteratura sull'argomento.

La scelta è stata quella di partire dalle origini del marketing culturale, cui è dedicato il primo capitolo, per mostrare come l'evoluzione di tale disciplina e la sua sistematizzazione abbiano "preparato il terreno" per il successo del web anche in ambito culturale, soprattutto grazie all'importanza sempre maggiore delle dimensioni relazionale, esperienziale, tribale e virale. Il capitolo non affronta nello specifico il tema delle performing arts, dal momento che fino agli anni più recenti l'arte e la cultura sono state studiate prevalentemente come un unicum, ma presenta un quadro completo anche sotto un profilo storico e sociale.

Il secondo capitolo si occupa invece della comunicazione per le performing arts, leva di marketing forse tra le più importanti in tale ambito. La vastità dell'argomento ha portato a scegliere come focus del capitolo gli aspetti più problematici della comunicazione per le performing arts, organizzati secondo lo schema di Schramm (1960) sul processo di comunicazione (fonte, mezzo, messaggio e ricevente).

Il terzo capitolo è dedicato invece specificatamente al rapporto tra web communication e performing arts e presenta già alcuni degli aspetti indagati poi nella ricerca empirica. Oltre a mostrare il legame con gli approcci più innovativi del marketing culturale, anche attraverso esempi, vengono esaminati gli obiettivi della web communication, gli strumenti a disposizione (sito, community, blog, forum, social network) e i benefici e limiti rispetto alla comunicazione "tradizionale".

Il quarto capitolo rappresenta una sorta di raccordo tra la prima e la seconda parte, in quanto offre una breve sintesi della letteratura consultata, con uno specifico approfondimento sull'importanza per le organizzazioni culturali di adottare specifiche tecniche e approcci di marketing, e individua un gap nella letteratura, che raramente si è occupata di organizzazioni culturali di piccola dimensione, fornendo la giustificazione teorica alla ricerca, cui è dedicata la seconda parte del lavoro.

Il quinto capitolo presenta la metodologia scelta per l'indagine. Come già anticipato, si è deciso di utilizzare sia un metodo quantitativo, con la somministrazione di un questionario ad un campione di 108 responsabili della comunicazione di spazi teatrali

veneti con caratteristiche determinate, sia un metodo qualitativo, con la realizzazione di undici interviste ai rispondenti al questionario.

Il sesto capitolo è dedicato alla presentazione dei risultati. I risultati del questionario sono stati presentati attraverso grafici e tabelle per favorire una lettura dei dati più chiara e immediata; le risposte delle interviste sono state elaborate singolarmente dal momento che ogni spazio teatrale presenta delle specificità tali da non poter essere fatte passare in secondo piano attraverso un'analisi di tipo aggregato.

Infine, il settimo capitolo presenta un'analisi dei risultati suddivisa in quattro macro-aree: la capacità dell'indagine di raggiungere gli obiettivi prefissati e le conseguenti osservazioni risultate dai dati raccolti, i limiti evidenziati nella ricerca, le implicazioni manageriali rivolte agli operatori dello spettacolo e alcuni suggerimenti su possibili sviluppi futuri dello studio.

CAPITOLO 1

L'evoluzione del marketing culturale

1.1 Premessa

Il marketing, sia come disciplina scientifica con un proprio ambito di studio, competenze, confini, sia come funzione aziendalistica volta a promuovere, con massima efficacia e ritorno economico, prodotti e servizi nel mercato (Fabris, 2009), è sempre stato chiamato ad adeguarsi alle nuove sfide poste da un mondo e una società in rapido e continuo cambiamento. La sua capacità evolutiva, evidenziata dal susseguirsi nel tempo di diversi orientamenti, alla produzione, alle vendite, al mercato, dimostra come esso abbia sempre rimesso in discussione i presupposti su cui si fonda, anche se ciò ha richiesto un notevole sforzo nella comprensione e nella decodifica dei mutamenti in atto.

Più ardua si rivela la sfida per il marketing culturale, ovvero “il marketing applicato ai processi di produzione, organizzazione e messa in offerta di prodotti ed esperienze artistico-culturali” (Bollo, 2012, p. 14). I motivi sono molteplici: si tratta innanzitutto di una disciplina relativamente nuova e verso la quale vi è stata una presa di coscienza tardiva da parte degli operatori culturali. Inoltre, rispetto ad altri settori, l'arena competitiva è caratterizzata da indeterminatezza, in quanto ciò che viene considerata o meno arte è tuttora (e sempre sarà) oggetto di discussione e la competizione non è legata soltanto alla conquista delle attenzioni del consumatore, ma anche all'attribuzione di quote rilevanti di fondi statali, che rappresentano ancora la fonte di finanziamento principale per la maggior parte delle istituzioni culturali in Europa. Infine, gli obiettivi delle organizzazioni culturali non sono solo economici, ma anche socioculturali e di crescita dell'individuo in quanto il consumo di cultura genera benefici educativi in risposta alla sete di conoscenza del fruitore; simbolici attraverso l'esibizione della propria posizione sociale o personalità; sociali per l'esigenza di contatto con gli altri; edonistici poiché si vivono esperienze piacevoli o si sfugge dalla routine; e, infine, artistici mediante l'esperienza della partecipazione artistica (Casarin, 2009). Anche in questo campo però le spinte innovative non

mancano e in alcuni casi sono state implementate pratiche già consolidate con successo in altri settori in cui il marketing assume un ruolo più rilevante.

Il capitolo si propone quindi di analizzare l'evoluzione del marketing culturale, che da un orientamento di stampo tradizionale si è avvicinato sempre più ad approcci che è possibile definire postmoderni, giungendo infine all'elaborazione di un modello di tipo pluralistico. Tale processo viene contestualizzato anche da un punto di vista storico, evidenziando, per quanto possibile, gli avvenimenti e le circostanze che hanno portato a tali sviluppi.

1.2 La nascita del concetto di marketing culturale

Del marketing come scienza si inizia a parlare già agli inizi del Novecento², mentre il marketing come funzione, sebbene istituzionalizzata nel secondo dopoguerra, comincia a diventare popolare già dopo la crisi del '29, per risolvere problematiche di sovrapproduzione conseguenti ad una mancata analisi del mercato e della domanda.

Il marketing culturale, che parte da una ridefinizione del concetto di marketing esteso anche in contesti non profit, ha invece un'origine più tarda, tra la fine degli anni Sessanta e l'inizio degli anni Settanta. E' in quel periodo, infatti, che le politiche culturali urbane cominciano ad emergere, soprattutto dopo il 1968, per una serie di cause: la crescita del tempo libero disponibile, la riduzione dell'orario di lavoro, l'aumento delle giornate di ferie retribuite e anche una crescita di domanda di cultura soprattutto da parte di vari movimenti collettivi urbani (giovanili, studenteschi, femministi, etc.). Oltre a questo, il decentramento dei poteri in paesi come l'Italia, con la creazione delle Regioni nel 1970, e successivamente Francia e Spagna nei primi anni '80, offre maggiori opportunità ai poteri locali di sviluppare politiche culturali più mirate al raggiungimento di obiettivi di integrazione sociale e di ricerca di dialogo con gruppi con cui il colloquio risulta ancora difficile, per esempio giovani disoccupati o minoranze etniche (Bianchini, 1999).

E' in questo contesto storico e sociale che prende avvio il dibattito sul marketing delle imprese culturali. Tra i primi a parlarne c'è lo studioso americano Philip Kotler,

² Bartels, nella sua *The History of Marketing Thought* del 1976, indica come primo corso sul marketing quello tenuto all'Università del Michigan nel 1902.

che avvia un processo di rielaborazione concettuale dei processi di marketing per adattarli anche a contesti tipicamente non profit.

Egli, infatti, ponendo al centro della sua analisi il concetto di “scambio valoriale”, getta le fondamenta teoriche su cui costruire un nuovo marketing: non più un focus sul prodotto ma un focus sul consumatore; non più una ricerca del profitto attraverso l’aumento del volume di vendita ma attraverso la soddisfazione del consumatore (Kotler, 1967). Proprio grazie a questa nuova visione di marketing, Kotler dimostra come sia possibile adattare il marketing anche alle organizzazioni culturali che, in quanto produttrici di beni culturali, si trovano a competere sia per ottenere l’attenzione del consumatore sia per ottenere una quota di fondi statali. Questo getta le basi per un dinamico dibattito negli anni successivi.

L’intuizione di Kotler viene, infatti, approfondita negli anni Settanta e Ottanta da studiosi della scuola anglosassone e nordamericana, che per primi concettualizzano gli obiettivi e gli ambiti di azione del marketing culturale e sistematizzano i modelli e gli strumenti da applicare per fare incontrare i prodotti con i mercati dell’arte e della cultura (Bollo, 2012). I nomi dei principali autori di questi orientamenti sono Diggle, Mokwa, Dawson, Prieve, Melillo e Hirschman. Essi pubblicano i primi testi specialistici sul marketing culturale, individuandone le specificità.

Keith Diggle descrive così, nell’articolo *Why italicize the ARTS in ARTS Marketing?* (n.d.), il suo avvicinamento alle tematiche del marketing culturale: “[...] when I published my first book in 1976³ I had still read no books on marketing. I do not normally glorify ignorance but there is something to be said for an a priori approach to problem solving. I looked at the resources possessed by arts organisations, at the traditional attitudes and practices I came across, at what I was doing and why I thought I was doing it [...]”.

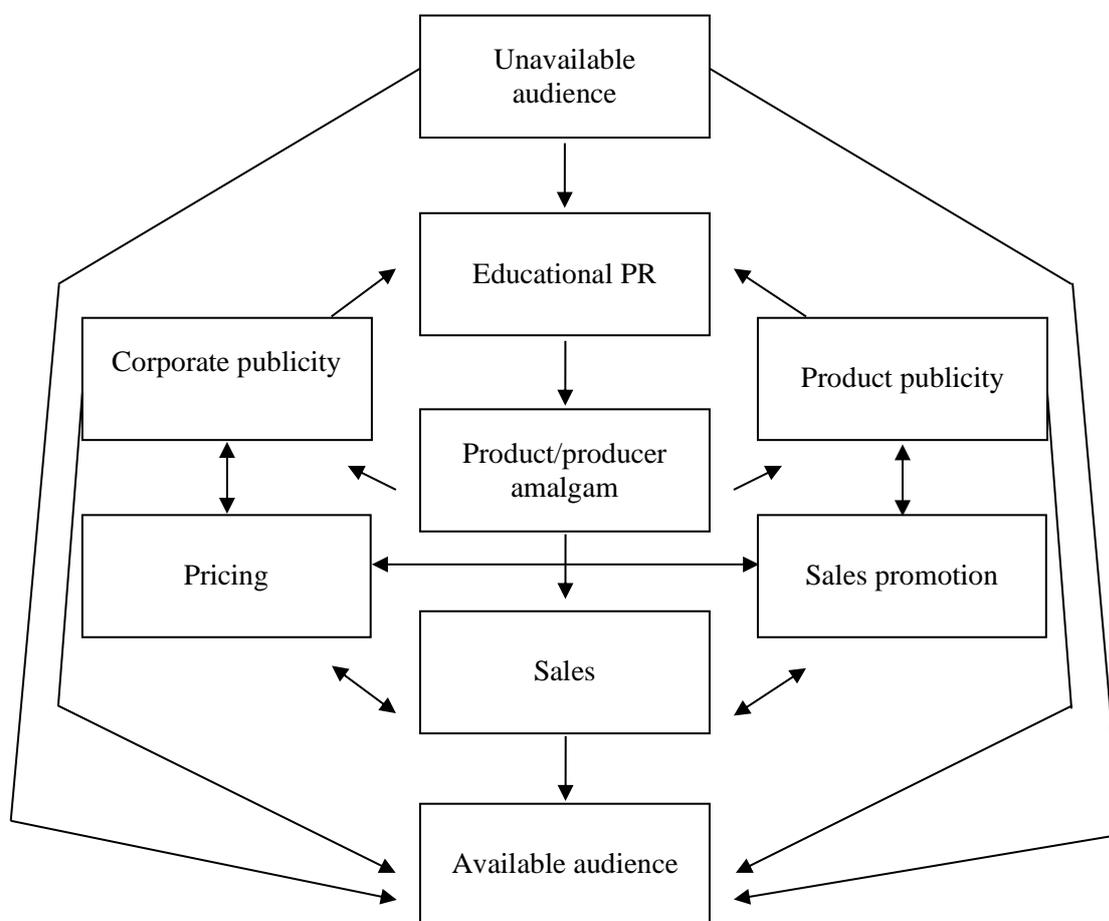
Diggle, cui va riconosciuto il merito di aver coniato il termine *arts marketing*, si stacca da un approccio tradizionale al marketing e pone in primo piano l’artista e di conseguenza il prodotto artistico. In ogni strategia di marketing culturale l’idea principale deve essere quella di mettere in contatto l’opera d’arte con il maggior numero di persone, con l’obiettivo non di soddisfare qualsiasi bisogno dei consumatori, ma di incoraggiare verso la conoscenza e l’apprezzamento dell’opera.

³ Diggle, K. (1976) *Marketing the Arts*. London: The City University;

Secondo Diggle quindi il marketing culturale e artistico cerca essenzialmente di distribuire o diffondere un'opera, generando i risultati economici migliori, e l'obiettivo finale è di tipo artistico più che finanziario (Colbert, 2000).

Sulla base di questi assunti, Diggle propone un modello di marketing culturale olistico chiamato Audience Development Arts Marketing (A.D.A.M.), che indirizza l'azione del marketing verso l'obiettivo di avvicinare il pubblico alla cultura. Lo scopo, usando le parole dell'autore, è "...to bring an appropriate number of people, drawn from the widest possible range of social background, economic condition and age, into an appropriate form of contact with the artist and, in so doing, to arrive at the best financial outcome that is compatible with the achievement of that aim" (Diggle, 1986, p. 21). Il modello completo è presentato in figura 1.1.

Fig. 1.1 Il modello A.D.A.M.



Fonte: <http://www.keithdiggleartsmarketing.com/adam.htm>

Il modello propone una separazione del pubblico in disponibile (*available audience*), che già risponde positivamente alle proposte culturali o è intenzionato a farlo, e indisponibile (*unavailable audience*), che invece si presenta come ostile o indifferente. Il pubblico disponibile deve essere raggiunto attraverso strumenti quali la *publicity* a livello corporate e di prodotto per creare consapevolezza sia verso le organizzazioni coinvolte nella realizzazione e presentazione di un prodotto o evento, sia verso il prodotto o l'evento stesso. Per far sì che tale pubblico partecipi effettivamente alla proposta culturale è necessario predisporre la giusta combinazione di prezzo, vendite e promozione vendite. Per il pubblico indisponibile invece la strategia migliore è quella di trasformarlo in pubblico disponibile attraverso quelle che Diggle definisce "pubbliche relazioni educative", ovvero l'insieme delle azioni che un'organizzazione può mettere in campo per spiegare i progetti che sta realizzando e invogliare il pubblico a partecipare.

Anche Mokwa, Dawson, Prieve (1980) e Melillo (1983) concordano con Diggle sull'idea che il marketing debba adattarsi alle organizzazioni artistiche e che debba essere il prodotto a spingere il pubblico non il contrario (Colbert, 2000). Sulla base di questo, forniscono le proprie personali osservazioni sul concetto di marketing culturale.

Per Mokwa, Dawson, Prieve (1980) il marketing non dice ad un artista come creare un'opera d'arte, piuttosto il suo ruolo consiste nel far incontrare le creazioni e le interpretazioni dell'artista con il pubblico adatto. Per questo esso deve essere considerato come un processo manageriale che non rappresenta una garanzia assoluta di successo, ma una forma di assistenza all'artista o alle organizzazioni per far conoscere meglio la natura dei loro prodotti artistici, identificare i mercati più percorribili e trovare i mezzi più adeguati per raggiungerli.

Melillo (1983) sul tema specifico delle performing arts afferma che esse, per trovare un pubblico, richiedono una trasformazione dei principi di marketing, delle tecniche e dei processi derivanti prima di integrarli nel processo creativo.

Hirschman (1983), infine, evidenziando che i prodotti artistici racchiudono in sé la propria ragion d'essere dal momento che non soddisfano nessun altro bisogno se non l'autorealizzazione dell'artista, individua, sulla base dell'orientamento creativo dell'artista stesso e i suoi obiettivi, tre segmenti di mercato (tabella 1.1).

Tab. 1.2 I tre segmenti di mercato di Hirschman

I 3 segmenti → Caratteristiche	L'artista o creatore	I pari	Il pubblico in generale
Creatività	Creatività auto-orientata	Creatività orientata ai pari	Creatività orientata al mercato
Pubblico	Se stesso	Pari e professionisti del settore	Il pubblico in generale
Obiettivo	Autorealizzazione	Apprezzamento e consenso	Profitto

Fonte: adattamento da Colbert (2000)

Il primo segmento di mercato è l'artista o creatore. In questo caso la creatività viene definita come auto-orientata poiché l'obiettivo dell'artista è semplicemente soddisfare la propria esigenza personale di espressione. Il secondo segmento comprende i pari e altri professionisti del settore, dei quali l'artista ricerca il consenso. Infine, nel terzo segmento la creatività è definita commerciale e l'obiettivo primario è il profitto economico.

I prodotti che derivano dalla creatività auto-orientata sono quelli per i quali l'organizzazione culturale deve "trovare" consumatori che li apprezzino: in questo Hirschman concorda con le definizioni di marketing culturale degli autori citati in precedenza. Egli però si riavvicina ad una logica di marketing tradizionale considerando anche il caso di un artista che, pur trovando soddisfazione nel proprio lavoro, ricerchi come obiettivo primario il denaro.

Concludendo la panoramica sugli autori più rilevanti della prima fase di elaborazione del concetto di marketing culturale, si può affermare che è possibile riconoscere dei punti fermi comuni tra gli autori. Le fondamenta di questo primo marketing culturale, che in questa fase si presenta prettamente come un marketing d'offerta, sono, infatti, rappresentate dall'affermazione di specificità disciplinare, dall'accento posto sull'artista e il prodotto culturale, dalla rilevanza del contatto tra opera e consumatore, che il marketing cerca di favorire, e dalla necessità di armonizzare gli obiettivi socioculturali, che risultano predominanti, con quelli economici (Bollo, 2012).

1.3 Il contributo di Colbert nella sistematizzazione della disciplina

Gli anni Novanta si aprono con gli ultimi strascichi della fase di riaffermazione dei valori conservatori e del pensiero liberista che trova una forte evidenza nei governi di Margaret Thatcher in Gran Bretagna e Ronald Reagan negli Stati Uniti. Le loro rispettive decisioni in materia di economia e mercato del lavoro verso una progressiva privatizzazione e deregolamentazione del mercato coinvolgono anche il modello di welfare e il sistema culturale, avviando da un lato una fase di riduzione del supporto pubblico al patrimonio e alle attività culturali e dall'altro favorendo l'ingresso dei privati per garantire una maggiore efficienza gestionale a fronte della riduzione del sovvenzionamento statale. La necessità quindi per le istituzioni culturali di trovare nuovi modelli di sostenibilità attraverso il finanziamento privato porta il marketing ad assumere un ruolo di assoluta centralità.

Proprio in questi anni si arriva ad una svolta anche nella ricerca, con la pubblicazione del libro *Marketing des arts e de la culture* di François Colbert nel 1992, che propone una sistematizzazione della disciplina presa a modello anche nei decenni successivi.

Innanzitutto, Colbert dà una definizione di impresa culturale. In senso stretto si tratta di un'impresa di produzione e distribuzione specializzata nelle performing arts (teatro, musica, opera, danza) e/o nelle arti visive (musei, gallerie, biblioteche e altri beni culturali); in senso lato vengono incluse anche le industrie culturali specializzate in cinematografia, discografia, produzione di musical, editoria e artigianato e i media (tv, radio, quotidiani e periodici).

L'impresa culturale ha due caratteristiche: attribuisce un ruolo importante agli artisti e si occupa del prodotto di un atto creativo (Colbert, 2000). Essa può svolgere una o più funzioni secondo la sua missione: progettazione, produzione, tutela, riproduzione e distribuzione. Oltre alla funzione, vi sono altri criteri per differenziare le imprese culturali: l'orientamento della mission (al prodotto o al mercato), la produzione (produzione prototipale, cioè prodotti unici non creati per essere riprodotti, o riproduzione di prototipi, cioè prodotti manufatti in serie), la dimensione e lo status legale dell'impresa.

In particolare, combinando i criteri di orientamento della mission e di produzione, è possibile identificare quattro categorie di imprese culturali. Come illustrato nella tabella 1.2, il quadrante in alto a destra rappresenta un'impresa orientata al prodotto la cui ragion d'essere è il prototipo: come gruppo queste imprese formano il settore artistico. Nell'angolo opposto in basso a sinistra, ci sono le imprese orientate al mercato che riproducono un prodotto e sono quindi dette industrie culturali. Gli altri due casi sono detti casi misti: in alto a sinistra si trovano imprese che producono opera uniche per il mercato (ad esempio le produzioni di Broadway), in basso a destra imprese orientate al prodotto, di cui ne realizzano molte riproduzioni o copie (ad esempio un editore non profit).

Tab. 1.2 Criteri per la distinzione delle imprese culturali

		Produzione prototipale			
Orientamento al mercato		Caso misto	Settore artistico	Orientamento al prodotto	
		Industrie culturali	Caso misto		
		Riproduzione di prototipi			

Fonte: adattamento da Colbert (2000)

Colbert, poi, mettendo insieme le definizioni degli autori precedenti, definisce il marketing culturale come “l’arte di raggiungere quei segmenti di mercato che possono potenzialmente essere interessati al prodotto, adattando le variabili commerciali (prezzo, distribuzione, promozione) al prodotto, per mettere il prodotto in contatto con un sufficiente numero di consumatori e per raggiungere gli obiettivi coerenti con la missione dell’impresa culturale” (Colbert, 2000, p. 15).

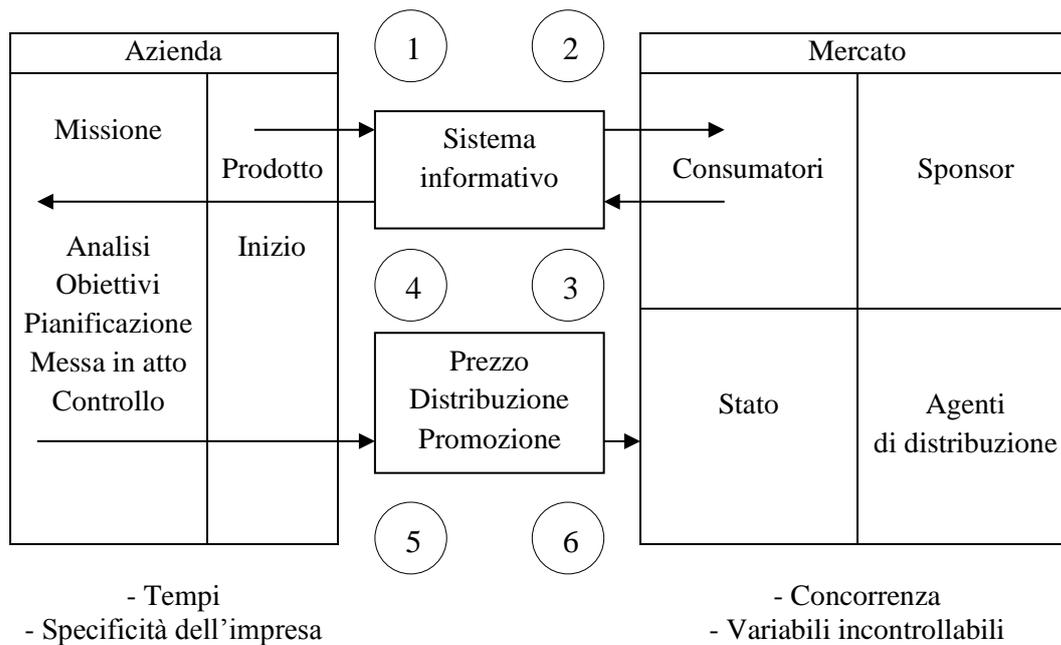
Egli adatta il modello di marketing tradizionale alle specificità del settore culturale e artistico. Nel modello tradizionale il punto di partenza è il mercato, dove l'azienda individua un bisogno esistente fra i consumatori. Utilizzando i dati del sistema informativo di marketing, essa valuta il bisogno e il modo migliore di soddisfarlo, tenuto conto delle competenze e delle risorse a disposizione e da acquisire. Adatta poi i quattro elementi del marketing mix (prodotto, prezzo, distribuzione e comunicazione) per far presa sul consumatore. La sequenza delle fasi del modello è quindi: mercato – sistema informativo – azienda – marketing mix – mercato.

Nel modello adattato per la cultura e le arti, il processo ha inizio non nel mercato, ma all'interno dell'impresa, che deve decidere quale parte del mercato può essere interessata al prodotto che ha realizzato (consumatori finali, Stato, sponsor, agenti di distribuzione). Una volta identificati i potenziali consumatori, l'azienda ricorre al proprio sistema informativo e in seguito definisce gli altri tre strumenti del marketing mix (prezzo, distribuzione e comunicazione) sulla base della propria mission, che esprime di cosa si occupa l'impresa, cosa sta cercando di realizzare per suoi clienti e qual è la ragion d'essere dell'impresa e delle strategie di marketing management prescelte.

Il marketing management in particolare può essere scomposto in cinque fasi: analisi, individuazione degli obiettivi, pianificazione, implementazione e monitoraggio. La prima fase prevede un'analisi della situazione che considera prima il mercato relativo, poi gli obiettivi e infine le risorse dell'azienda. La fase di pianificazione prevede un focus sia sugli aspetti strategici (posizionamento del prodotto, previsione sulle reazioni della concorrenza, canali di distribuzione più adatti) che sugli aspetti operativi (incontri con le forze vendita, distribuzione del materiale pubblicitario, etc.). L'implementazione del piano di marketing predisposto nella fase precedente richiede la partecipazione e il coordinamento di tutte le funzioni aziendali. Infine, il monitoraggio permette di confrontare in ogni momento i risultati con gli obiettivi e di mettere in atto interventi correttivi in presenza di variazioni significative rispetto alla pianificazione preventiva.

In questo modello quindi la sequenza delle fasi, come illustrato nella figura 1.2, è: azienda (prodotto) – mercato – sistema informativo – azienda (marketing management) – marketing mix – mercato.

Fig. 1.2 Il modello di marketing per le imprese culturali



Fonte: adattamento da Colbert (1993)

Due elementi vanno considerati in un modello di marketing completo: il tempo e le specificità dell'azienda. La dimensione temporale deve essere considerata in qualsiasi strategia di marketing, in quanto le condizioni del mercato, i bisogni e i gusti dei consumatori si modificano velocemente. E' necessario un riesame e un aggiornamento continuo della strategia, che va adattata ai nuovi scenari ambientali. La specificità aziendale richiede di considerare che la strategia applicabile con successo ad un'azienda non sempre è adattabile ad un'altra. Raramente quindi si possono mutuare tutti gli elementi della strategia di un concorrente: questo richiede uno sforzo gestionale e organizzativo proprio, che tenga conto della "personalità" aziendale.

Il management culturale è chiamato quindi ad uno studio sia dell'azienda e delle sue specificità sia del mercato; in particolare, deve porre attenzione ai tre fattori che hanno influenza su ogni organizzazione:

1. Gli strumenti di marketing mix, su cui il management ha pieno controllo e per questo sono chiamate variabili controllabili;
2. La concorrenza, su cui l'azienda può esercitare un qualche controllo ed è quindi detta variabile semi-controllabile;

3. Le variabili macro-ambientali, che sono totalmente incontrollabili.

E' necessario precisare che il modello di marketing per le imprese culturali proposto da Colbert non si adatta perfettamente a tutte le tipologie di impresa culturale. Riprendendo la distinzione fatta in precedenza, è possibile riconoscere tre diverse situazioni di marketing: marketing tradizionale per le industrie culturali e le imprese che producono opera uniche per il mercato; marketing culturale per il settore artistico e le imprese orientate al prodotto, del quale sono realizzate molte copie; marketing misto, di difficile categorizzazione, per imprese che cercano di adattare il prodotto alle preferenze dei consumatori.

Nonostante questa puntualizzazione, è possibile affermare che Colbert propone una visione del marketing culturale in cui convivono da un lato l'adattamento all'identità e alla visione dell'impresa culturale per proporre il prodotto al pubblico (e non viceversa) nel modo migliore, dall'altro la definizione di strumenti operativi specifici, quali il marketing mix, per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Si tratta perciò di un approccio che poggia le sue fondamenta nelle intuizioni degli autori precedenti, ma in grado di offrire nuove prospettive. Il lavoro di Colbert rappresenta un importante passo in avanti nel percorso di definizione del marketing culturale, che ha influenzato fortemente il lavoro di molti studiosi in linea con le sue idee, come Dominique Bourgeon-Renault, che definisce il marketing culturale come l'insieme degli strumenti di cui dispone un'organizzazione per suscitare nei suoi pubblici comportamenti favorevoli alla soddisfazione degli obiettivi organizzativi che si è posta (Bourgeon-Renault, 2009).

1.4 L'influenza del marketing postmoderno

L'evoluzione naturale della società, il mutamento nei modi di produzione (flessibilità, modelli organizzativi, delocalizzazione, etc.) e l'irrompere di nuove tecnologie che investono il mondo dell'impresa, i sistemi di comunicazione, la vita quotidiana, hanno dato avvio ad una nuova stagione, che molti ancora faticano a riconoscere, caratterizzata dal frammento, dalla pluralità, dalla volatilità, dalla molteplicità dei punti di vista: questo cambiamento epocale ha portato con sé

inevitabili tassi crescenti di complessità e turbolenza (Fabris, 2009) che hanno determinato un'evoluzione profonda delle strutture tipiche della società moderna.

Di conseguenza anche il marketing, in quanto scienza sociale, ha dovuto ridisegnare i propri metodi e le proprie categorie interpretative (Di Nallo, 1998), essendosi trovato ad operare in un contesto profondamente diverso dall'epoca che l'ha visto nascere. La volontà di superare il marketing tradizionale di stampo kotleriano ormai in crisi, non per proprie disfunzioni, ma perché non più adatto alla società, ha portato all'elaborazione di un nuovo approccio di marketing, con strumenti metodologici e modelli analitici adeguati a decodificare la nuova realtà, definito postmoderno (Cova, Giordano e Pallera, 2012).

La postmodernità è la sinergia tra l'arcaismo e lo sviluppo tecnologico, fra il progresso e il primitivismo, scrive Michael Maffesoli (2003), secondo il quale si starebbe costruendo una società sulle rovine della fiducia nella libertà e nel progresso, che proprio in tal senso si definirebbe postmoderna. Nell'immaginario postmoderno, cambiano i valori e gli ideali di riferimento: dal concetto di individuo al concetto di comunità, dalla libertà al legame, dalla ragione all'emozione, dall'innovazione all'autenticità, dall'universalità alla vicinanza, dalla globalizzazione alla localizzazione.

Sulla base di questi nuovi principi, il dibattito sul marketing si è quindi rinnovato, facendo leva su nuovi concetti che meglio spiegano la società postmoderna: la frammentazione, la moltiplicazione continua delle versioni di un prodotto, ma anche la frantumazione dell'individuo, e quindi del consumatore, in una molteplicità di esperienze, attività, modi di essere e stili di vita; la de-differenziazione, la riduzione del tasso di diversificazione dei prodotti; il pastiche, la mescolanza di elementi diversi con ironia; l'iper-realtà, la perdita del senso di autenticità in favore della finzione; l'anti fondamentalismo, la rottura degli schemi dell'ortodossia e delle convenzioni.

L'importanza di cogliere gli aspetti essenziali della società postmoderna ha spinto alcuni studi di marketing in particolare lungo una direttrice incline a mantenere del nome originario della disciplina solo il suffisso “-ing” e a sostituire il termine “*market*” con “*society*”. Il *societing* è dunque un marketing consapevole di rivolgersi alla società nel suo complesso, che vede il mercato sotto una nuova prospettiva, cioè

come luogo di incontro e conversazione tra impresa e cliente⁴ (Cova, Giordano e Pallera, 2012).

Il marketing postmoderno, e la sua evoluzione nel *societing*, ha provocato però un mutamento di prospettiva non univoco. Nel corso degli ultimi anni, numerosi autori, infatti, si sono fatti avanti per annunciare la nascita di nuovi approcci di marketing basati su particolari punti di vista. La frammentazione che si è quindi generata ha richiesto una classificazione che facesse chiarezza e ordine tra le diverse panacee del marketing che sono state elaborate.

Tali panacee non sono state pensate per una loro diretta e immediata applicazione nell'ambito culturale e artistico, ma hanno fornito spunti e soluzioni interessanti anche per il marketing culturale. Alcune caratteristiche distintive dei beni artistici e culturali li rendono, infatti, ottimi qualificatori del fenomeno del consumo in una società postmoderna, in quanto particolarmente adatti alla costruzione dell'individuo frammentato, di cui si è parlato. Tali caratteristiche sono l'enorme variabilità e varietà, l'elevato contenuto di novità e la naturale "brandizzazione" (Troilo, 2002).

Vengono quindi presentate di seguito brevemente le principali forme di marketing postmoderno che trovano una maggiore applicazione nel mondo del marketing culturale: il marketing relazionale, il marketing tribale, il marketing esperienziale ed infine il viral marketing, forma di marketing non-convenzionale.

1.4.1 Il marketing relazionale

Il marketing relazionale rappresenta il primo approccio alternativo al paradigma di marketing dominante nel ventesimo secolo, quello transazionale, sia in campo teorico che pratico.

Il riconoscimento dei punti di debolezza del marketing transazionale, nato e pensato soltanto per uno specifico ambiente di business, quello del mercato dei beni di consumo dell'America settentrionale degli anni Cinquanta (Harker ed Egan, 2006), porta molti studiosi, specialmente di marketing dei servizi, a ripensare il ruolo dei consumatori per l'impresa: essa non deve soltanto attirare clienti verso i propri prodotti e i servizi, ma è necessario costruire con essi relazioni a lungo termine.

⁴ Come recita la prima delle 95 tesi del *Cluetrain Manifesto* di Locke, Levine, Searls e Weinberg (2001): "I mercati sono conversazioni".

Utilizzando le parole di Grönroos (1990, p.138), il marketing relazionale consiste dunque in “[...] establish, maintain, and enhance relationships with customers and other partners, at a profit, so that the objectives of the parties involved are met. This is achieved by a mutual exchange and fulfillment of promises”. Da tale definizione è evidente come l’ottimizzazione degli strumenti di marketing mix, cardine dell’approccio transazionale, sia stata sostituita dalla gestione di relazioni, in primo luogo con i clienti, ma anche con tutti gli altri stakeholder. In particolare, Gummesson (2002) individua quattro gruppi di relazioni⁵:

- Relazioni classiche di mercato: la relazione cliente-fornitore (la diade classica), la relazione tra cliente-fornitore-concorrente (la triade classica) e la rete di distribuzione;
- Relazioni speciali di mercato: rappresentano alcuni aspetti delle relazioni classiche, come ad esempio l’interazione nei “momenti della verità” o il rapporto con il cliente come membro di un programma di fedeltà;
- Mega-relazioni: si collocano al di sopra delle relazioni di mercato, forniscono una piattaforma per le relazioni di mercato e riguardano l’economia e la società in generale (lobbying, mega-alleanze, legami di amicizia);
- Nano-relazioni: si trovano al di sotto delle relazioni di mercato, all’interno di un’organizzazione (relazioni interorganizzative).

La filosofia del marketing relazionale, che pone al centro della strategia aziendale il cliente e la relazione con questi, è stata presto adattata all’ambito dell’arte e dello spettacolo, ambiti in cui la relazione con il pubblico è fondamentale e imprescindibile. Si è assistito perciò ad un progressivo spostamento da un approccio transazionale ad uno relazionale, le cui caratteristiche sono illustrate nella tabella 1.3.

Tab. 1.3 Confronto tra l’approccio transazionale e relazionale nel marketing culturale

Marketing transazionale	Marketing relazionale
Focus sull’acquisto di un singolo biglietto	Focus sulla fidelizzazione del pubblico

⁵ I primi due gruppi comprendono relazioni di mercato, gli altri relazioni non di mercato.

Prospettiva di breve periodo	Prospettiva di lungo periodo
Orientamento alle caratteristiche del prodotto	Orientamento ai benefici del prodotto
Scarsa enfasi sui servizi al pubblico	Forte enfasi sui servizi al pubblico
Scarso impegno con il pubblico	Forte impegno con il pubblico
Moderato contatto con il pubblico	Forte contatto con il pubblico
Importanza della qualità della produzione	Importanza della qualità in ogni singolo aspetto

Fonte: adattamento da Rentschler et al. (2001)

Lo strumento di marketing relazionale maggiormente utilizzato dalle organizzazioni culturali, anche se a volte in maniera inconsapevole, è la politica degli abbonamenti, sia alle stagioni teatrali o musicali, sia ai musei sotto forma di membership card. Tale politica incentiva la frequenza e l'assiduità dei comportamenti di consumo nei confronti di un determinato prodotto culturale e permette quindi di sviluppare con il proprio pubblico una relazione solida e duratura.

1.4.2 Il marketing tribale

L'esigenza di trovare parole che definiscano la socialità postmoderna, che si lascia alle spalle un periodo di dissoluzione sociale ed esasperato individualismo per ribadire il concetto di comunità e ricomposizione sociale sulla base di libere scelte emotive, ha portato Maffesoli (1988) a recuperare i termini "tribù" e "tribalismo", seppure in una concezione nuova.

Come afferma Cova (2003), la nozione postmoderna di tribù è molto diversa dal concetto della tribù primitiva per diversi motivi. La tribù postmoderna è effimera e non totalizzante, cioè i suoi membri possono entrarvi o uscirne in totale libertà, mentre quella primitiva è permanente e totalizzante. Un individuo può appartenere a più tribù postmoderne, mentre nell'antichità poteva far parte di una sola. I confini di una tribù postmoderna sono concettuali, quelli di una tribù primitiva sono fisici.

Infine, i membri di una tribù postmoderna sono legati da sentimenti condivisi, mentre quelli di una tribù primitiva da parentela e dialetto. Alla luce di queste differenze, una tribù postmoderna è dunque un gruppo di persone con differenti caratteristiche socio-demografiche ma unito dalla stessa passione, esperienza, interesse e capace di azioni collettive, vissute intensamente nonostante la loro natura effimera, in un modo fortemente ritualizzato.

Per soddisfare il desiderio di comunità, gli individui cercano e chiedono prodotti che consentano di instaurare legami con gli altri. Per questo il sistema di consumo non è più sentito come preponderante, ma diventa secondario rispetto al legame interpersonale: il valore di legame conta più del valore d'uso della merce⁶ e corrisponde al valore del prodotto stesso nella costruzione o nel potenziamento dei legami fra gli individui.

Il ritorno alla comunità e la trasformazione di alcuni prodotti in veicoli di comunicazione tra i membri di una collettività hanno permesso di elaborare il concetto di marketing tribale, all'interno di una visione più ampia del marketing chiamata "mediterranea". L'approccio mediterraneo, in contrapposizione a quello anglosassone, cerca di generare un sentimento di comunità, di appartenenza, di autenticità. Facendo leva su questi concetti, il marketing tribale si rivolge non più al segmento, inteso come gruppo omogeneo di persone con le stesse caratteristiche (personali, comportamentali, etc.) ma che non sono connesse l'una all'altra, ma alla tribù, sia quella creata sulla base di passioni e interessi comuni, sia quella nata intorno a prodotti che possiedono un valore di legame. La scala di osservazione passa quindi da un livello macrosociale, che guarda agli agenti aggreganti come culture, generazioni, classi e stili di vita, ad uno microsociale che prende in considerazione associazioni, gruppi, corporazioni e bande (Cova e Cova, 2002). Interessano quindi il marketing tribale tanto i tifosi di una squadra o i fanatici di uno sport, quanto i collezionisti di oggetti di culto o gli appassionati di un marchio.

Il marketing tribale contribuisce su tre livelli alle operazioni di marketing che le imprese scelgono di adottare (Cova, 2003):

⁶ Per Secondulfo (2011), il valore d'uso fa riferimento al rapporto dell'uomo con l'ambiente esterno, il valore di legame al rapporto dell'uomo con gli individui di un gruppo di relazione primaria (legami di sangue, spirito, luogo).

1. Nella diversificazione del prodotto o del servizio, mettendone in evidenza il valore di legame o il significato di aggregazione;
2. Nella ricerca di fidelizzazione dei clienti, facendo leva sul senso di appartenenza ad una comunità;
3. Nella creazione di immagine dell'azienda, puntando ad evidenziarne gli aspetti sociali.

Per attuare una strategia di marketing tribale, sono richiesti tre compiti: individuare i raggruppamenti tribali, offrire legami piuttosto che merci e mettere in comune le competenze della tribù (Cova, 2003). Il primo compito può essere portato a termine determinando nel tempo e nello spazio la tribù, cioè identificando i luoghi (istituzionali o mitici) di ritrovo, le occasioni di raduno o incontro, le pratiche quotidiane e l'area di influenza (le persone che non appartengono alla tribù ma ne sono incuriosite). Offrire legami piuttosto che merci significa fornire un apporto alla costruzione, allo sviluppo e al consolidamento dei legami tribali attraverso la costituzione di rituali ed elementi di supporto (oggetti rituali, abiti, luoghi di culto, formule magiche, idoli, icone). Infine, il terzo compito consiste nella condivisione, attraverso la partecipazione alla "vita tribale", delle conoscenze degli stessi membri, in quanto esperti pronti a inserirsi nella co-produzione dei prodotti di interesse.

La tribù permette dunque di superare la dualità tra impresa e consumatore: se prima la tribù trasformava coloro che ne entravano a far parte, ora trasforma le pratiche e le strategie di quelle aziende che scelgono di avvicinarsi ad essa, permettendo di ottenere un vantaggio rilevante sui concorrenti (Cova, Kozinets e Shankar, 2007).

La ricerca da parte della tribù di prodotti di culto, di nicchia, fortemente identitari e la conseguente partecipazione a raduni ed eventi fa sì che il marketing tribale sia perfettamente applicabile in contesti artistici e culturali. Musei, festival, fiction televisive, singoli cantanti o scrittori, se gestiti con attenzione, possono generare valore di legame per tribù e comunità di appassionati (Bollo, 2012).

1.4.3 Il marketing esperienziale

Gli anni a cavallo del secolo hanno visto una progressiva diminuzione del numero di persone interessate al semplice acquisto di prodotti o servizi, quanto piuttosto alla

possibilità di essere coinvolte in esperienze dalla forte carica emotiva. Attorno alla tematica dell'esperienza si è acceso perciò un forte dibattito tra gli studiosi di marketing, che ha portato alla determinazione di due approcci distinti tra loro (Zarantonello, 2005). Da un lato l'*experiential marketing* di Holbrook e Hirschman (1982) guarda al consumatore non come ad un acquirente ma come ad un individuo che ha un'esperienza di consumo pianificata e gestita dall'impresa, il cui focus resta però il prodotto/servizio. Dall'altro Pine e Gilmore (2000), nell'individuare l'avvento di una nuova forma di consumo fortemente edonistica e simbolica, hanno elaborato i concetti della cosiddetta "economia delle esperienze" (titolo anche del loro libro più noto sull'argomento), in cui l'esperienza è concepita come un'entità a sé, un'offerta economica autonoma che richiede la presenza, il coinvolgimento e la partecipazione del consumatore e la sua interazione anche con lo spazio di consumo.

Proprio il legame tra individuo e spazio di consumo fa sì che questa seconda forma di marketing esperienziale si adatti meglio al mondo della cultura.

Guardando quindi da vicino il framework teorico elaborato da Pine e Gilmore, si osserva che esso ha come presupposto lo spostamento del marketing dai servizi alle esperienze. L'economia moderna, infatti, si è evoluta dall'offerta di commodity, materiali fungibili estratti dal mondo naturale, a quella di beni, manufatti tangibili standardizzati e immagazzinabili, e infine a quella di servizi; l'ultimo livello è rappresentato dall'offerta di esperienze, che consente di coinvolgere e attrarre il consumatore molto più dei servizi, considerati ormai alla stregua di merci. Nel comprare un servizio, infatti, si acquista una serie di attività intangibili che vengono svolte per proprio conto, nel comprare un'esperienza si paga per poter godere di un evento memorabile reso disponibile da un'azienda per un coinvolgimento personale del consumatore. Quindi, utilizzando il lessico teatrale, si parla propriamente di esperienza quando un'azienda, di proposito, utilizza i servizi come un palcoscenico e i beni come strumenti per coinvolgere i consumatori in eventi memorabili (Pine e Gilmore, 2000).

Due aspetti interessanti dell'opera di Pine e Gilmore (2000) sono rappresentati dai reami dell'esperienza e dagli elementi chiave per la "messa in scena" delle esperienze. I reami dell'esperienza sono quattro: divertimento, apprendimento, estraniamento, estetica (tabella 1.4).

Tab. 1.4 I reami dell'esperienza

Assorbimento		
Partecipazione Passiva	Divertimento	Apprendimento
	Estetica	Estraniamento
Immersione		Partecipazione attiva

Fonte: Pine e Gilmore (2000)

I reami si distinguono a seconda del livello di partecipazione (attiva o passiva) e per il grado di assorbimento/immersione. Nelle esperienze di divertimento gli individui assorbono passivamente gli stimoli attraverso i sensi. Nelle esperienze di apprendimento gli individui assorbono gli eventi partecipando attivamente. Gli individui che partecipano ad un'esperienza di estraniamento sono attivi in un ambiente di immersione (divengono cioè attori, capaci di agire sulla performance effettiva). Infine, nelle esperienze estetiche gli individui si immergono fisicamente nell'evento ma restano passivi. L'esperienza più ricca è quella che riesce a comprendere aspetti di tutti e quattro i reami.

Per quanto riguarda invece gli elementi chiave da considerare nella progettazione di esperienze memorabili, è necessario ricordare di:

- Tematizzare l'esperienza, cioè stabilire un set di immagini e significati unico e focalizzato;
- Progettare e armonizzare le impressioni (indizi positivi) creando stimoli sensoriali memorabili;
- Eliminare gli indizi negativi, cioè gli input che distraggono o contaminano l'esperienza;
- Fornire oggetti ricordo e gadget utili a rafforzare e mantenere vive le impressioni;

- Coinvolgere i cinque sensi per rendere l'esperienza maggiormente memorabile.

Riassumendo, poiché la fruizione del prodotto può avere carattere esperienziale e tale esperienza genera benefici e quindi valore, il marketing esperienziale nella visione di Pine e Gilmore pone come focus principale la progettazione dell'esperienza. Esso quindi si concentra sul trasformare atti di fruizione in esperienze memorabili, sul processo di tale trasformazione e sui modi per stimolarle.

Il fatto che il prodotto artistico-culturale sia quasi sempre esperienziale per sua natura, pone gli esperti di marketing culturale nella posizione di poter applicare senza sforzi i principi del marketing esperienziale in teoria e pratica. Da un punto di vista teorico, Petkus (2004) ha discusso le implicazioni del lavoro di Pine e Gilmore applicato al settore artistico-culturale, evidenziando come l'applicazione dell'orientamento esperienziale porti vantaggi in specifiche aree, quali la promozione, il pricing e la segmentazione, potendo garantire un'offerta più mirata e stimolante agli occhi dei consumatori. A livello operativo, Bourgeon-Renault (2007) identifica invece in modo sintetico gli elementi che devono caratterizzare l'esperienza culturale: l'arredamento, il design e la messa in scena con una particolare attenzione alla stimolazione multisensoriale; la partecipazione attiva del consumatore assistita da facilitatori quali il contatto personale o le nuove tecnologie; il racconto di una storia che si sviluppa e si estende in varie forme.

Se è prevalente l'aspetto della messa in scena, il consumatore culturale si troverà in una dimensione di assorbimento in cui divertimento e apprendimento si fondano nell'*edutainment*; il trasferimento invece in un'altra realtà attraverso la narrazione di una storia rende l'esperienza culturale caratterizzata da immersione e permette al consumatore di proiettarsi e identificarsi in qualcosa di diverso da sé.

1.4.4 Il viral marketing

Il marketing non-convenzionale o guerrilla marketing è un approccio del tutto differente e innovativo rispetto al passato e agli altri approcci di marketing: parte dall'idea che bisogna investire su idee originali e ha come punti di forza la creatività, la trasgressione, l'innovazione e la sorpresa. È una forma di comunicazione che fa

leva sulle emozioni e ha sicuramente come maggior vantaggio il fattore economico, dal momento che sfrutta un campionario di metodi di comunicazione a basso costo e gli strumenti di Internet.

All'interno del marketing non-convenzionale trovano spazio diverse dimensioni, spesso di difficile definizione, mancando a tal proposito testi esplicativi di sintesi. Cova, Giordano e Pallera (2012) ne identificano quattro: lo stealth marketing, un atto deliberato di ingresso, di operatività e di presenza in un mercato in maniera furtiva, segreta e impercettibile; l'ambient marketing, attività che sfrutta tutti gli elementi dell'ambiente fisico per coinvolgere i consumatori catturandone l'attenzione; l'ambush marketing, forma di marketing associativo impiegata da un'organizzazione per accrescere l'awareness, l'attenzione, l'impegno e altri benefici generati da un evento, sebbene l'impresa non abbia un rapporto ufficiale e diretto con esso; il viral marketing, il passaparola, per lo più elettronico, da cui alcune forme di messaggio relative all'impresa o al prodotto sono diffuse in maniera esponenziale.

I primi tre approcci non trovano una larga diffusione in ambito culturale. Trova invece una sempre maggiore applicazione il viral marketing.

Il successo del viral marketing è stato favorito da alcuni fattori (Kirby e Marsden, 2006):

- La diffusione di nuove tecnologie di comunicazione che aumentano la velocità, la portata e l'utilità del passaparola;
- L'aumento delle competenze di marketing tra i consumatori, che preferiscono fidarsi dei consigli di altri consumatori;
- La confusione generata nei consumatori dai sempre più numerosi messaggi pubblicitari che li colpiscono;
- La frammentazione dei media che riduce il tasso di raggiungimento dei target da parte delle aziende;
- La nascita di dispositivi di bloccaggio della pubblicità che evitano ai consumatori di essere raggiunti dalle campagne pubblicitarie.

Il viral marketing viene spesso affiancato ad altri tipi di marketing, basati anch'essi sull'idea che il mezzo di comunicazione più potente al fine di raggiungere un numero

elevato di soggetti⁷ sia il passaparola: il word-of-mouth e il buzz marketing. Se il viral marketing è la promozione di messaggi persuasivi legati all'azienda o al prodotto progettati per essere diffusi, tipicamente online, da persona a persona, il word-of-mouth marketing consiste nella promozione attraverso attività che facciano parlare positivamente le persone e generino passaparola e il buzz marketing è la promozione di un'azienda o dei suoi prodotti attraverso iniziative concepite e progettate per far parlare di sé non solo le persone, ma anche i media (Kirby e Marsden, 2006).

In generale, il passaparola è considerato lo strumento più efficace della comunicazione grazie alla sua forte credibilità: è, infatti, una presa di responsabilità personale del soggetto che si fa portavoce del messaggio ed è anche difficilmente controllabile dall'azienda. Il punto critico di questo strumento è rappresentato però dal superamento della massa critica di persone che riceve il messaggio: solo così si può assistere ad un vero e proprio “contagio” nella diffusione delle informazioni.

Sebbene, come appena evidenziato, il passaparola sia uno strumento di difficile controllo da parte di un'azienda o organizzazione, è possibile predisporre delle strategie di viral marketing, che per avere successo devono possedere i seguenti elementi (Wilson, 2012):

1. Diffondere il proprio prodotto o servizio affinché altri se ne possano appropriare e lo possano promuovere;
2. Offrire modalità di trasferimento delle informazioni ad altri che richiedano uno sforzo contenuto;
3. Avere la possibilità di passare da piccola a grande scala;
4. Sfruttare motivazioni e comportamenti comuni;
5. Utilizzare reti di comunicazioni esistenti;
6. Avvantaggiarsi attraverso le risorse altrui.

Vanno inoltre tenute in considerazione alcune leggi di diffusione dei messaggi (Gladwell, 2006): la “Legge dei pochi”, secondo cui alcune persone hanno più importanza di altre nel diffondere un messaggio poiché hanno una rete amicale molto estesa, una buona capacità di relazione o sono esperti in un certo ambito; il “Fattore presa”, che consiste nel rendere il contenuto del messaggio facilmente

⁷ Secondo la teoria dei “Sei gradi di separazione” (Watts, 2003), qualunque persona può essere collegata ad un'altra attraverso una catena di conoscenze che prevede non più di sei intermediari.

memorizzabile, importante, utile al ricevente, non banale e irresistibile; il “Potere del contesto”, cui il consumatore è sensibile e che ne fa dunque variare il comportamento.

Nel settore culturale, il successo del viral marketing è determinato dal fatto che il passaparola ha sempre rappresentato una modalità spontanea, difficilmente controllabile, ma molto significativa di avvicinamento alla cultura, spesso più efficace dei canali tradizionali di comunicazione che richiedono budget elevati, non a disposizione della maggior parte delle organizzazioni artistico-culturali e con scarsa capacità di presa su un pubblico allargato.

1.5 Gli ultimi sviluppi: l’approccio pluralistico

Le prassi di marketing fin qui descritte rappresentano i diversi indirizzi di sviluppo del marketing culturale. E’ importante però comprendere qual è ad oggi il modello prevalente nelle organizzazioni culturali che viene seguito dagli operatori nei processi manageriali di creazione del valore e le prospettive future. Infatti, la scelta di un determinato approccio di marketing influenza l’utilizzo degli strumenti commerciali (ad esempio il database al posto della pubblicità mass-market) i quali richiedono investimenti di diversa consistenza. Ciò è tanto più importante nelle aziende di produzione culturale in rapporto al budget di marketing limitato e alle esigenze diverse del target (fruitori esperti e non esperti, fedeli e occasionali).

Recentemente è emerso un nuovo approccio di marketing, detto pluralistico, nuovo non in quanto apparso per la prima volta agli occhi degli esperti di marketing, ma in quanto presenta caratteristiche degli approcci già noti in un modo rinnovato e innovativo.

Il modello prende in considerazione i tre principali approcci di marketing, già illustrati nei paragrafi precedenti: il marketing transazionale, basato sul modello di Colbert, relazionale ed esperienziale. Tralasciando per un momento il marketing esperienziale, è necessaria innanzitutto una considerazione preliminare per spiegare l’appartenenza al modello sia dell’approccio transazionale sia di quello relazionale.

Inizialmente, infatti, si riteneva che il marketing relazionale, rappresentando una tappa importante nel superamento di una logica di marketing tradizionale, lo avrebbe

completamente sostituito come paradigma di riferimento per le aziende, ma varie indagini hanno dimostrato in realtà come tale avvicendamento non sia avvenuto e i due approcci convivano insieme per servire diversi segmenti di clienti.

La scelta di impiegare una prospettiva transazionale o relazionale sarebbe collegata, secondo alcuni autori (Grönroos, 1991), alla posizione del produttore lungo un continuum dei tipi di offerta che va dai packaged goods (materiali) ai servizi (immateriali), passando per i beni durevoli di consumo e per i beni industriali (Casarin, 2009). La prospettiva transazionale sarebbe in particolare adottata nelle imprese operanti nei business inerenti ai beni di consumo, mentre quella transazionale nelle imprese di servizi.

Partendo da queste osservazioni, altri autori (Coviello et al., 1997) si sono chiesti se le imprese stiano effettivamente pervenendo ad un cambiamento di paradigma a livello operativo. Per rispondere a questo quesito, essi innanzitutto ridefiniscono il marketing transazionale e teorizzano un'articolazione del marketing relazionale in tre sotto-prospettive (database marketing, interaction marketing e network marketing):

1. *Marketing transazionale*: gestisce il marketing mix per attrarre e soddisfare i clienti;
2. *Database marketing*: usa gli strumenti della tecnologia per fidelizzare fruitori selezionati. Il focus è sulla transazione, ma prevede scambi sia economici sia informativi;
3. *Interaction marketing*: sviluppa relazioni interpersonali faccia a faccia per creare interazione cooperativa tra venditori e fruitori a reciproco beneficio. Il focus è sullo scambio attraverso il quale ogni partner crea valore;
4. *Network marketing*: sviluppa relazioni inter-organizzative con l'obiettivo di coordinare le attività di più parti a fini di mutuo beneficio, scambi di risorse, etc. Il focus è sul network più che sulla singola relazione.

Successivamente, attraverso indagini comparative plurisetoriali, gli autori hanno messo in luce un affiancamento degli approcci, piuttosto che la loro sostituzione: l'approccio transazionale risulta ancora largamente diffuso indipendentemente dal prodotto/servizio offerto, anche se l'approccio relazionale si dimostra particolarmente utilizzato nelle aziende operanti nel settore delle tecnologie per la comunicazione e l'informazione.

In questo modo viene confermata la presenza simultanea dei due approcci, ma l'ipotesi dominante è che la scelta tra approccio transazionale e relazionale non sia legata al tipo di prodotto ma dipenda dal mercato, e nello specifico dal suo grado di maturità. In particolare, in condizioni di mercato maturo⁸ è più probabile il passaggio al marketing relazionale.

Secondo questa logica, il mercato culturale non si presenta come maturo. Le motivazioni sono molteplici (Casarin, 2009): innanzitutto, la competizione è limitata e si svolge tra istituzioni che propongono beni unici; in secondo luogo, la concentrazione delle aziende di produzione culturale può essere definita scarsa e ciò è connesso alla limitata capacità di aumento della produttività⁹ intrinseca a molti business culturali; in terzo luogo, l'aumento dell'offerta e della possibilità di accesso del mass market ai prodotti ha determinato un appiattimento del livello medio di qualità attesa. Infine, va considerata la proprietà fondamentale della varietà infinita, che produce una differenziazione dei prodotti pressoché illimitata.

L'assenza di maturità del settore culturale consente di capire quale sia il modello di marketing adottato dalle aziende artistico-culturali e permette di giustificare la presenza di un approccio pluralistico, che vede l'utilizzo congiunto del modello transazionale, legato al reperimento di nuovi fruitori attraverso gli strumenti di marketing mix, di elementi di marketing relazionale per la fidelizzare i clienti acquisiti (database, contatti individuali, customer relationship management, etc.) e della prospettiva di marketing esperienziale, che offre l'opportunità di sviluppare/co-sviluppare con il fruitore stesso l'esperienza di consumo culturale.

Il mercato culturale ha, infatti, una sorta di predisposizione naturale al marketing pluralistico per i seguenti motivi (Casarin, 2009):

1. Le organizzazioni culturali servono due target di fruitori: esperti, che vengono raggiunti con l'approccio transazionale, e non esperti, cui si addice maggiormente un approccio relazionale;

⁸ La maturità del mercato può essere descritta come una situazione di mancanza di crescita organica, aumento dell'intensità competitiva, debole differenziazione dei prodotti, alto grado di qualità attesa da parte dei clienti, le cui competenze si sono rafforzate (Casarin, 2009).

⁹ Secondo la "Legge della crescita sbilanciata" o "Morbo di Baumol", le istituzioni che producono beni e servizi culturali hanno una funzione di produzione standardizzata e faticano quindi ad introdurre miglioramenti tecnologici che migliorano la produttività.

2. I prodotti culturali implicano quasi sempre il contatto diretto con il pubblico e ciò li rende per natura adatti ad applicare un approccio che sia relazionale ma anche esperienziale;
3. Il pubblico può essere composto da residenti, escursionisti, turisti. Questi ultimi, in particolare, subiscono il vincolo temporale (durata limitata della vacanza) e il vincolo economico (possibilità di impiego differente del denaro). L'approccio esperienziale aumenta sia il *value for time* (il valore complessivo percepito dalla fruizione in rapporto al valore del tempo dedicato) che il *value for money* (il valore complessivo percepito dalla visita in rapporto al costo d'ingresso).

Il marketing culturale pluralistico presenta però delle variazioni a seconda del soggetto istituzionale che viene preso in considerazione (Casarin, 2009).

Un teatro tradizionale di prosa, dotato di una certa capacità produttiva, identificata dal numero di spettacoli, e di una capienza di posti stabilita, tende a privilegiare un approccio relazionale basato sul database marketing, proponendo informazioni diverse a seconda dei segmenti-obiettivo (clienti occasionali, abbonati, giornalisti, etc.). La comunicazione transazionale viene affidata alle brochure con il programma, all'affissione di cartelloni nelle zone limitrofe e alle relazioni pubbliche con la stampa. Limitato è invece l'utilizzo del marketing esperienziale, che caratterizza piuttosto l'offerta dei teatri sperimentali.

Una galleria d'arte sviluppa principalmente relazioni interpersonali (con gli artisti, i singoli acquirenti, i collezionisti, gli eventuali turisti, etc.) e privilegia dunque il marketing relazionale sotto forma di *interaction marketing*. La componente transazionale è molto limitata, anche a causa del numero ridotto di transazioni, mentre andrebbero maggiormente sfruttate tecniche di marketing esperienziale nel punto vendita.

Una fondazione coinvolge soggetti che condividono obiettivi comuni, ma con preferenze diverse in merito ai criteri, alle azioni e alle procedure per raggiungerli. Proprio per il fatto di coinvolgere un numero elevato di soggetti, l'approccio prevalente è quello di *networking marketing* per la gestione della rete di stakeholder che ruota attorno alla fondazione. L'approccio transazionale si limita alla fase operativa dell'Ufficio Stampa, cioè le relazioni pubbliche, mentre il marketing

esperienziale non viene utilizzato direttamente dal momento che spesso le sedi delle fondazioni sono chiuse al pubblico.

Infine, un museo privilegia il marketing transazionale in quanto si concentra su singole visite del fruitore, ma richiede modalità di comunicazioni di massa per attrarre il maggior numero di visitatori. La fruizione individuale apre però lo spazio per sperimentazioni di marketing esperienziale, soprattutto negli allestimenti e nell'accessibilità. Trova spazio anche il marketing relazionale, in particolare attraverso l'utilizzo del sito web e dei social network, la costruzione di comunità di interesse attraverso la comunicazione partecipativa in rete, l'uso di un database dei clienti e il coinvolgimento in network di altri operatori quali hotel, ristoranti e altri musei per la soddisfazione delle esigenze della domanda turistica.

In conclusione, quindi, il futuro del marketing culturale è rappresentato dal marketing pluralistico, che coinvolge tre diversi approcci di marketing:

- L'uso di tecniche di marketing transazionale ha l'obiettivo di avvicinare nuovi clienti al prodotto, iniziando dalla costruzione di aspettative coerenti con la product offering;
- Il marketing esperienziale consente di aumentare il *value for time* e il *value for money* del turista;
- Lo strumento relazionale del database consente di identificare i fruitori più interessati sui quali focalizzare l'attenzione.

I differenti approcci di marketing non sono mutuamente esclusivi né indipendenti tra loro e si articolano in maniera differente a seconda del tipo di organizzazione artistico-culturale. Ciò che è importante, comunque, è che la gestione integrata degli strumenti risulti efficace e consenta di sfruttare sia sinergie di effetto, rendendo coerenti gli obiettivi di ciascuno strumento in tutte le fasi di partecipazione del target alla produzione e al consumo culturale, sia sinergie di risorse, in quanto la medesima risorsa può essere impiegata in diverse iniziative conseguendo un risparmio di costi (Casarin, 2009).

CAPITOLO 2

La comunicazione per le performing arts: problematiche e complessità

2.1 Premessa

Il marketing nella sua attuale configurazione, caratterizzata dall'enfasi crescente alla dimensione relazionale dello scambio con il cliente, le emozioni, il divertimento, il piacere estetico e multisensoriale, l'esperienza olistica, riconosce alla comunicazione un ruolo primario in quanto elemento di contesto e componente strutturale della relazione con il consumatore (Invernizzi et al., 2009).

Se si osserva un'organizzazione artistica, che si occupa nello specifico di performing arts, questa considerazione generale viene confermata. L'ottimizzazione dell'impatto che essa può avere sul suo pubblico si ottiene certamente attraverso la gestione di tutte le leve del marketing mix, ma nella maggior parte delle strategie di marketing elaborate per il settore dell'arte, l'influenza sul comportamento d'acquisto è in larghissima misura una questione di comunicazione (Kotler e Scheff, 1997). Non basta, infatti, proporre un buon prodotto, l'opera o l'artista migliore del momento: l'organizzazione deve saper comunicare, cioè deve informare il proprio pubblico (e quello che si ritiene tale) sulle condizioni, la location e i momenti di possibile fruizione del prodotto culturale. Un'organizzazione culturale deve saper anche motivare, far conoscere i propri valori e la propria mission e trasmettere un senso di identità. E', infatti, indispensabile che il suo pubblico conosca pienamente i contenuti che caratterizzano l'offerta dell'organizzazione culturale, poiché non è più ritenuto sufficiente informare solo dell'esistenza della stessa (Severino, 2011).

Gli obiettivi della comunicazione nel settore delle performing arts sono dunque molteplici e variano a seconda della tipologia di destinatari cui ci si riferisce, il cosiddetto target audience. Essi sono (Sciarelli, 2009):

- Informare: il target audience deve essere a conoscenza dell'esistenza dell'organizzazione, della sua programmazione, di come è possibile accedervi

e di tutte le informazioni utili. E' necessario fare attenzione a non escludere parte del mercato di riferimento;

- Educare: l'audience può essere informata dell'offerta, ma non per questo conoscerla perfettamente. E' importante dunque fornire indicazioni sulla performance che viene proposta o sui cambiamenti che interessano l'offerta nel suo complesso;
- Dare un'immagine positiva: la costruzione di un'audience stabile che giudichi positivamente l'offerta è fondamentale, così come la formazione di una qualità attesa che non si discosti troppo dalla qualità percepita. La relazione con il pubblico va curata e mantenuta, così come vanno ricercati i motivi di un eventuale contatto negativo con esso;
- Suscitare interesse: l'audience potrebbe apprezzare l'organizzazione e la sua offerta, ma non ritenerla superiore ad altre opzioni. La comunicazione deve perciò essere in grado di influenzare le preferenze del target, interessarlo e convincerlo della superiorità del prodotto offerto dall'organizzazione rispetto ai competitors;
- Convincere: anche se il target dovesse riconoscere la superiorità dell'organizzazione, potrebbe non essere persuaso ad approfittare dell'offerta. La comunicazione deve convincere il potenziale cliente che si tratta invece della scelta migliore;
- Muovere all'acquisto: una parte del target può essere convinta di voler assistere ad una performance, ma non essere però pronta all'acquisto. Per questo la comunicazione deve spingere a compiere quest'ultimo passo. Va riconosciuto però che per le performing arts un forte stimolo all'acquisto immediato è l'elemento della temporaneità dell'offerta, facilmente comunicabile.

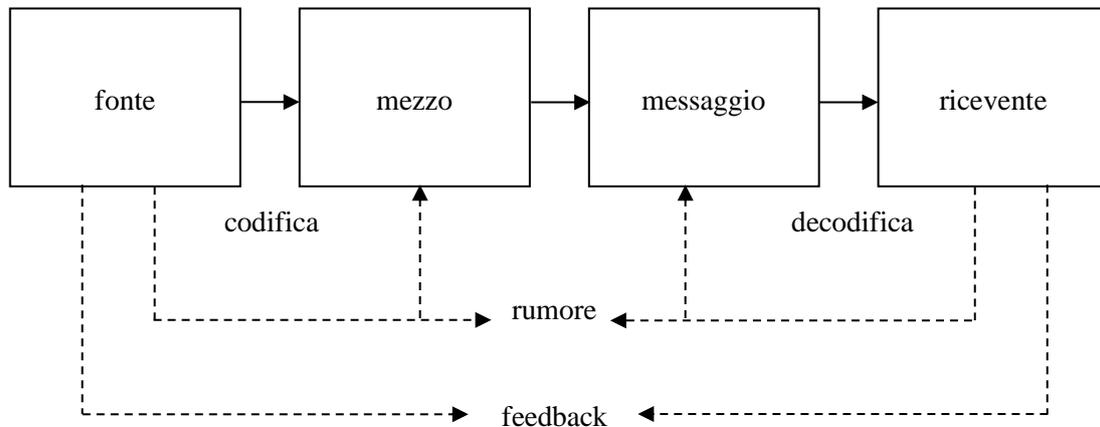
Soddisfare gli obiettivi di comunicazione presenta per le organizzazioni che si occupano di performing arts problematiche e complessità che sono legate alle caratteristiche del settore e alle dinamiche della comunicazione stessa.

Il capitolo, prendendo come riferimento il modello di Schramm (1960)¹⁰ che spiega il processo di comunicazione attraverso quattro fasi, la fonte, il mezzo, il messaggio e

¹⁰ Citato in Collesei (2006).

il ricevente¹¹ (figura 2.1), si propone di evidenziare per ciascuna fase le complessità che emergono nel settore delle performing arts.

Fig. 2.1 Il processo di comunicazione di marketing



Fonte: Schramm (1960)

2.2 La fonte: la gestione delle attività di comunicazione

La comunicazione per le organizzazioni che si occupano di performing arts può essere un'attività svolta all'interno o all'esterno.

Se essa è gestita internamente, attraverso un ufficio o un responsabile della comunicazione, le attività di cui bisogna occuparsi sono numerose e vanno dalla pianificazione della strategia di comunicazione, attraverso la quale vengono stabiliti i destinatari, gli obiettivi, il budget, il messaggio e il communication mix, alla fase operativa di esecuzione materiale della stessa. È importante perciò che vi sia uniformità tra i messaggi che vengono indirizzati all'esterno e ciò che viene stabilito dal management dell'organizzazione.

Tale uniformità è assicurata da un solido sistema di comunicazione interna, cioè la comunicazione volta alla trasmissione di informazioni tra i dipendenti come collante organizzativo. Le organizzazioni culturali non hanno ancora fatto pienamente proprio

¹¹ Altri aspetti del processo di comunicazione, che non verranno presi in considerazione in questo capitolo, sono il feedback, la reazione del ricevente all'arrivo del messaggio che conclude il processo, e i cosiddetti "rumori", interferenze impreviste, distorsioni non programmate che possono intervenire in ogni fase e possono rendere il messaggio ricevuto diverso da quello emesso.

tale concetto, ed è per questo riscontrabile, in molti casi, l'assenza della coerenza auspicata per presentare ai pubblici un'immagine dell'organizzazione in linea con la mission e i valori della stessa, informazioni esaustive e complete dell'offerta e gli eventuali cambiamenti di questa. Sviluppare un sistema di conoscenza e partecipazione interna consentirebbe perciò di creare un senso di appartenenza e coesione identitaria tra i dipendenti, di evitare un aumento delle problematiche organizzative, di promuovere efficacemente progetti che siano comuni, condivisi e coerenti con gli obiettivi dell'organizzazione e di facilitare l'interpretazione e la comunicazione di nuovi scenari (Collesei e Ravà, 2008). Ciò vale a maggior ragione per il fatto che le organizzazioni culturali spesso ricorrono al lavoro di volontari, i quali partecipano saltuariamente alle attività della stessa e necessitano quindi di avere prontamente a disposizione tutte le informazioni affinché il loro contributo sia effettivamente valido.

L'organizzazione spesso però sceglie di appoggiarsi ad organismi esterni che si occupano di parte delle attività di comunicazione: l'ufficio stampa e l'agenzia pubblicitaria. Compito dell'ufficio stampa, che può essere un'azienda, un ente pubblico o un'associazione culturale (Canziani, 2005), è quello di diffondere l'immagine dell'organizzazione mediante il reperimento, la selezione, la predisposizione e la divulgazione di obiettivi, contenuti e risultati ai mass-media e agli organismi istituzionali e associativi dei giornalisti (De Vincentiis, 2005). L'agenzia di pubblicità è invece un'impresa specializzata nel fornire servizi nel campo della pubblicità e nello svolgere un ruolo di intermediario tra chi richiede la comunicazione e le concessionarie che offrono spazi pubblicitari (Collesei e Ravà, 2008). La complessità delle azioni di comunicazione da svolgere rende conveniente appoggiarsi a tali strutture, ma risulta proibitivo per organizzazioni di piccole e medie dimensioni, a causa dei budget ridotti e della minore estensione della campagne di comunicazione.

2.3 Il mezzo: la scelta del communication mix

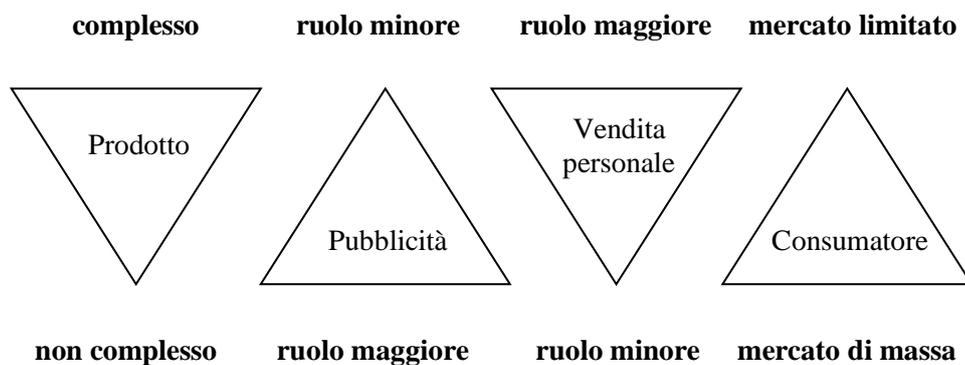
Le organizzazioni, per conseguire gli obiettivi di comunicazione prefissati, sfruttano un mix di strumenti, denominato *communication* o *promotion mix*, che assegna ad

ognuno le funzioni e i compiti che può assolvere meglio. Gli strumenti che tradizionalmente fanno parte del mix di comunicazione sono la pubblicità, le relazioni pubbliche, la vendita personale e la promozione vendita. Essi vengono spesso integrati per realizzare una combinazione che assicuri chiarezza, coerenza e massimo impatto tramite l'armonizzazione dei rispettivi messaggi (Kotler, 2007).

Determinare il communication mix più efficace è molto complesso. Secondo Colbert (2000) tale decisione si basa principalmente su tre parametri: il budget a disposizione, il grado di complessità del messaggio e il grado di conoscenza del prodotto da parte dello spettatore potenziale. Il budget rappresenta un vincolo nel caso in cui esso sia ridotto poiché obbliga a scegliere strumenti a basso costo che non sempre si adattano alle necessità dell'organizzazione. La complessità del messaggio può rischiare di far percepire negativamente il prodotto agli occhi del pubblico: in questo caso strumenti diretti e stimoli personali risultano più adatti a suscitare l'interesse di uno spettatore potenziale. Infine, il grado di conoscenza di un prodotto è individuato lungo un continuum che va dall'ignoranza all'azione di acquisto. Più lo stadio in cui si trova lo spettatore è avanzato, meno il mix di comunicazione dovrà fare leva sulla convinzione all'acquisto e puntare ad evidenziare aspetti più originali e insoliti per attrarlo.

Colbert (2000) ha inoltre evidenziato una relazione tra la scelta degli strumenti di comunicazione, la complessità del prodotto e le dimensioni del mercato (figura 2.2).

Fig. 2.2 Relazione tra complessità del prodotto, dimensioni del mercato e strumenti di comunicazione



Fonte: Colbert (2000)

La maggiore complessità del prodotto, che può dipendere dalle caratteristiche tecniche ma anche dalla conoscenza che ne ha il cliente o il suo atteggiamento verso di esso, si adatta ad un mercato limitato: in questo caso lo strumento più appropriato è la vendita personale, che consente di veicolare informazioni più complesse. Viceversa, per un prodotto meno complesso il mercato di riferimento è molto più ampio ed è raggiungibile più efficacemente con la pubblicità, che ha una diffusione e una portata maggiore.

Sebbene la teoria fornisca chiare indicazioni per effettuare una decisione corretta, per la scelta decisiva del mix di comunicazione vanno comunque prese in considerazione le caratteristiche dei singoli strumenti di comunicazione, di seguito presentate. Qualunque sia il mix prescelto, va comunque tenuta in considerazione la difficoltà di valutare l'efficacia degli sforzi di comunicazione data l'assenza di indicatori di misura che consentano di valutare esattamente i risultati ottenuti. I risultati finanziari (gli incassi) rappresentano dei criteri di valutazione dell'intera attività dell'organizzazione, ma non del successo della strategia di comunicazione (Bourgeon-Renault, 2009).

2.3.1 La pubblicità per la presentazione diffusa dell'offerta

La pubblicità, con la sua molteplicità di forme e usi, è uno strumento che ben si adatta alle performing arts. Vari studiosi¹² hanno, infatti, evidenziato come essa risulti particolarmente efficace per i cosiddetti *experiential goods*, cioè quei beni che il consumatore non è in grado di conoscere a priori e di cui potrà verificare la qualità solo dopo l'uso.

Nel caso della presentazione di una performance, la pubblicità consente di proporre in modo chiaro, dinamico e attraente l'offerta attraverso l'utilizzo di suoni, colori e immagini e di raggiungere un'audience vasta e dispersa geograficamente, con un basso costo per contatto. Proprio grazie alla sua natura pubblica e alla diffusione dello stesso messaggio a moltissime persone, rappresenta un modo per aumentare le entrate. Infatti, la pubblicità porta ad una traslazione e ad un cambiamento di

¹² Hoch e Ha (1986), Nelson (1974), Verma (1980) citati in Vakratsas e Ambler (1999).

pendenza della curva di domanda; di conseguenza il pubblico si rende disponibile ad accettare margini unitari inferiori (Collesei e Ravà, 2008).

La pubblicità presenta però alcune problematiche:

- Bassa credibilità;
- Dimensione elevata dell'investimento richiesto
- Disturbo del pubblico.

La credibilità della pubblicità dipende dalla difficoltà di presentare le caratteristiche di una performance in pochi istanti. La performance artistica è caratterizzata da una complessità reale o percepita che difficilmente si concilia con la sintesi, l'immediatezza e la semplicità della pubblicità: l'organizzazione deve rinunciare in parte a tale complessità strutturale e puntare su espedienti che catturino l'attenzione del pubblico (Bollo, 2012). La pubblicità presenta poi costi elevati: solo organizzazioni di grandi dimensioni o di diffusa notorietà possono ricorrere alla mediazione di agenzie pubblicitarie o servirsi di canali quali la televisione, che ha una copertura geografica considerevole sia locale che nazionale; per le altre organizzazioni solitamente i canali più accessibili sono il volantinaggio, le locandine e la cartellonistica, con una copertura geografica di quartiere (Sciarelli, 2009). Infine, si rischia di creare disturbo nel pubblico se la ripetizione del messaggio è eccessiva (la pubblicità perde, infatti, di significato e dà luogo ad un atteggiamento negativo verso il prodotto o organizzazione) o se il contenuto della pubblicità, la categoria di prodotto o il mezzo utilizzato non vengono apprezzati¹³.

2.3.2 La vendita personale e lo scambio comunicazionale diretto

La vendita personale è uno strumento che ben si adatta alle caratteristiche delle performing arts, ma vi è una certa diffidenza nell'utilizzarla. Questo dipende principalmente da due specifici atteggiamenti: i responsabili delle organizzazioni ritengono spesso la propria offerta come implicitamente positiva e accettabile e quindi non sentono la necessità di fare uno sforzo maggiore nel renderla disponibile;

¹³ Il pubblico reagisce attivando il meccanismo della percezione selettiva, che permette di semplificare il processo decisionale attraverso la selezione a priori dei messaggi. Vengono ad esempio scartate le assicurazioni di esperti e testimoni non convincenti, la pubblicità comparativa, l'utilizzo della satira o della provocazione.

inoltre, può accadere che la vendita personale sia ritenuta in qualche modo una forma di manipolazione e venga quindi rifiutata da un punto di vista etico (Kotler, 1998).

In realtà la vendita personale supera in efficacia gli altri strumenti di comunicazione in tre casi:

- Target ristretto: la vendita personale comporta una relazione immediata e interattiva tra due (o più) persone in cui ogni parte, osservando le caratteristiche e i bisogni dell'altra, può aggiustare le proprie proposte;
- Performance artistica complessa: la vendita personale consente di comunicare un messaggio denso di informazioni, senza il limite di spazio, ad esempio, della pubblicità;
- Budget limitato: esso non consente lo sfruttamento efficace di strumenti di comunicazione di massa e favorisce la vendita personale che ha un costo più limitato.

I vantaggi della vendita diretta sono numerosi (Colbert, 2000). Innanzitutto, permette di raggiungere più efficacemente della pubblicità il target audience, poiché solo le persone selezionate vengono raggiunte dal messaggio. Rende possibile poi misurare precisamente il ritorno sull'investimento attraverso la conoscenza del tasso di risposta e il costo per contatto. Stabilisce una comunicazione più personalizzata e a doppio senso con il target, incoraggiandolo a rispondere immediatamente alle offerte e a proporre modifiche e aggiustamenti che aumentino la soddisfazione del cliente verso il prodotto e le condizioni di acquisto. Infine, riduce i termini di invio e ricezione dell'offerta e quindi ne facilita la pianificazione (le comunicazioni possono essere frequenti e anche in prossimità del giorno dello spettacolo).

Gli svantaggi, di contro, sono legati alla formazione e ai costi del personale dedicato. Nella vendita diretta è fondamentale che il messaggio sia comunicato in modo corretto. La difficoltà sta nel fatto che in una comunicazione a due vie il personale di vendita si ritrova a dover adattare il messaggio alla situazione che gli si presenta di fronte. È importante cercare di capire chi è la persona cui si descrive l'offerta, di quali informazioni ha bisogno, se è preferibile far leva su aspetti emotivi o razionali, etc. Al personale vanno perciò insegnate tecniche di vendita adeguate e conoscenze di tipo comportamentale che consentano loro di analizzare e formulare strategie individuali nei confronti dei singoli clienti e vanno fornite altresì informazioni

sull'intera campagna di comunicazione, affinché siano in grado di rispondere in maniera esaustiva a tutte le domande (Collesei, 2006).

Per quanto riguarda i costi, invece, le caratteristiche della vendita personale, cioè il confronto personale, la continuità della relazione con il cliente, la risposta immediata, la rendono uno strumento costoso per l'organizzazione: anche nel caso in cui il personale di vendita sia costituito da volontari, vanno, infatti, tenute in considerazione le spese di reclutamento, formazione e motivazione (Kotler, 1998).

2.3.3 Le pubbliche relazioni nella gestione dei rapporti e dei contatti esterni

Le relazioni pubbliche rappresentano uno strumento di comunicazione molto utilizzato nelle organizzazioni che si occupano di performing arts: una ricerca di McDonald e Harrison (2002), condotta fra venti *professional performing arts presenters* australiane, ha, infatti, dimostrato che esse possiedono una lunga esperienza nella pianificazione e realizzazione di attività di pubbliche relazioni e hanno sviluppato nel tempo una certa abitudine di utilizzo.

Pur utilizzando gli stessi mezzi della pubblicità, le relazioni pubbliche hanno obiettivi, target e metodi di utilizzo dei canali di comunicazione diversi. La pubblicità ha un obiettivo commerciale, mentre le relazioni pubbliche hanno tre differenti obiettivi (Bollo, 2012):

1. Rafforzamento dell'immagine per rivitalizzare, rilanciare e riposizionare un'organizzazione o alcuni suoi progetti;
2. Manutenzione dell'attività ordinaria per mantenere alta l'attenzione dei media sull'organizzazione, per aggiornare i pubblici di riferimento sulle novità, per far conoscere i propri risultati;
3. Gestione della crisi, cioè di una situazione di rischio, di minaccia interna o esterna o di forte discontinuità che può mettere in seria difficoltà l'organizzazione.

Per conseguire tali obiettivi, il target risulta necessariamente più ampio della clientela attuale e potenziale poiché si cerca di raggiungere tutti gli stakeholder. Infine, rispetto alla pubblicità si cercano canali differenti per accrescere la credibilità dell'organizzazione, riassunti da Vecchiato (2003) nell'acronimo "*pencils*":

pubblicazioni (cioè la comunicazione scritta), eventi, notizie, comunità (relazioni con la comunità locale), identità (carta intestata, biglietti da visita, etc.), lobbying, cioè relazioni con il sistema decisionale pubblico, e socialità, intesa come comportamenti e reputazione.

Le qualità riconosciute nelle pubbliche relazioni sono legate a tre aspetti: l'alta credibilità, il forte appeal e i bassi costi. Le notizie fornite dai media, ad esempio, sembrano agli occhi del pubblico molto più credibili della pubblicità e non vengono considerate comunicazioni manipolate dall'organizzazione per essere rese più attraenti. Il forte appeal è generato dalla potenzialità delle relazioni pubbliche di costruire un'immagine forte e solida dell'organizzazione. Infine, i costi sono considerati bassi se l'ufficio che si occupa delle relazioni pubbliche è interno all'organizzazione, poiché si riferiscono soltanto allo stipendio del personale dedicato e a possibili eventi organizzati per specifiche occasioni (Kotler e Scheff, 1997).

Di contro, le relazioni pubbliche sono attività molto complesse da gestire e richiedono quindi competenze altamente specialistiche: esse vanno affidate a validi professionisti "in grado di gestire con efficacia le relazioni e i contatti in conformità con la strategia globale di marketing" (Foglio, 2005, p. 368) Si tratta perciò di una leva di comunicazione sfruttata prevalentemente da organizzazioni di grandi dimensioni o di successo riconosciuto.

2.3.4 La promozione vendita per l'incremento degli acquisti

La promozione vendita ha come sua caratteristica principale quella di operare sui comportamenti piuttosto che sugli atteggiamenti, come fa invece la maggior parte degli altri strumenti di comunicazione. Per questo la sua efficacia è proporzionale alla capacità di generare nel target prescelto (spettatori o intermediari) l'azione voluta nel momento prestabilito.

Anche se il suo utilizzo per le performing arts non è ben documentato, dall'osservazione diretta si nota come molte organizzazioni artistiche ricorrano regolarmente alle promozioni per stimolare le vendite, in particolare attraverso sconti sugli abbonamenti o sui singoli biglietti (D'Astous, Legoux e Colbert, 2004).

L'uso di strumenti promozionali per le performance artistiche è particolarmente interessante per le caratteristiche di tali prodotti: sono, infatti, prodotti intangibili, che non possono essere valutati prima della fruizione, e deperibili, che non possono essere sostituiti o rimborsati dopo la fruizione. Il rischio per il pubblico è elevato, quindi la promozione rappresenta una sorta di ricompensa per l'acquisto "a scatola chiusa". Inoltre, le performing arts non sono soggette a costi marginali decrescenti, quindi è possibile estendere il numero di performance e aumentare le entrate dell'organizzazione culturale che le realizza.

La questione della promozione vendita pone però delle controversie. Laczniaik e Murphy¹⁴ (1977) affermano, infatti, che spesso manager culturali e artisti, pur mettendole in atto, ritengono che le attività di promozione sviliscano il prodotto artistico. Anche il pubblico, nonostante apprezzi i benefici economici di una promozione, può allo stesso tempo percepirla come un'attività poco appropriata per le caratteristiche del prodotto culturale.

Uno studio di D'Astous e Jacob (2002) ha evidenziato come, nel caso dei beni di consumo ad acquisto ripetuto, la reazione dei consumatori alla promozione sotto forma di premio dipenda dall'apprezzamento della promozione stessa e dalla percezione di uno sforzo di manipolazione. Vi è quindi la possibilità che la promozione vendita venga percepita negativamente dai consumatori: se questo può accadere per beni di consumo, il rischio è sicuramente più elevato per prodotti che hanno un valore maggiore simbolico, quali appunto i prodotti culturali.

Nel caso delle performing arts, la reazione del pubblico agli strumenti promozionali dipende più specificatamente da quattro fattori: il tipo di promozione, il tipo di performance, l'attrattività della performance e l'adeguatezza della promozione alla performance. In particolare, vi è apprezzamento della promozione quando essa è congruente con lo spettacolo e quest'ultimo ha un alto livello di attrattività. Se non vi è congruenza tra strumento promozionale e performance, il consumatore si sente in qualche modo manipolato e vittima di un imbroglio da parte dell'organizzazione, come se questa volesse spingerlo all'acquisto a tutti i costi. Tale sensazione è tanto più forte quanto più la performance ha bassa attrattività (D'Astous, Legoux e Colbert, 2004). Affinché l'attività di promozione vendita risulti efficace, esse deve

¹⁴ Citato in D'Astous, Legoux e Colbert (2004).

quindi usata con attenzione perché è necessario offrire dei vantaggi congruenti con il prodotto che l'impresa intende promuovere al fine di non allontanare lo spettatore.

2.4 Il messaggio: la trasmissione di significati e contenuti

I messaggi che vengono veicolati da organizzazioni culturali per attirare il pubblico ad assistere a performance artistiche sono messaggi carichi di significati, che possono nascondere una certa difficoltà nella decodificazione. Questo perché la performance dal vivo è caratterizzata da “intangibilità, non immagazzinabilità, non standardizzabilità e interazione con l'utenza, tutti elementi che fanno comprendere la sua definizione in termini complessi” (Sciarelli, 2009, p. 26). Il pubblico, infatti, non può conoscere il prodotto culturale fino a quando effettivamente non lo consuma: prendendo come esempio lo spettacolo teatrale, il momento più importante è lo scambio tra sala e scena poiché è lì che vengono veicolate le informazioni più rilevanti, che non provengono solo dal testo teatrale, ma anche dai costumi, dalle luci, dalla disposizione degli attori, dai loro gesti e dalla loro mimica (Pavis, 1998). Tali informazioni permettono allo spettatore di esprimere un giudizio sulla performance che può confermare o meno le aspettative.

Va riconosciuto altresì che il pubblico, in quanto consumatore “anomalo”, vive una sorta di dipendenza che porta ad un circolo virtuoso secondo cui all'aumentare del consumo culturale cresce in maniera più che proporzionale l'utilità di tale consumo, facendo aumentare la domanda (Stigler e Becker, 1977).

Per questo è di fondamentale rilevanza il ruolo del messaggio, attraverso il quale il pubblico è invogliato alla fruizione culturale: chi riceve una serie di stimoli che gli permettono di riconoscere un'opera e di collocarla all'interno del proprio bagaglio di conoscenze, sarà maggiormente motivato a un crescente consumo culturale, perché avrà superato la barriera di diffidenza che si presenta dinanzi a stimoli che prima non si era in grado di codificare e dunque di apprezzare (Romano e Tortorella, 2004).

Il messaggio deve dunque conciliare la difficoltà di promuovere un prodotto che per essere pienamente conosciuto e apprezzato ne richiede obbligatoriamente il consumo con la necessità di stimolare il pubblico facendo leva su contenuti forti e mirati, una struttura chiara e un linguaggio interessante e convincente.

Per quanto riguarda il contenuto, il messaggio può far leva su tre fattori: razionali, emotivi o estranei a ciò che viene comunicato. I fattori razionali si legano alla qualità o al valore della performance. I richiami di natura emozionale fanno leva sui sentimenti e sulle sensazioni, ma possono anche sfruttare elementi come lo humor (sui cui vantaggi però non vi è accordo in letteratura). I fattori estranei alla comunicazione invece vengono usati per porre maggiormente in risalto il contenuto della comunicazione: distrarre l'attenzione dalla comunicazione consente, infatti, di rinforzare la persuasione (Collesei, 2006).

Per quanto riguarda invece la struttura, due fattori rilevanti sono il tipo di informazioni da fornire e la ripetizione del messaggio. Le informazioni possono essere *one-sided* o *two-sided*: nel primo caso, vengono presentati solo gli aspetti positivi del prodotto, nel secondo caso ne vengono evidenziati anche i limiti o le mancanze. Il primo tipo di argomentazioni è efficace con chi è già disposto favorevolmente verso il prodotto; il secondo tipo invece funziona meglio con chi non è convinto del prodotto e in generale con chi ha un elevato livello di istruzione (Kotler e Scheff, 1997). La ripetizione del messaggio, se non condotta all'exasperazione, ha due vantaggi: consente al destinatario di familiarizzare con il messaggio, inducendolo ad una predisposizione maggiore verso la fonte e la sua offerta, e permette di raggiungere una fetta maggiore di mercato.

Il linguaggio infine deve essere in ogni caso semplice e comprensibile, anche se il prodotto culturale è per sua natura complesso (come nel caso dell'opera).

2.5 Il ricevente: l'identificazione e l'analisi del target audience

La determinazione dei target audience, cioè l'insieme delle persone cui rivolgere le attività di comunicazione, è una fase fondamentale nella pianificazione. Le categorie di stakeholder che possono costituire un target audience per l'organizzazione sono numerose e hanno, nei confronti dell'organizzazione culturale, interessi, livelli di coinvolgimento e aspettative diversi: per questo vanno predisposte differenti strategie di comunicazione. Ferrarese identifica le seguenti categorie di stakeholder (2012):

- Il pubblico, soggetto privilegiato di ogni decisione, dal momento che determina il successo di un evento o una performance;

- La comunità artistica, cioè compositori, musicisti, scenografi, cantanti, attori e registi che concepiscono il prodotto artistico e forniscono continuamente idee nuove e soluzioni innovative per l'attività dell'organizzazione;
- I finanziatori, suddivisi in supporter istituzionali, che hanno un rapporto stabile con l'organizzazione e partecipano attraverso il sostegno finanziario; sponsor, che contribuiscono occasionalmente alle attività con apporti di denaro o forniture tecniche; istituti di credito, che coprono le spese quando i contributi degli altri enti finanziatori tardano ad arrivare;
- Gli enti pubblici territoriali, che erogano sovvenzioni e contributi in relazione a specifici progetti con esternalità positive per la cittadinanza entro i limiti definiti nel Patto di Stabilità;
- Lo Stato, il maggiore finanziatore delle organizzazioni culturali¹⁵;
- Gli operatori turistici, che non solo beneficiano passivamente dei ritorni turistici degli eventi organizzati, ma possono trovarsi in condizione di collaborare direttamente con l'organizzazione per la creazione di pacchetti turistici per la fruizione degli stessi.

Tra i diversi stakeholder, il destinatario principale della comunicazione è sicuramente il pubblico, poiché centrale in ogni performance è, infatti, la presenza di uno spettatore, che costituisce anche l'elemento fondante della stessa (Romano e Tortorella, 2004). Il pubblico delle performing arts presenta però gusti, inclinazioni, tendenze, ambiti culturali e di riferimento diversi (Severino, 2011): tale eterogeneità rende più complessa la comunicazione poiché per ogni consumatore andrebbe predisposta una strategia personalizzata che lo raggiunga nel modo più efficace.

Un esempio concreto di questo si ha osservando i dati Istat relativi al pubblico di teatro in Italia nell'anno 2011. Pur con alcuni picchi di facile comprensione, il pubblico, suddiviso per classi d'età, ripartizione geografica, titolo di studio e occupazione, si presenta alquanto trasversale. Elaborare una strategia di comunicazione che raggiunga allo stesso modo e con la stessa efficacia persone così

¹⁵ Il ruolo dello Stato nel finanziamento della cultura in Italia si sta sempre più ridimensionando a causa della progressiva e veloce erosione dei fondi pubblici destinati alla cultura (Ferrarese, 2012). Negli ultimi dieci anni il bilancio del MIBAC è, infatti, diminuito del 36,4%, arrivando nel 2011 a 1.425 milioni di Euro contro i 2.120 del 2001. In rapporto al bilancio totale dello Stato, lo stanziamento per la cultura ne rappresenta solo lo 0,19%, mentre è appena lo 0,11% del Pil (Matteucci, 2012).

diverse, richiede un notevole impegno e una ricerca del compromesso che consenta di soddisfare tanto il ragazzo di 25 anni quanto l'uomo di 54, tanto la persona laureata quanto chi abbia conseguito esclusivamente la licenza media (tabella 2.1).

Tab. 2.1 Persone che hanno fruito di spettacoli di teatro suddivisi per classi d'età, ripartizione geografica, titolo di studio e occupazione¹⁶

Classi di età	6 – 10	832	6,69%
	11 – 14	777	6,25%
	15 – 17	542	4,36%
	18 – 19	391	3,15%
	20 – 24	682	5,49%
	25 – 34	1.615	12,99%
	35 – 44	2.202	17,71%
	45 – 54	2.140	17,21%
	55 – 59	905	7,28%
	60 – 64	886	7,13%
	65 – 74	1.052	8,46%
	75 e più	409	3,29%
	Totale	12.432	100,00%
Titolo di studio	Licenza elementare	2.653	9,65%
	Licenza media	7.746	28,17%
	Diploma superiore	10.490	38,15%
	Laurea	6.609	24,03%
	Totale	27.498	100,00%
Ripartizione geografica	Nord Ovest	15.092	26,57%
	Nord Est	10.874	19,14%
	Centro	11.204	19,72%
	Sud	13.320	23,45%
	Isole	6.318	11,12%
	Totale	56.808	100,00%

¹⁶ I dati fanno riferimento a persone dai 6 anni in su, eccetto nel caso dei dati relativi all'occupazione, in cui sono prese in considerazione persone dai 15 anni in su.

Occupazione	Occupati	5.693	52,61%
	<i>Dirigenti, Imprenditori, Liberi professionisti</i>	1.083	10,01%
	<i>Direttivi, Quadri, Impiegati</i>	3.076	28,42%
	<i>Operai, Apprendisti</i>	797	7,36%
	<i>Lavoratori in proprio e Coadiuvanti</i>	736	6,80%
	In cerca di nuova occupazione	550	5,08%
	In cerca di prima occupazione	185	1,71%
	Casalinghe	1.064	9,83%
	Studenti	1.557	14,39%
	Ritirati dal lavoro	1.609	14,87%
	Altra condizione	165	1,52%
	Totale	10.822	100,00%

Fonte: Istat (2011)

Lo sforzo richiesto in realtà si rivela ancora maggiore dal momento che raramente le organizzazioni culturali cercano di conoscere a fondo i propri spettatori, attuali e potenziali, effettuando ricerche di mercato e mettendo in atto tecniche di segmentazione e posizionamento per individuare il target obiettivo cui rivolgere offerte mirate. Proprio per dimostrare l'importanza di conoscere il proprio pubblico e le sue opinioni, Scollen (2008; 2009) ha studiato il progetto denominato *Talking Theatre*, attraverso il quale sono stati avvicinati agli spettacoli dal vivo i non-spettatori di quattordici centri regionali di performing arts australiani per indagare le ragioni della loro mancata frequentazione, i loro bisogni culturali e creativi e il loro modo di recepire tali spettacoli. Dallo studio è emersa l'importanza di conoscere il proprio pubblico e di costruire con esso delle relazioni solide: attraverso il contributo del progetto, infatti, il 30% dei partecipanti è diventato nuovo pubblico e questo grazie alla volontà di indagare ciò che realmente pensano gli spettatori. Solo in questo modo perciò è possibile prendere decisioni, comprese quelle di comunicazione, che abbiano un impatto positivo sul pubblico.

Affinché la comunicazione sia efficace, un'organizzazione culturale deve dunque cercare di conoscere il proprio pubblico per segmentare meglio il mercato, posizionare i suoi prodotti di fronte alla concorrenza e ai segmenti obiettivo e di conseguenza sviluppare una strategia di comunicazione che fornisca al pubblico le informazioni di cui necessita nella forma più adatta.

Ciò passa attraverso la conoscenza dei fattori di influenza del comportamento e del processo decisionale del consumatore culturale. I contributi più importanti su tali tematiche (Kotler e Scheff e Nantel) sono precedenti alla crisi economica degli ultimi anni e non hanno potuto prendere in considerazione l'evoluzione del consumatore. La presentazione di tali modelli viene dunque integrata con alcune considerazioni sul consumatore del dopo-crisi.

2.5.1 Fattori di influenza del comportamento e processo decisionale del consumatore culturale: due modelli a confronto

Kotler e Scheff (1997) distinguono i fattori d'influenza che vanno ad interessare il comportamento di uno spettatore di performing arts nei seguenti gruppi:

1. Tendenze del macro ambiente: forze sociali, politiche, economiche e tecnologiche, chiamate anche *megatrends*;
2. Fattori culturali: nazionalità, sottoculture di appartenenza (gruppi religiosi, razziali, regionali), classi sociali;
3. Fattori sociali: gruppi di riferimento, opinion leader, adozione dell'innovazione;
4. Fattori psicologici: personalità, credenze, atteggiamento, motivazione;
5. Fattori personali: occupazione, situazione economica, famiglia, stile di vita, età.

Le tendenze del macro ambiente influenzano le decisioni, i valori, gli atteggiamenti, ma anche le decisioni quotidiane. Esse durano circa un decennio, prima di arrivare a rinnovarsi e modificarsi. I fattori culturali esercitano l'influenza più ampia e profonda, poiché sono acquisiti fin dall'infanzia. Per quanto riguarda, ad esempio, la nazionalità, è risaputo che gli Europei, grazie alla più radicata tradizione artistica, sono maggiormente predisposti verso le arti degli Americani, che le considerano

invece un bene elitario. I fattori sociali determinano la mentalità e il comportamento degli individui, in quanto l'appartenenza ad un gruppo o l'influenza di un opinion leader implicano un effetto diretto sulle scelte culturali dell'individuo, tanto più che le attività da svolgere nel tempo libero hanno una fortissima componente sociale. Anche l'atteggiamento verso il cambiamento e l'innovazione è considerato un fattore sociale ed è stato studiato in particolare da Rogers (1962), che ha individuato diverse categorie di consumatori sulla base della velocità di adozione dell'innovazione¹⁷. Per quanto riguarda i fattori psicologici, la personalità è descritta in termini di autostima, dominio, autonomia, deferenza, socievolezza e adattabilità; le credenze sono basate sulla conoscenza e sulle opinioni e possono avere o meno carichi emozionali; l'atteggiamento è la modalità di risposta ad un obiettivo, un concetto o una situazione; la motivazione è guidata da particolari bisogni in particolari momenti, dai più ai meno urgenti¹⁸. Infine, i fattori personali condizionano le preferenze e i comportamenti: si riscontrano, infatti, interessi simili nelle scelte culturali tra coloro che svolgono la medesima occupazione, hanno la stessa disponibilità di spesa, scelgono un determinato stile di vita, appartengono allo stesso nucleo familiare o hanno la stessa età.

Kotler e Scheff (1997) analizzano anche il processo decisionale di acquisto, individuando cinque fasi:

1. Il riconoscimento del bisogno, determinato da stimoli interni (ad esempio il desiderio di trascorrere una serata piacevole) o esterni (ad esempio il consiglio di un amico);
2. La ricerca di informazioni, che possono essere personali (famiglia, amici o colleghi), commerciali (pubblicità, locandine, etc.), pubbliche (i mass-media) o esperienziali (basate su precedenti esperienze con prodotti simili);
3. La valutazione delle alternative attraverso il confronto di attributi ritenuti rilevanti nella scelta;

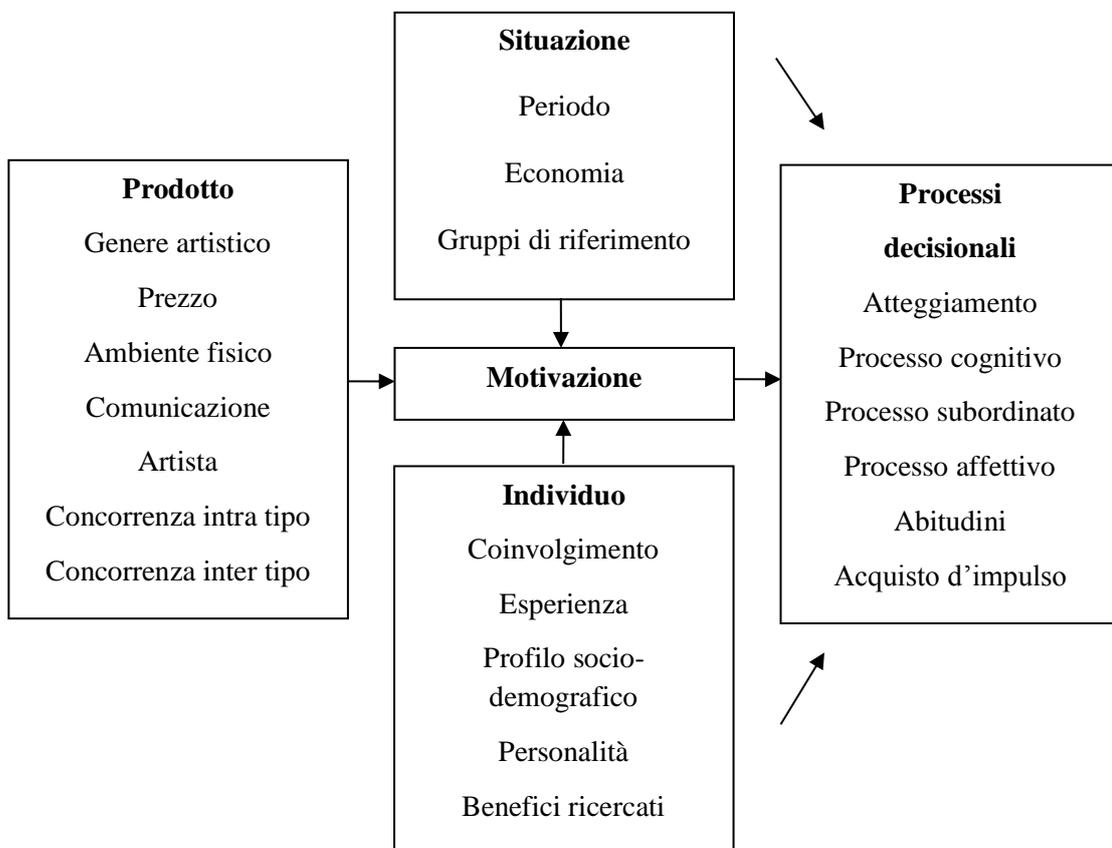
¹⁷ Rogers (1962) individua cinque categorie di consumatori: gli innovatori, cioè coloro che amano provare nuove idee; i pionieri, che impongono le innovazioni sancite dagli innovatori; la maggioranza anticipatrice, che tende ad adottare l'innovazione prima della media degli adottanti; la maggioranza ritardataria, che accetta l'innovazione solo sulla spinta della maggioranza anticipatrice; i conservatori, cioè coloro che sono più legati alla tradizione;

¹⁸ Maslow (1992) stabilisce una gerarchia dei bisogni, suddividendoli in cinque categorie di importanza crescente: alla base vi sono i bisogni fisiologici, cui seguono i bisogni di sicurezza, di appartenenza, di stima e autostima e infine di autorealizzazione.

4. La decisione d'acquisto, resa più complessa dal fatto che intervengono persone con ruoli diversi (iniziatore, influenzatore, decisore, pagante, etc.);
5. Il comportamento successivo all'acquisto, spiegato da due teorie, quella definita dell'aspettativa-performance, la quale sostiene che la soddisfazione di un consumatore sia funzione delle sue aspettative e del risultato percepito, e della dissonanza cognitiva, per cui il consumatore cerca di ridurre il sentimento di rimpianto per ciò cui ha rinunciato con la sua decisione scegliendo di non ripetere in futuro la scelta oppure cercando informazioni che possano rassicurarlo sul valore della scelta fatta.

Nantel (2000) propone invece un modello integrato che comprende sia i fattori principali che vanno ad influenzare il comportamento di consumo, sia il processo di acquisto (figura 2.3).

Fig. 2.3 Il comportamento del consumatore culturale: i principali elementi



Fonte: adattamento da Nantel (2000)

Uno dei principi fondamentali del comportamento del consumatore è che esso può essere descritto attraverso una triade: l'individuo con le sue caratteristiche individuali, il prodotto/offerta e la situazione, cioè le condizioni ambientali. A questa si aggiunge la motivazione, la cui forza dipende dal livello di disequilibrio tra lo stato attuale e quello ricercato. Osservando più da vicino gli elementi della triade, le caratteristiche individuali che vengono prese in considerazione sono il coinvolgimento, l'esperienza, il profilo socio-demografico, la personalità e i benefici ricercati. Il coinvolgimento è l'elemento più importante ed è inteso come la sensazione di personale interesse associata a un prodotto in una data situazione. L'esperienza ha un impatto notevole sulle decisioni poiché una maggiore esperienza rende più breve il processo decisionale. Le variabili socio-demografiche sono determinanti per l'entità del rischio avvertito dal consumatore (funzionale, economico, psicologico e sociale) poiché condizionano le preferenze dei consumatori verso una forma di rappresentazione o un'altra. La personalità è composta da un insieme di fattori psicologici e comportamentali di difficile analisi: raramente, infatti, le teorie in questo campo sono confermate da risultati empirici. Infine, nell'ambito dei prodotti artistici, il processo decisionale è largamente influenzato dai benefici ricercati (arricchimento culturale, creazione di nuovi stimoli, eccitazione, intrattenimento, educazione, prestigio sociale, etc.) che riflettono i desideri personali. Il prodotto o offerta è caratterizzato dal genere artistico, il prezzo, il luogo di fruizione, la comunicazione, l'artista o performer e la concorrenza intra e inter tipo. Infine, le condizioni ambientali che influenzano il processo di consumo possono essere: il periodo temporale, cioè il tempo a disposizione per poter fruire della rappresentazione; la presenza o l'assenza di un gruppo di riferimento per una fruizione sociale della rappresentazione; la situazione economica, poiché un periodo di recessione può incidere profondamente sulla scelta di concedersi o meno un bene non necessario.

Gli elementi della triade, in particolare le caratteristiche dell'individuo e le condizioni ambientali, forniscono il quadro entro cui discutere i tipi di processo decisionale che spiegano l'azione del consumatore che acquista un prodotto culturale. I principali sono l'atteggiamento, i processi cognitivi, i processi subordinati, i processi affettivi, le abitudini e l'acquisto d'impulso. L'atteggiamento

rappresenta un meccanismo efficace che consente al consumatore di fare una scelta in maniera semplice e veloce, basandosi sulla passate esperienze positive con quel particolare prodotto o categoria di prodotti culturali. I processi decisionali cognitivi sono utilizzati nel caso di prodotti che richiedono un alto grado di coinvolgimento. In questo caso il potenziale spettatore prende in esame i benefici che ricerca e li ordina in termini di importanza. Giudicando ciascuna alternativa sulla base di questi elementi, è in grado di fare una scelta oggettivamente e razionalmente ottimale. I processi subordinati riguardano il consumatore che non ha la disponibilità o la capacità di ricercare informazioni sul prodotto e quindi basa la sua decisione sull'imitazione, su consigli elargiti da amici o parenti considerati esperti o sull'accondiscendenza. Nei processi affettivi, la decisione si basa su elementi emozionali piuttosto che cognitivi che riguardano le caratteristiche e i benefici del prodotto. L'abitudine è un meccanismo usato per prodotti a basso coinvolgimento, in cui la scelta si basa sulla routine. Infine, l'acquisto d'impulso richiede un basso livello di coinvolgimento ed esperienza.

2.5.2 Il consumatore del dopo-crisi

La crisi economica ha radicalmente modificato le abitudini dei consumatori e ha reso totalmente inadeguati tutti gli schemi teorici sui comportamenti di consumo elaborati dagli studiosi di marketing. L'effetto più concreto di tale crisi è stata, infatti, la modificazione dei redditi disponibili delle persone, che ha determinato la necessità di una revisione delle priorità di acquisto e consumo.

Il settore artistico e culturale ha risentito delle conseguenze della crisi economica in due modi: dal lato dell'offerta le organizzazioni culturali hanno generalmente assistito ad una progressiva riduzione dei fondi a disposizione, sia di natura pubblica che privata; dal lato della domanda il consumo di cultura non si è invece ridotto, con l'ovvia eccezione dei Paesi che hanno maggiormente sofferto gli effetti della crisi.

La situazione italiana rispecchia in parte queste affermazioni di carattere generale¹⁹: dal 2008 ad oggi il settore culturale ha perso circa 1,3 miliardi di euro di risorse per effetto della crisi della finanza pubblica, statale e locale, e della contrazione degli

¹⁹ Rapporto Annuale Federculture (2013)

investimenti privati. Solo il budget annuale del Ministero per i Beni e le Attività culturali, come già ricordato, negli ultimi dieci anni ha perso il 27% del suo valore. La spesa per cultura e ricreazione delle famiglie italiane dal 2008 al 2011 ha continuato ad aumentare, mentre nel 2012 ha subito un significativo calo del 4,4% (tabella 2.2).

Tab. 2.2 Spesa in cultura delle famiglie italiane - Valori a prezzi correnti (milioni di euro)

	SPESA IN RICREAZIONE E CULTURA	TOTALE SPESA FAMIGLIE	INCIDENZA % SPESA PER CULTURA SU SPESA TOTALE
2002	57.494	775.130	7,4%
2003	58.261	801.946	7,3%
2004	61.726	830.303	7,4%
2005	60.718	857.010	7,1%
2006	63.562	891.925	7,1%
2007	66.168	920.948	7,2%
2008	66.220	940.666	7,0%
2009	66.382	923.270	7,2%
2010	70.208	950.502	7,4%
2011	72.093	979.887	7,4%
2012	68.931	965.817	7,1%

Fonte: Rapporto Annuale Federculture (2013)

Di pari passo con la spesa, nel 2012 è crollata anche la fruizione culturale, in tutti i settori. In termini di spesa delle famiglie e di consumi, si allungano le distanze con

l'Europa. L'Italia è al di sotto della media Ue per spesa in cultura (8,9%) e si trova tra gli ultimi in classifica, prima solo di Grecia, Bulgaria, Romania e pochi altri.

In un quadro di questo genere, è plausibile pensare che una decrescita dei consumi culturali non dipenda soltanto dagli effetti economici della crisi, ma anche da una difficoltà da parte delle organizzazioni culturali nel proporre un'offerta interessante e attraente con fondi e risorse limitate.

La soluzione deve passare necessariamente attraverso il consumatore, che con la crisi si sta sempre più spostando dal mercato dei beni, in cui la soddisfazione che nasce dall'acquisto è di breve durata, ad una di servizi, dove il consumo di esperienze rende la soddisfazione più duratura. In questa direzione, gli studi più interessanti, che vedono il consumatore non più solo come contenitore di bisogni e di desideri, ma come attore fondamentale, riguardano le competenze del consumatore.

Le competenze del consumatore risiedono nella sua capacità di saper fare cose diverse e possono appartenere a tre grandi categorie (Carù e Cova, 2011):

- Competenze cognitive, legate alla capacità di decodificare il discorso delle aziende, dei prodotti, delle offerte e dei messaggi pubblicitari e agli sforzi cognitivi realizzati nell'atto di acquisto e nel corso dell'esperienza;
- Competenze strumentali, legate all'utilizzo coordinato e alla padronanza di una tecnica, di una tecnologia, di un sapere per svolgere un altro compito;
- Competenze legate più direttamente all'uso di un prodotto, di un servizio o di un medium, che garantiscono al consumatore la legittimità di esprimersi sul prodotto, il servizio o il medium in questione.

Parlare di competenze nel marketing culturale significa favorire l'adozione di un atteggiamento positivo nei confronti delle idee e delle possibili azioni dei consumatori, accettando la possibilità di concretizzare le loro proposte in un progetto condiviso. I benefici di questo tipo di approccio sono molteplici (Carù e Cova, 2011): incremento della soddisfazione del consumatore, accrescimento della fedeltà, mantenimento di una comunità di clienti, capacità di indirizzare la creatività dei consumatori. Restano certamente aperte molte questioni, dal momento che il tema della gestione delle competenze, pur nascendo nell'ambito del marketing dei servizi, trova ancora poco spazio nel mondo culturale. In particolare, vanno evidenziate alcune problematiche legate ai limiti posti alla creatività dell'artista, il cui apporto

rappresenta un presupposto imprescindibile dell'offerta artistica e culturale; al disallineamento tra competenze possedute dal consumatore e obiettivi e attese dell'organizzazione; alla sensazione di sfruttamento avvertita da alcuni consumatori. Concludendo, i consumatori del dopo-crisi chiedono che vi sia un dialogo con loro e non verso di loro, cioè che sia possibile sviluppare una relazione in cui possano mettere a disposizione delle organizzazioni le proprie competenze. Compito delle organizzazioni culturali è dunque quello di identificare e far emergere tali competenze e individuare possibili aree di collaborazione con i consumatori. Per facilitare tali processi Internet si presenta certamente come uno strumento vincente.

CAPITOLO 3

Il web nella comunicazione per le performing arts

3.1 Premessa

L'avvento di Internet e di nuovi strumenti web ha radicalmente modificato il modo di realizzare e proporre performance artistiche. Prendendo il caso del teatro, le nuove tecnologie e i nuovi media hanno ormai compenetrato tutte le fasi di vita di un evento teatrale (Ponte di Pino, 2011): nella fase di ideazione e progettazione vengono sfruttati sistemi CAD per le scenografie e software che simulano il movimento umano per le coreografie; in scena luci e fonica vengono ormai da tempo gestite attraverso il computer; nella fase di marketing e promozione vengono utilizzati videoclip teatrali, biglietterie elettroniche, newsletter, blog e social network.

Proprio nel campo del marketing e della comunicazione il web sta assumendo un ruolo sempre più rilevante per le organizzazioni che si occupano di performing arts e sono numerose quelle che si dimostrano pioniere nella sperimentazione di nuovi e innovativi strumenti di comunicazione online.

Sebbene il settore delle performing arts abbia le potenzialità per poter sfruttare con successo il web per la promozione della propria offerta, i tagli ai finanziamenti pubblici, la mancanza di politiche di management consolidate, la difficoltà di dialogo e di relazione con finanziatori e potenziali sponsor rappresentano punti di debolezza in questo campo (Maulini, 2012). Questo è evidente soprattutto nel caso dell'Italia, in cui la web communication è utilizzata soprattutto da grandi istituzioni culturali (Arena di Verona, Scala di Milano, Teatro San Carlo di Napoli, etc.), mentre è sconosciuta o volutamente trascurata dalle numerosissime organizzazioni culturali di più piccole dimensioni diffuse nel Paese.

Il capitolo si propone perciò di offrire una panoramica sulla web communication per le performing arts, evidenziando in primo luogo la relazione con il marketing culturale, che ne giustifica l'utilizzo e il successo, e, in secondo luogo, gli obiettivi che può perseguire, gli strumenti a disposizione, i benefici che se ne possono trarre, ma anche i limiti che consentono di spiegare le enormi carenze riscontrate soprattutto nel nostro Paese. La letteratura è integrata anche con casi concreti di eccellenze

italiane e straniere che possano aiutare a comprendere meglio i temi affrontati nel capitolo.

3.2 Il ruolo del Web nei nuovi approcci al marketing culturale

Il web, fin dalla sua nascita nel 1989, anno in cui l'inglese Tim Berners-Lee scrisse la prima proposta per il World Wide Web²⁰, ha continuamente rivoluzionato se stesso ed è passato attraverso un continuum evolutivo che ha portato da una prima fase, conclusasi attorno alla prima metà degli anni 2000, definita Web 1.0 e caratterizzata da applicazioni statiche, non modificabili e proprietarie, a quella in corso, il Web 2.0 (Bonacini, 2012).

Il Web 2.0, che O'Reilly definisce come “[...] a set of economic, social, technology trends that collectively form the basis for the next generation of the Internet – a more mature, distinctive medium characterized by user participation, openness and networks effects” (O'Reilly, 2006, p. 4) non ha portato alla scoperta di nuovi componenti tecnologici, ma all'avvento di nuove applicazioni con obiettivi e caratteristiche simili. Le applicazioni utilizzate sono, infatti, costruite su framework che utilizzano sistemi open-source, cioè non soggetti a diritto di proprietà e quindi modificabili dagli utenti. Questo ha due conseguenze: consente connettività, interattività, velocità e favorisce la partecipazione dell'utente che diventa creatore e editor di contenuti (Constantinides e Fountain, 2007).

L'avvento del Web 2.0 ha rappresentato una nuova sfida per aziende e organizzazioni di ogni settore, chiamate a comprendere le potenzialità che il web offriva alle attività di marketing, e in particolare alla comunicazione, per la crescita della notorietà, la diffusione della marca e lo sviluppo delle vendite attraverso l'interazione diretta con i consumatori. Non in tutti i settori però la velocità di diffusione e il tasso di penetrazione sono stati i medesimi (Vescovi, 2007).

Nel settore culturale, seppur con qualche ritardo, il Web 2.0 ha riscosso nel tempo un successo sempre maggiore. E' possibile spiegare tale successo non solo esaminandone le caratteristiche, gli obiettivi e i vantaggi che esso porta, che verranno approfonditi nei paragrafi successivi, ma anche evidenziando i legami che il Web 2.0

²⁰ <http://home.web.cern.ch/about/birth-web>

ha con il marketing culturale, in particolare con quelle forme di marketing postmoderno che si sono sempre più sviluppate nelle organizzazioni culturali: il marketing relazionale, tribale, esperienziale e virale.

Partendo dal marketing relazionale, la sua definizione ha richiesto negli anni diversi adattamenti a seguito delle trasformazioni della società e del consumatore degli ultimi decenni. In particolare sono da ritenere rilevanti due indirizzi di studio: la determinazione di diverse tipologie di marketing relazionale e l'avvento di Internet come strumento per la creazione di relazioni.

Come già evidenziato in precedenza, alcuni autori (Coviello, Brodie e Munro, 1997) hanno scomposto il marketing relazionale in tre sotto-prospettive: il *database marketing*, l'*interaction marketing* e il *network marketing*. Il *database marketing* usa gli strumenti della tecnologia per rivolgersi a clienti selezionati e fidelizzarli; l'*interaction marketing* sviluppa relazioni interpersonali per creare interazione cooperativa tra azienda e cliente per ottenere benefici reciproci; il *network marketing* ha l'obiettivo di coordinare le attività di più soggetti per lo scambio di informazioni e risorse.

Queste tre articolazioni del marketing relazionale hanno trovato consenso e fortuna, anche in ambito culturale, soprattutto grazie al notevole impatto di Internet sulle relazioni con i consumatori. Per Geiger e Martin (1999) esso rappresenta, infatti, un network dove le interazioni tra partner possono avvenire senza impedimenti fisici, in tempo reale, in maniera democratica e con il vantaggio di ridurre i costi di transazione. Secondo Wang e Head (2005), Internet è anche uno strumento di comunicazione potente per mantenere uno scambio di informazioni regolare, continuo, frequente e ciò rappresenta un prerequisito per la costruzione di solide relazioni.

Guardando invece al marketing tribale, è possibile affermare che il web enfatizza l'aspetto comunitario e collettivo e mette in evidenza il valore di legame di prodotti, brand e progetti, attorno al quale si riuniscono le tribù postmoderne. Il Web diventa dunque un luogo dove esse potenziano le loro occasioni di comunicazione, di dialogo, di scambio di informazioni e di organizzazione e coltivano e alimentano la cultura che circonda e caratterizza la tribù stessa (Cova, Giordano e Pallera, 2012).

Le tribù che si ritrovano sul web, chiamate community o *e-tribes*, basano le loro interazioni su un entusiasmo condiviso per un'attività (o un gruppo di attività) e una forte conoscenza delle stessa. Per entrare a far parte di una community, è necessaria una certa esperienza nella navigazione sul web, per scoprire il gruppo che meglio soddisfa i propri bisogni ed esigenze. L'osservazione del comportamento di un utente, che da semplice visitatore ne diventa un membro a tutti gli effetti, è cruciale per l'organizzazione che studia i comportamenti di una community, perché permette di osservare le modalità di interazione utilizzate nel gruppo di cui l'utente sceglie di far parte. Con la comprensione delle diverse modalità di interazione sociale utilizzate nelle comunità virtuali, le organizzazioni possono impegnarsi in una strategia di segmentazione, differenziando i tipi di interazioni prevalenti (Kozinets, 1999).

Un esempio di questo è rappresentato dal Piccolo Teatro di Milano, il primo teatro stabile italiano. Da alcuni anni il Teatro ha attivato un servizio dedicato a tutti gli amanti del teatro, una Community²¹, che attualmente conta più di 123.000 iscritti. Far parte della Community del Piccolo significa beneficiare di numerose opportunità:

- Ricevere periodicamente promozioni per assistere agli spettacoli del Piccolo a prezzi speciali;
- Ricevere la newsletter mensile con informazioni sulle proposte del Piccolo, dalle produzioni agli eventi internazionali, dalla programmazione per bambini agli incontri organizzati in Teatro;
- Acquistare i biglietti online;
- Inviare commenti, critiche, consigli e segnalare ad amici le offerte sugli spettacoli di particolare interesse;
- Avere risposte personalizzate alle proprie richieste.
- Per gli abbonati, ottenere ulteriori agevolazioni e sconti.

Una strategia di questo tipo offre agli appassionati di teatro la possibilità di avere un "luogo" dove incontrarsi e parlare di teatro liberamente, ottenendo anche una serie di vantaggi che assicurano la frequenza di visita e la fidelizzazione.

In ambito esperienziale, anche se la maggior parte degli scritti sull'esperienza di consumo sottintende un riferimento a un contesto reale, sia esso naturale o artificiale,

²¹ <http://www.piccoloteatro.org/community>

lo sviluppo di Internet ha portato ad accettare la possibilità di una natura virtuale del contesto dell'esperienza (*virtual experience*).

Nel caso specifico delle performing arts, è sempre più diffuso il servizio di fruizione di spettacoli online, che consiste nella possibilità per un utente collegato a Internet di assistere ad uno spettacolo attraverso la visione di un video già registrato e pubblicato in rete. La fruizione è possibile attraverso due modalità: in streaming o non in streaming. Lo streaming è un sistema che consiste nella fornitura video attraverso Internet in tempo reale (*live streaming*) o in differita (*on demand*) e non necessita dello svolgimento del download del video per la fruizione. Nella modalità non in streaming, invece, viene pubblicato su Internet un video che per essere visualizzato deve essere prima scaricato per intero e salvato sul pc e successivamente può essere guardato (Farsagli, Iannone e Monaco, 2006).

Caso celebre è quello dell'orchestra tedesca Berliner Philharmoniker, che ha creato la Digital Concert Hall²², piattaforma attraverso la quale è possibile assistere online ad un'intera stagione sinfonica oppure a singole esecuzioni dell'orchestra, pagando un biglietto o abbonandosi, grazie a video e audio ad alta definizione.

Infine, relativamente al marketing virale, Internet aumenta enormemente la velocità di propagazione di un'idea. Inoltre, e questa è una delle più importanti nuove funzionalità rispetto alle precedenti tecnologie di comunicazione di massa, esso è bidirezionale. Questo significa quindi che non solo le organizzazioni sono in grado di raggiungere un pubblico di dimensioni senza precedenti ad un basso costo, ma anche i consumatori possono far sentire i loro pensieri personali, le reazioni e opinioni all'intera comunità globale di utenti di Internet. Il passaparola assume quindi un nuovo significato grazie a questa caratteristica unica di Internet, mantenendo comunque la sua credibilità (Dellarocas, 2003).

Nel mondo delle performing arts, il marketing virale su Internet si concretizza in una duplice maniera: dal lato degli spettatori, nella possibilità di esprimere giudizi su ciò a cui si è assistito; dal lato delle organizzazioni culturali nella possibilità di diffondere informazioni sulla propria offerta, anche in modo divertente e originale.

Proprio a questo riguardo, un'iniziativa di grande successo è stata lanciata dal gruppo "*Improv everywhere*", specializzato nell'organizzazione di flash-mob per le strade

²² www.digitalconcerthall.com/en

delle principali città americane, che ha visto coinvolti la Carnegie Hall di New York e l'Ensemble ACJW, un collettivo di giovani musicisti, studenti dell'Accademia cui aderisce anche la stessa Carnegie Hall.

Il gruppo ha posizionato nel centro di New York un podio vuoto di fronte ad alcuni musicisti e un cartello con la scritta “*Conduct us*” (titolo anche dell’iniziativa). Ai newyorkesi di passaggio è stata offerta l’opportunità di dirigere l’orchestra, che rispondeva ai direttori improvvisati alterando il tempo e le prestazioni in conseguenza ai diversi movimenti. Il video dell’iniziativa²³ ha superato il milione di visualizzazioni su Youtube in meno di due mesi, offrendo visibilità non solo al gruppo che ha ideato il progetto, ma anche ai musicisti che hanno partecipato.

3.3 Gli obiettivi della web communication per le performing arts

Il Web è un mezzo di comunicazione che permette di raggiungere obiettivi specifici, i quali devono essere resi coerenti e integrati con quelli già perseguiti da un’organizzazione di performing arts.

Il primo e forse fondamentale obiettivo è informare su ciò che l’organizzazione culturale offre. L’utilizzo di strumenti web di comunicazione permette, infatti, di raggiungere una quantità di pubblico potenzialmente infinita a un costo marginale praticamente nullo. Selezionando un pubblico “mirato”, di cui è possibile monitorare continuamente reazioni ed esigenze, è possibile anche aprirsi ad esso mostrando le prove e la preparazione di uno spettacolo, o anche “il dietro le quinte” dello stesso (Ponte di Pino, 2000).

Un altro obiettivo che è possibile perseguire attraverso il web riguarda il rafforzamento dell’immagine e della reputazione online. E’ innanzitutto importante definire questi due concetti, poiché, sebbene spesso vengano confusi, hanno un significato totalmente diverso. L’immagine fa riferimento alle attuali convinzioni riguardo l’organizzazione; la reputazione si focalizza invece sulle considerazioni che vengono fatte dagli stakeholder sul comportamento di un’organizzazione dopo un certo periodo di tempo (Bennett e Kottasz, 2000²⁴).

²³ http://www.youtube.com/watch?v=5_cbnBak8RI

²⁴ Citati in Fillis (2003).

E' possibile dire che mentre l'immagine si può costruire a tavolino, la reputazione si può rafforzare solo con pazienti attività di ascolto, azioni positive, coerenza complessiva, ma soprattutto con il concorso attivo del destinatario (Falconi, 2005).

La gestione dell'immagine e della reputazione è spesso vista nelle aziende come un processo strategico formale. L'ambiente delle organizzazioni culturali è invece dominato nella maggior parte dei casi dalla non pianificazione, dall'intuitività e dall'informalità, con poco spazio per una pianificazione strategica a lungo termine. Ciò avviene sia perché le risorse a disposizione sono scarse e quindi organizzazioni di questo tipo sono costrette a cercare modalità a basso costo per il rafforzamento della propria immagine e reputazione, sia perché la vicinanza al cliente permette di costruire rapporti proficui a lungo termine con sforzi ridotti. Il Web interviene positivamente in entrambi i casi sia perché offre strumenti a basso costo che favoriscono anche il passaparola online, sia perché riduce ulteriormente la distanza tra l'organizzazione e il suo pubblico (Fillis, 2003).

Altro obiettivo fondamentale è la raccolta sistematica di informazioni utili su preferenze, bisogni e preoccupazioni dei propri pubblici. Lo sforzo di raccolta delle informazioni è effettivamente un requisito indispensabile per rispondere adeguatamente alle richieste che vengono fatte ed è anche un compito per il quale il web rappresenta uno strumento ideale. Maggiori informazioni permettono, infatti, un miglior targeting dei consumatori e degli stakeholder, valutato attraverso il "portafoglio" di risposte ai diversi target. Tale portafoglio permette di valutare l'ampiezza complessiva e l'equilibrio della capacità di risposta online di un'organizzazione, intendendo per ampiezza il numero di gruppi diversi di stakeholder raggiunti dall'organizzazione e per grado di equilibrio la parità nel rapporto con le diverse parti interessate (Saxton, Guo e Brown, 2007).

In riferimento alla raccolta di informazioni sugli spettatori, il web consente anche di raggiungere segmenti nicchia, cioè gruppi di individui di dimensioni ridotte, potenzialmente interessati all'offerta dell'organizzazione, ma con caratteristiche e bisogni particolari. Prendendo in considerazione l'indagine svolta da Sciarelli e Tortorella nel 2004 sul pubblico del teatro in Italia, sono stati evidenziati alcuni segmenti di spettatori potenziali, tra cui anche alcuni di nicchia.

Un primo segmento è rappresentato da spettatori poco appassionati, interessati solo superficialmente alla fruizione del prodotto culturale, che vedono nel teatro una pura e semplice attività di impiego del tempo libero. Essi riconoscono il valore aggiunto di una immagine culturale, ma richiedono valide motivazioni per aumentare e migliorare la loro frequenza di acquisto. Tali consumatori di teatro sono sia donne che uomini, con un'età compresa tra i 26 ed i 60 anni. Risiedono nei comuni di media grandezza, ossia tra i 30.000 ed i 100.000 abitanti, che di solito propongono una discreta offerta culturale, e nei comuni molto grandi con una popolazione superiore a 500.000 abitanti. Il livello di scolarizzazione è medio-alto. I principali consumatori sono diplomati e soprattutto laureati e sono in maggioranza occupati, pensionati e studenti.

Un secondo segmento è composto in uguale misura da donne e uomini, di età compresa tra i 18 ed i 25 anni, studenti o con una prima occupazione. Questo segmento presenta ottime potenzialità per il futuro, date dalla giovane età del gruppo e, quindi, dalla maggiore elasticità, dall'interesse mostrato verso la frequentazione teatrale, dall'aumento del reddito negli anni e dalla quantità di tempo libero da impiegare che potrebbe permettere una maggiore frequenza.

Il terzo segmento raggruppa individui che hanno più di 61 anni non sono mai stati a teatro in tutta la loro vita. Sono prevalentemente coniugati o vedovi; risiedono in comuni piccoli o medi e in quartieri periferici delle grandi città. Questo segmento dichiara che non frequenterebbe il teatro in nessun caso, ma è ipotizzabile che, considerando la funzione di socialità e di intrattenimento rappresentata dal teatro, esistano condizioni per le quali l'offerta e le istituzioni spingano tale segmento alla fruizione.

Infine, l'ultimo segmento comprende individui con età abbastanza varia, anche se concentrata principalmente sulle fasce intermedie. Rappresenta il segmento più numeroso, pur caratterizzato da una minore percentuale di acquisto. Comprende indistintamente maschi o femmine, residenti nei comuni con un minor numero di abitanti o nelle periferie delle grandi città. Si tratta di individui con un tasso di scolarizzazione medio-basso, che in pochissimi casi include il diploma, che corrisponde perciò ed un altrettanto medio-basso livello di reddito. Sono operai, artigiani ed impiegati, che non dispongono di molto tempo libero. Tale segmento è

caratterizzato da un'ampia curiosità teatrale, che non si concretizza nella fruizione a causa della mancanza di tempo, di abitudine e del prezzo elevato dei biglietti.

Rappresentano certamente segmenti di nicchia il secondo, costituito da giovani, e il terzo, cui appartengono le persone con più di 61 anni. Turrini, Soscia e Maulini (2012) mostrano che la maggioranza degli spettatori con più di 55 anni d'età non usa abitualmente mezzi tecnologici, quindi è evidente che il web è poco efficace per il terzo segmento, mentre è adatto ad un'audience più giovane, rappresentata nel secondo segmento.

Il web si dimostra uno strumento adatto a raggiungere anche il primo segmento, che richiede maggiori informazioni sull'offerta di spettacoli, in quanto generalmente non sottoscrive abbonamenti di alcun genere a causa della saltuarietà del consumo e della necessità di esercitare una maggiore libertà di scelta riguardo all'impiego del proprio tempo libero. Per quanto riguarda il quarto segmento, può essere stimolato all'acquisto anche attraverso video e immagini in grado di catturarne l'attenzione.

Procedendo con gli obiettivi, va considerata anche la possibilità offerta dal web di fare *Customer Care*, termine che indica un atteggiamento di completa disponibilità nei confronti del cliente (Lakshmi, Tripathi e Goyal, 2011): dall'assistenza pre e post-vendita all'indicazione su aspetti pratici di utilizzo del prodotto o servizio. La questione non è di interesse esclusivo di grandi organizzazioni, che possono contare su massicce risorse destinate a tali politiche, ma anche di piccole e medie organizzazioni che, grazie ai bassi costi delle soluzioni web, possono offrire un servizio di *Customer Care* efficace e a investimento non proibitivo: questo può avvicinare e fidelizzare i clienti e contribuisce a fornire un servizio di qualità.

Il web viene integrato con i sistemi classici di *Customer Care*, come il contatto telefonico con il cliente, tenendo sempre in considerazione il proprio pubblico e le sue consuetudini. Per verificare l'efficacia di un sistema web di *Customer Care* è necessario conoscere dettagliatamente, ad esempio, il traffico del proprio sito, le percentuali di conversione dei contatti, le abitudini di navigazione interna alle proprie pagine. Ciò, insieme ai dati ottenuti dalle eventuali registrazioni, permette di definire un profilo dettagliato dell'utente medio, nel pieno rispetto della privacy del singolo utente. Questo profilo deve essere la guida per approntare al meglio i servizi di *Customer Care*, senza bisogno di investimenti elevati.

Infine, Internet, non essendo un mezzo di comunicazione unidirezionale, offre anche un'inedita opportunità per diffondere la cultura e formare il pubblico, attraverso un continuo dialogo con gli spettatori e la possibilità di offrire loro un archivio costantemente consultabile.

La mancanza di educazione e di sensibilizzazione all'arte e alla cultura, soprattutto dei più giovani, che spesso recepiscono gli stimoli culturali principalmente dalla televisione, porta ad una formazione distorta del pubblico che viene abituato ad una fruizione eccessivamente saltuaria, attenta solo al "momento" culturale piuttosto che ad un'attività continua e impegnata nell'intera stagione (Sciarelli e Tortorella, 2004).

Il dialogo può avvenire non solo con il pubblico, ma anche con altre istituzioni, con le quali fare rete per coinvolgere e interessare maggiormente il pubblico. Il più delle volte vengono stipulati accordi con altre imprese culturali, non dirette concorrenti, relativamente all'ambito prettamente artistico, dando luogo, quindi, a co-produzioni, scambi di rappresentazioni e/o rapporti di semplice ospitalità.

In caso di collaborazioni con imprese non artistiche, l'Università è la realtà preponderante, ma frequenti sono anche gli accordi con associazioni no profit di vario genere e con scuole.

Stabilire e rinsaldare i rapporti con il territorio e con le istituzioni resta un obiettivo imprescindibile che incentiva l'apertura ad un territorio molto più ampio, sia nazionale che internazionale. Per raggiungere questo obiettivo i sistemi utilizzati dalle imprese teatrali sono principalmente due: il primo è l'ampliamento di produzioni fondate su temi di carattere sociale; il secondo, invece, contempla l'offerta di spettacoli in sedi alternative ed occasionali per riqualificare e valorizzare aree museali, ambientali ed architettoniche (Sciarelli e Tortorella, 2004).

Non mancano, infine, accordi con imprese private non artistiche, soprattutto per il finanziamento di attività e di spettacoli. Va però ricordato un caso emblematico che è rappresentato dalle Fondazioni lirico-sinfoniche italiane. La Legge 29 giugno 2010 n. 100 ha stabilito, infatti, la partecipazione al patrimonio delle fondazioni di soggetti privati con apporti rilevanti, ma tuttavia non superiori al 40% del patrimonio stesso. Questo permette di aiutare a coprire gli altissimi costi di gestione delle Fondazioni, dal momento che i ritorni economici non risultano sufficienti a coprire le spese (Cerulli Irelli, 2012).

3.3 Gli strumenti web a disposizione delle organizzazioni di performing arts

Definire un ordine nella comunicazione web non è facile. Gli strumenti a disposizione sono sempre più numerosi e rimanere costantemente aggiornati sulle novità richiede uno sforzo sempre maggiore.

Per cercare di sistematizzare la disciplina, un primo spartiacque può essere identificato tra la comunicazione *push* e la comunicazione *pull* (Vescovi, 2007). Nella prima categoria vanno inseriti i siti web e i motori di ricerca, cioè tutte quelle modalità di comunicazione e informazione che il consumatore cerca di spontanea volontà; appartengono invece alla seconda categoria strumenti di comunicazione spinti dalla fonte, cioè forme di pubblicità in Internet, quali ad esempio i banner, i pop-up o altre forme di *rich media*²⁵, o di promozione tramite e-mailing.

Un'altra modalità di classificazione dei differenti strumenti di comunicazione web fa riferimento al lavoro di Kaplan e Haenlein (2010) in cui vengono analizzate le teorie nel campo della ricerca sui media e dei processi sociali per ordinare i Social Media, cioè le applicazioni che costituiscono il fondamento ideologico e tecnologico del Web 2.0 e che permettono la creazione di contenuti generati dagli utenti (UGC).

Nel campo delle teorie sulla ricerca dei media, secondo la teoria della *Social presence* di Short, Williams e Christie (1976), i media si distinguono in base alla presenza sociale, definita come il contatto acustico, visuale e fisico che fanno emergere tra due partner che comunicano. La presenza sociale è influenzata dall'intimità (la comunicazione può essere interpersonale o mediata) e dall'immediatezza (la comunicazione può essere asincrona o sincrona).

La teoria della *Media richness* di Daft e Lengel (1986) afferma che l'obiettivo di ogni comunicazione è la riduzione dell'ambiguità e dell'incertezza. I media si differenziano quindi in base alla ricchezza che possiedono, cioè all'ammontare di informazioni che gli è permesso trasmettere in un dato intervallo di tempo. Perciò alcuni media risultano più efficaci di altri nel ridurre ambiguità e incertezza.

Per quanto riguarda i processi sociali, vengono invece analizzate la teoria della *Self presentation* di Goffman (1959), secondo cui in ogni tipo di interazione sociale le persone hanno il desiderio di controllare le impressioni che le altre persone si

²⁵ I *rich media* sono "inserzioni pubblicitarie che integrano animazioni, suoni, video e interattività in soluzioni multimediali" (Vescovi, 2007, p. 138).

formano su di loro allo scopo di guadagnare riconoscimento dagli altri attraverso la creazione di un'immagine che sia coerente con la propria identità, e la teoria della *Self disclosure* di Schau e Gilly (2003), per la quale la rivelazione conscia o inconscia di informazioni personali coerenti con l'immagine che si vuole offrire di sé può avvenire sia tra persone che si conoscono e vogliono rafforzare il proprio legame che tra perfetti estranei.

Coniugando insieme queste quattro teorie è possibile ottenere una classificazione dei Social Media, illustrata nella tabella 3.1.

Tab. 3.1 Classificazione dei Social Media

		<i>Social presence/Media richness</i>		
		Basso	Medio	Alto
<i>Self presentation/Self disclosure</i>	Alto	Blog	Social network	Virtual Social World
	Basso	Collaborative projects	Content communities	Virtual Games World

Fonte: Kaplan e Haenlein (2010)

Tralasciando i mondi virtuali, piattaforme che replicano un ambiente tridimensionale nel quale gli utenti possono apparire in forma di avatar personalizzati e giocare o interagire con altri utenti, che risultano scarsamente utilizzati nel mondo della cultura, emergono quattro categorie di Social Media. I blog offrono la possibilità di presentarsi agli altri affrontando temi di specifico interesse, ma spesso si limitano a brevi testi e permettono solo semplici scambi relazionali. I *collaborative projects* consentono la creazione congiunta e simultanea di contenuti, soprattutto testuali, da parte di molti utilizzatori finali, tra i quali però non vi sono relazioni. Le *content communities*, il cui obiettivo è la condivisione di contenuti media tra utenti, e i social network permettono di condividere non solo testi, ma anche immagini e video, anche se i secondi consentono di raccontare maggiori informazioni di sé.

Un'ultima classificazione è quella di Costantinides e Fountain, (2007), che individuano cinque categorie di strumenti Web 2.0:

- *Blog*, spazi in cui gli autori scrivono piccoli articoli affinché possano essere letti e commentati;
- *Social network*, applicazioni che permettono di costruire un proprio sito web accessibile agli altri utenti con finalità di scambio di contenuti personali e comunicazione;
- *Community*, siti web organizzati per condividere particolari tipi di contenuti;
- *Forum*, siti per lo scambio di idee e informazioni solitamente inerenti argomenti specifici;
- *Content aggregators*, applicazioni che permettono agli utenti di personalizzare i contenuti web cui vorrebbero accedere.

Valutando le tre modalità di classificazione degli strumenti web di comunicazione, ma anche gli strumenti più utilizzati dalle organizzazioni culturali di performing arts, si è scelto di presentare sei strumenti: il sito, la newsletter, il blog, il forum, la community e i social network (categoria che comprende sia le *content communities* che i *content aggregators*). Poiché questi strumenti vengono spesso utilizzati in maniera integrata, come conclusione alla descrizione di tali strumenti viene presentato il caso del Teatro San Carlo di Napoli.

3.3.1 Il sito

Le organizzazioni culturali, come tutte quelle non profit, devono affrontare una difficile sfida nella gestione delle relazioni con i propri pubblici su Internet a causa della scarsità di risorse finanziarie e spesso delle limitate competenze informatiche del personale delle stesse. Per questo una delle prime strategie di comunicazione web che qualsiasi organizzazione culturale dovrebbe adottare riguarda lo sviluppo di un sito web in cui fornire informazioni su se stessa e le attività che svolge (Schneider, 2003).

Un sito web è un insieme di pagine web, ovvero una struttura ipertestuale di documenti accessibili con un browser tramite World Wide Web su rete Internet. Una pagina web contiene collegamenti ipertestuali che abilitano la navigazione da una

pagina o una sezione all'altra, e spesso utilizza grafica per la presentazione e le illustrazioni, che a loro volta possono essere anche link attivi.

A seconda del grado di interazione con l'utente, si possono distinguere due tipologie principali di siti web (Felicitati e Natale, 2008):

- Siti statici, che presentano contenuti di sola ed esclusiva lettura. Solitamente sono mantenuti da una o più persone che agiscono direttamente sulla pagina;
- Siti dinamici, che forniscono contenuti redatti dinamicamente attraverso modalità di navigazione e di ricerca che possono variare in base a più fattori. I siti web dinamici sono caratterizzati da una più alta interazione fra sito e utente.

Guardando invece agli obiettivi che il sito si propone di raggiungere e alle iniziative presenti al suo interno, esistono diverse denominazioni e configurazioni (Foglio, 2005).

Il sito di presenza o sito vetrina si propone di presentare un'organizzazione, le sue attività, l'offerta di spettacolo e le sue caratterizzazioni per accrescerne l'immagine. Gli obiettivi di questo tipo di sito sono anche quelli di acquistare visibilità in rete, intercettare visitatori per interessarli, suscitare contatti (email, richieste di informazioni, etc.) e fornire informazioni dettagliate.

Il sito di informazione e comunicazione ha un unico compito: mettere a disposizione tutte le informazioni agli spettatori al fine di soddisfarne le necessità informative e comunicazionali. Gli spettatori, oltre che informarsi, possono anche inoltrare richieste specifiche ed esprimere giudizi sugli spettacoli.

Il sito di promozione consente di integrare le attività di promozione off-line, rendendo l'offerta più interessante e convincente. Il sito deve rivolgersi a tutti i destinatari potenzialmente interessati all'offerta (spettatori abituali e occasionali, opinione pubblica, etc.), interessarli e fidelizzarli permettendo di conoscere periodicamente tutte le novità che riguardano l'offerta.

Infine, il sito di vendita/biglietteria, oltre a fornire tutte le informazioni precedentemente evidenziate, permette agli utenti attraverso transazioni elettroniche di acquistare biglietti e abbonamenti agli spettacoli.

Sargeant, West e Jay (2007) hanno individuato, studiando il caso del non profit, otto caratteristiche di un buon sito Internet:

1. Accessibilità: la facilità di ricerca delle informazioni, di valutazione delle opportunità e di pianificazione della modalità di partecipazione;
2. Motivazione: la chiarezza esplicativa della mission dell'organizzazione;
3. Rispetto: la cortesia e l'appropriatezza di linguaggio attraverso cui l'organizzazione comunica con il proprio pubblico;
4. Responsabilità: l'assicurazione di serietà nel modo in cui l'organizzazione utilizza informazioni e dati personali o, nel caso in cui possa ricevere donazioni, le risorse e i fondi donati;
5. Interazione: la capacità dell'organizzazione di interagire in una varietà di modi diversi, a seconda dell'utente con cui si interfaccia;
6. Istruzione: la possibilità di acquisire conoscenze sull'organizzazione attraverso il sito;
7. Personalizzazione: la facilità per l'utente di adattare il sito o le comunicazioni ricevute secondo i propri interessi o bisogni;
8. Potenziamento: la possibilità offerta agli utenti attraverso il sito di agire o di avere un impatto sull'organizzazione e le sue attività.

Affinché il sito presenti queste caratteristiche, la filosofia di progettazione dello stesso deve essere improntata al rispetto di alcune qualità basilari: trasparenza, efficacia, mantenimento, accessibilità, multilinguismo, attenzione all'utente, reattività, interoperabilità e gestione costante delle informazioni e dei contenuti (Bollo, 2012). Solo così i contenuti del sito potranno essere raggiungibili e comprensibili anche al di fuori di esso.

3.3.2 La newsletter

La newsletter è un messaggio di posta elettronica, di contenuto informativo su offerte o attività che l'organizzazione intende promuovere, inviato con una cadenza periodica, generalmente a titolo gratuito (Lavazza, 2007). Tale strumento di marketing ha sostituito in parte le comunicazioni telefoniche e soprattutto quelle postali per una serie di vantaggi, quali la personalizzazione, il costo ridotto, i tempi limitati di invio, l'interattività dei contenuti e un considerevole tasso di risposta. Controverso resta però il problema dello spamming, cioè dell'invio di un numero

eccessivo e non richiesto di messaggi, che vanno a infastidire il consumatore e a ledere la privacy.

Per questo si sono diffuse con il tempo politiche di prudenza nell'uso delle mail come strumento di marketing che hanno preso il nome di "permission marketing" (Godin, 2000). L'espressione richiama il rilascio del permesso da parte dell'utente ad essere contattato per ricevere informazioni di carattere commerciale o solo informativo. Come base di una buona comunicazione, quindi, è importante raggiungere solo gli utenti che hanno acconsentito ad essere contattati allo scopo di creare una relazione di lungo periodo basata sulla fiducia.

In particolare sono stati elaborati due modelli di permission marketing:

- Modello *Opt-in*: l'utente fornisce il proprio consenso a ricevere mail;
- Modello *Doppio Opt-in*: dopo una prima iscrizione l'utente riceve una mail che deve sottoscrivere obbligatoriamente per ricevere le mail successive.

Entrambi i modelli prevedono un'opzione di *Opt-out*, per uscire dal programma di e-mail marketing senza alcuna conseguenza.

L'obbligatorietà dell'iscrizione alla newsletter, oltre a salvaguardare la privacy degli utenti, ha notevoli vantaggi anche per l'organizzazione legati ai dati raccolti al momento dell'iscrizione (non solo indirizzo e-mail, ma anche residenza, età, interessi, etc.).

E' possibile, infatti, ottenere innanzitutto una mailing list elettronica che consenta di velocizzare la distribuzione dell'informazione ad un ampio numero di utenti. Essa si compone di quattro elementi: una lista di indirizzi di posta elettronica, i nominativi delle persone che riceveranno i messaggi di posta elettronica ai suddetti indirizzi, le pubblicazioni, cioè il testo dei messaggi e-mail spediti a questi indirizzi, e infine un riflettore (*reflector*), ovvero un singolo indirizzo di posta elettronica che, prescelto per essere il destinatario del messaggio, reindirizza una copia di questo messaggio a tutti gli iscritti (Felicitati e Natale, 2008). Oltre a consentire un invio immediato della mail a tutti gli utenti iscritti, ogni copia può essere intestata ad un destinatario diverso, permettendo una prima ma significativa forma di personalizzazione.

Un altro uso molto interessante della newsletter, sempre legato alla possibilità di personalizzazione, è la possibilità di utilizzare un Database Management System (DBMS), un sistema software progettato per consentire la creazione e manipolazione

efficiente di un database, una raccolta di dati organizzata in modo da consentire l'accesso, il reperimento e l'utilizzo di tali dati. I dati forniti in sede di iscrizione possono essere raccolti nel database e utilizzati per estrarre tutte le informazioni rilevanti al fine di utilizzarle nelle attività successive di marketing e negli ulteriori contatti con i clienti, ad esempio attraverso la personalizzazione del contenuto della newsletter in base alle preferenze dell'utente. In questo modo è più facile instaurare una relazione personale con ciascuno degli utenti grazie alla miglior conoscenza dei bisogni e degli interessi e alla capacità di prevederne i comportamenti di acquisto.

3.3.3 La community

Una comunità virtuale o community è un raggruppamento di persone specializzato, disperso geograficamente, basato su un network dinamico e strutturato, relativamente sparso, fondato su relazioni tra i partecipanti che condividono un interesse comune utilizzando come area di comunicazione e scambio il web (Bagozzi, Dholakia e Klein Pearo, 2004).

Le comunità virtuali possono assumere due forme principali, quella basata sul gruppo tribale e quella basata sul network. La prima forma è costituita da individui che condividono una passione e usano Internet per mantenere vive e arricchire le relazioni nate proprio per quella passione; la seconda forma di comunità comprende individui con legami meno profondi che si relazionano prevalentemente per ricercare soluzioni a problemi comuni.

Nel caso delle organizzazioni culturali, è più diffuso il caso di community del primo tipo, in quanto gli spettatori di performance artistiche e culturali sono spesso classificabile come "fan" (Hills, 2002; Jenson, 1992) piuttosto che come semplici consumatori, poiché rispetto a questi ultimi partecipano attivamente alle attività cui sono interessati e sentono più profondamente il concetto di comunità.

Fiske (1992) identifica tre modalità di partecipazione dei fan alle attività dell'organizzazione: partecipazione semiotica attraverso l'attribuzione personale e intima di un significato particolare alla performance cui si sta assistendo; partecipazione enunciativa attraverso la comunicazione agli altri delle emozioni

suscitate dalla performance; partecipazione testuale attraverso la creazione di “artefatti” elaborati a partire da ciò che si è visto da condividere con gli altri.

Internet permette in particolare questo terzo tipo di partecipazione, perché incoraggia allo scambio relazionale con altri fan, abbassando i costi di ingresso nella comunità e facilitandone la manifestazione, dal momento che non viene posto alcun limite di tempo e spazio geografico.

Gli scambi relazionali che si creano all’interno di una community di fan sono di due tipi: ad un primo livello, ogni membro della community elabora la propria esperienza, sulle quali gli altri riflettono e riformulano le proprie di conseguenza; ad un secondo livello avvengono interazioni di tipo amicale sulla base degli effettivi interessi condivisi (O’Sullivan, 2007).

Di fronte ad una community di questo tipo, un’organizzazione culturale, pur lasciando lo spazio necessario al dialogo e alla creazione di interazioni e relazioni, deve fare particolare attenzione a questi aspetti: persone, obiettivi specifici, protocolli di comportamento e comunicazione e tecnologia (Vescovi, 2007). Se il focus su persone e obiettivi è prevedibile, non va certamente trascurata la parte tecnologica (filtri, meccanismi tecnici, etc.) e di protocollo (definita *netiquette*, cioè l’insieme di regole di comportamento online), che permettono di far rispettare la libertà di opinione e comportamento all’interno della comunità.

3.3.4 *Blog e forum*

I blog e i forum di discussione sono spazi in cui molte persone possono intervenire su un argomento specifico. Sebbene entrambi siano strumenti per l’interazione con gli utenti, vi sono alcune differenze, legate in particolare al ruolo che un’organizzazione culturale può svolgere.

Il blog, infatti, è un sito internet in cui il contenuto è generato da un singolo utente, che può essere l’organizzazione stessa, ma in cui i lettori e i navigatori hanno la possibilità di scrivere commenti o lasciare messaggi all’autore (Cova, Giordano e Pallera, 2012).

Un blog è un ibrido tra un diario personale e il giornalismo online ed è caratterizzato dall’ordinamento cronologico delle informazioni. I contenuti di un blog sono sempre

datati e, visto che provengono da fonti esterne rispetto ai media tradizionali, tendono spesso a costituire una voce alternativa a quelle ufficiali sugli eventi. La struttura di un blog può essere spesso personalizzata con elementi grafici e di formato o attraverso l'uso di *widget*, mini applicazioni personalizzabili dall'utente che facilitano l'interazione con il programma.

Il forum, invece, è un luogo in cui discutere tramite la pubblicazione e la lettura di messaggi, sia del gestore del forum che di altri utenti, organizzati per discussioni (*thread*), messaggi (*post*) e risposte ai messaggi (*reply*). Molti forum, al contrario dei blog che sono prevalentemente aperti, richiedono la registrazione dell'utente per poter inviare messaggi e in alcuni casi anche per poterli leggere. I gestori di un forum possono modificare, cancellare, spostare qualsiasi messaggio e anche chiudere il forum, modificarlo, apportare cambiamenti al software, espellere o cancellare utenti. I gestori del forum possono essere aiutati da moderatori, che rispetto a loro hanno meno privilegi sull'applicazione, ma aiutano a monitorare il comportamento degli utenti che partecipano al forum.

Riassumendo quindi la posizione di un'organizzazione culturale rispetto a questi due strumenti, solitamente nel caso di un blog essa genera gli articoli che possono essere commentati dagli utenti; nel caso del forum invece essa assume il ruolo di gestore, lasciando spazio agli utenti per interventi e commenti personali.

3.3.4 I social network

L'uso dei social network da parte di organizzazioni culturali negli ultimi anni è aumentato esponenzialmente. Si tratta, infatti, di strumenti semplici e sempre più utilizzati. Infatti, solo per citare un dato significativo, il 75% degli italiani "connessi" fa uso di social network, e i numeri sono significativi anche per la fascia di utenti over 64, la cui percentuale è del 60% (Mosca, 2013).

Per social network si intendono siti caratterizzati dalla partecipazione degli utenti, che generano contenuti (Tredinnick, 2006). Tali siti permettono agli utenti di compiere le seguenti attività (Boyd e Ellison, 2007):

- Costruirsi un profilo pubblico o semi-pubblico all'interno di un sistema limitato;

- Articolare un elenco di altri utenti con i quali condividere una connessione;
- Visualizzare la lista delle proprie connessioni e quelle fatte da altri all'interno del sistema.

I social network²⁶ più utilizzati da organizzazioni culturali sono ad oggi:

- Facebook, rete sociale nata inizialmente per mantenere i contatti tra persone lontane e per scambiarsi foto, video e altri file;
- Twitter, interfaccia di microblogging che permette di inviare dei *tweet* (cinguettii), cioè brevi contenuti testuali al massimo di 140 caratteri;
- YouTube, servizio di *video sharing* o condivisione di video;
- Flickr, libreria per la condivisione di fotografie personali;
- Pinterest, per la creazione di bacheche in cui raccogliere immagini in base a temi predefiniti o generati dagli utenti;
- Google+, la rete sociale di Google.

Un'interessante analisi di Waters, Burnett, Lamm e Lucas (2007) ha messo a confronto i profili Facebook di 275 organizzazioni non profit, tra cui anche molte che operano nel settore artistico e culturale. I risultati hanno indicato che le organizzazioni non profit su Facebook sono aperte e trasparenti, ma non riescono a sfruttare a pieno la natura interattiva del social networking. Raramente, infatti, forniscono informazioni in forme diverse da link esterni a notizie, fotografie e messaggi pubblicati sulla bacheca, e hanno solo tentato di coinvolgere utenti potenzialmente interessati, fornendo loro un contatto e-mail per ottenere maggiori informazioni. Non vengono ancora pienamente utilizzate altre opportunità di pubbliche relazioni come file multimediali, comunicati stampa o sintesi delle campagne pubblicitarie. La maggior parte delle organizzazioni non profit non hanno le risorse o il tempo per fornire una costante attenzione a una pagina Facebook. Di conseguenza, molte organizzazioni non profit si rivolgono a stagisti universitari e volontari per gestire la propria presenza su Facebook, perché sanno che essi conoscono bene il funzionamento del social network (Westcott, 2008).

In sintesi, questo studio mostra che le organizzazioni non profit, e quelle culturali nello specifico, stanno cominciando a sperimentare i diversi usi di Facebook, che

²⁶ Si intende qui il termine in un'accezione ampia, che comprende anche quelli che più correttamente andrebbero chiamati *content communities* o *content aggregator*.

permette di raggiungere un pubblico sempre più eterogeneo in termini di età, cultura e status socio-economico. Tale sperimentazione non si ferma a Facebook, ma si estende anche agli altri social network. Resta comunque aperto il problema di rimanere costantemente aggiornati sulle novità in materia e formare il personale all'uso di questi nuovi strumenti.

3.3.5 L'integrazione degli strumenti web: il caso del Teatro San Carlo di Napoli

L'utilizzo integrato degli strumenti web di comunicazione, presentati nei paragrafi precedenti, deve obbligatoriamente passare per la stesura di un piano di comunicazione web²⁷, che prevede una successione di fasi:

1. Definizione degli obiettivi dell'organizzazione;
2. Definizione degli strumenti web;
3. Identificazione del target;
4. Allocazione del budget;
5. Produzione di materiali creativi;
6. Test della creatività;
7. Monitoraggio della campagna;
8. Valutazione dei risultati.

Le prime fasi, di pianificazione vera e propria, sono essenziali per definire gli obiettivi da perseguire, gli strumenti a disposizione, il bacino di utenza cui è destinato e i servizi e i contenuti che si intendono fornire. Sono fasi critiche per la definizione delle politiche in merito al trattamento dei dati personali, alla conservazione a lungo termine dei contenuti, all'accessibilità, ai diritti di proprietà intellettuale, alle responsabilità e agli incarichi tecnici.

Una volta verificata la compatibilità di tali decisioni con il budget a disposizione, si passa alle fasi, più operative, che definiscono il modo in cui gli strumenti offriranno i servizi e presenteranno i contenuti. Le applicazioni web vanno sottoposte a procedure di test da parte di persone diverse dai progettisti, se possibile, attraverso un panel group e tecniche di verifica come il questionario oppure commenti e proposte di modifica per le singole pagine.

²⁷ Vescovi (2007) e Felicitati e Natale (2008)

Le applicazioni, una volta testate e lanciate online, vanno periodicamente monitorate e valutate, non solo attraverso la definizione di alcuni indicatori di performance²⁸, ma anche attraverso i commenti e i suggerimenti degli utenti.

Un esempio di integrazione degli strumenti web attraverso un'accurata pianificazione è rappresentato dal Teatro San Carlo di Napoli, teatro lirico tra i più famosi e prestigiosi al mondo, in quanto, tra le altre cose, è il più antico teatro d'opera in Europa ancora attivo.

Il Teatro, nel 2010, in coincidenza con la riapertura ufficiale del teatro dopo due anni di restauro, ha scelto di rinnovare la sua strategia di comunicazione web, affidandosi ad una società di consulenza in management culturale²⁹.

L'obiettivo principale era rappresentato dalla volontà di crescere sia nel numero di iscritti che nella loro fedeltà e partecipazione, attraverso due modalità:

- L'accrescimento dell'efficacia globale della comunicazione, attraverso la differenziazione di linguaggi e comunicazioni a seconda degli eventi programmati ma anche delle diverse esigenze del target;
- L'aumento dell'interazione e della partecipazione degli utenti, per rafforzare non solo "fisicamente", ma anche online, il concetto di comunità;

Per il primo obiettivo è stato pensato un sistema social con Facebook al centro, integrato successivamente da altri social network quali YouTube, Twitter e Flickr. In questo modo si rendeva possibile parlare al target con linguaggi diversi, ma comuni: commenti, notizie flash, foto, video, file musicali consentivano di presentare gli eventi e gli spettacoli in programma da diversi punti di vista, differenziando la comunicazione e aumentandone l'efficacia.

Per il secondo invece si è deciso un ulteriore sviluppo della community web del San Carlo, con il lancio di una nuova grafica e di un nuovo sistema di gestione, in coincidenza con il restyling del sito istituzionale, e l'organizzazione di occasioni di incontro "fisico" con gli iscritti e tra gli iscritti: presentazioni, visite guidate, incontri con artisti o membri dello staff del San Carlo.

²⁸ Gli indicatori di performance si classificano in *counting metrics*, indicatori automatici come il numero di Like su Facebook o il numero di visualizzazioni su Youtube, e in *outcome metrics*, indicatori scelti dall'azienda per monitorare i propri obiettivi (indice di raggiungibilità, indice di coinvolgimento, etc.).

²⁹ Maulini (2010)

Il rinnovamento della strategia web sembra aver portato i suoi frutti. Dal lato dei social network, il Teatro ad oggi conta più di 70.000 *fan* su Facebook³⁰ (10.000 solo nelle prime due settimane), più di 9.000 *followers* su Twitter³¹, canali su Youtube, Flickr e Pinterest. La presenza di quest'ultimo social network dimostra in particolare l'attenzione alla nascita di nuovi social network potenzialmente interessanti.

La community, che ha esteso i suoi obiettivi anche a quelli commerciali (vendita biglietti, lancio di promozioni speciali e offerta last minute, etc.), oggi conta 5.000 iscritti, a cui se ne aggiungono 80 al giorno solo per acquisti online.

Il Teatro nel 2007 era sull'orlo del fallimento: dopo un periodo di commissariamento, nel 2012 il sipario si è alzato tra le quaranta e le cinquanta volte al mese (opere liriche, concerti di musica sinfonica, spettacoli di prosa, iniziative di *Education*), sono stati messi 15 titoli in abbonamento (contro i sette delle stagioni passate) e sono stati venduti 7.000 biglietti con 200.000 Euro di incasso³². Nonostante i numeri, la crisi del Teatro non può dirsi ancora conclusa, ma la *spending review* che è stata fatta ha permesso di concentrare le risorse sulla produzione artistica. Ciò è stato possibile non solo tagliando i costi di segreteria, facchinaggio e amministrazione, ma anche spostando la comunicazione quasi totalmente sul web.

3.4 Benefici e limiti rispetto alla comunicazione tradizionale

L'uso di strumenti web di comunicazione, rispetto a quelli "tradizionali" può portare a grandi benefici per le organizzazioni di performing arts, legati ad esempio ai costi ridotti o alla facilità di utilizzo, ma può essere limitato e ostacolato da alcuni aspetti che vanno necessariamente presi in considerazione.

Prima di esaminare da vicino quali sono i limiti, è opportuno offrire una breve panoramica su quelli che sono i principali benefici offerti dalla comunicazione web rispetto a quella tradizionale. Tali benefici possono essere classificati in quattro gruppi a seconda che dipendano dalla natura delle istituzioni culturali, dalle

³⁰ <https://www.facebook.com/teatrodisancarlo>

³¹ <https://twitter.com/teatrosancarlo>

³² Viola (2013)

caratteristiche del prodotto culturale, dalle proprietà del Web o siano legate al pubblico che è possibile raggiungere.

Innanzitutto, come già anticipato, dal punto di vista delle organizzazioni, i costi di tali strumenti sono limitati. E' certamente possibile utilizzare strumenti web a pagamento, anzi negli ultimi anni si è verificato un aumento degli investimenti pubblicitari su Internet, ma solitamente le organizzazioni culturali, a causa dei budget ridotti di comunicazione di cui possono usufruire, tendono a sfruttare solamente strumenti gratuiti.

Considerato poi il fatto che il prodotto culturale è un *difficult brand*, il web rappresenta un'ottima soluzione anche per le problematiche legate a questa definizione (Preece e Wiggins Johnson, 2011). I *difficult brands* hanno due caratteristiche primarie: la disponibilità limitata, cioè il prodotto è disponibile solo in particolari momenti o stagioni, e i risultati incerti, poiché nel settore delle performing arts il rischio di fallimento della performance è elevatissimo e può dipendere sia dalla mancanza di apprezzamento della performance sia dalle scarsità di servizi offerti ai clienti. Due risposte manageriali a queste sfide sono sempre state la creazione di una "presenza permanente" per mantenere una relazione con il cliente anche durante i periodi vuoti che intercorrono tra una performance e l'altra, e la creazione di "piccoli mondi" all'interno dei quali si formano relazioni tra i sostenitori delle arti. Il web offre soluzioni interessanti per concretizzare tali risposte. Per fare qualche esempio, la creazione di una "presenza permanente" passa attraverso la presenza sul sito di informazioni, immagini, video delle performance passate, presenti e future e di informazioni sempre aggiornate sul teatro e la sua organizzazione. Per creare "piccoli mondi" gli strumenti più adatti sono certamente i social network (in primis Facebook, Twitter e Youtube), i forum e i blog.

Guardando poi alle caratteristiche stesse del Web, è possibile evidenziare notevoli benefici che esso apporta nella comunicazione (Bakhshi e Throsby, 2009):

- Interattività: la comunicazione diventa a due vie tra l'organizzazione e il suo pubblico;
- Connettività: la comunicazione è diretta e ad alta frequenza tra organizzazione e utenti di servizi culturali (ad esempio le istituzioni culturali possono creare risorse online per migliorare l'esperienza del pubblico o

utilizzare Facebook o Twitter per consentire al pubblico di condividere le loro idee, reazioni o commenti);

- Convergenza: il pubblico può accedere alle informazioni ovunque si trovi e utilizzando qualsiasi dispositivo.

Infine, guardando al pubblico, i benefici sono legati all'estensione della portata del pubblico raggiunto dall'organizzazione. Per una istituzione culturale questo concetto può essere interpretato in tre modi (McCarthy e Jinnett, 2001):

- Ampliamento del pubblico, attraverso il raggiungimento di coloro che attualmente non partecipano alle attività dell'organizzazione;
- Coinvolgimento del pubblico, intensificando l'attuale livello di partecipazione dei partecipanti;
- Diversificazione del pubblico, attirando nuovi gruppi di consumatori che difficilmente avrebbero pensato di partecipare alle attività dell'organizzazione.

Passando ad esaminare i limiti e gli ostacoli che un'organizzazione può dover fronteggiare, anch'essi possono essere classificati a seconda che si riferiscano alle caratteristiche delle organizzazioni di performing arts o del pubblico.

Dal punto di vista delle organizzazioni culturali, secondo Cravens (2000) gli ostacoli nell'uso di Internet sono legati ai costi di hardware, software e della connessioni di rete, alla mancanza di un supporto tecnico adeguato e permanente, alla mancanza di alfabetizzazione informatica e alla riluttanza del personale e dei volontari di tali organizzazioni nell'utilizzo della tecnologia. Internet, infatti, è ancora visto con scetticismo da molte organizzazioni e per questo non viene sfruttato a pieno il potenziale che esso può offrire, anche se rappresenta un potente strumento per la ricerca, la raccolta, l'elaborazione e la diffusione di informazioni.

La mancanza di risorse finanziarie, di risorse umane qualificate e la scarsità di computer e tecnologie dell'informazione sono stati i principali limiti riconosciuti dalle organizzazioni non-profit incluse nello studio di Pinho e Macedo (2006) sull'utilizzo di Internet. Lo studio fornisce importanti spunti sul modo in cui sostenere lo sviluppo della comunicazione sul web: vi è la necessità di sostenere tali organizzazioni progettando specifiche politiche pubbliche che possono aiutare a ottenere benefici dalle nuove tecnologie dell'informazione. Le amministrazioni

pubbliche possono infatti trarre grandi benefici dai nuovi strumenti web, poiché essi hanno un forte impatto sulla partecipazione culturale dei cittadini (Valtysson, 2010).

Hausmann (2012) individua invece i seguenti limiti nell'uso dei social media:

- Carenza di risorse: molte istituzioni culturali sono costrette a tagliare i propri costi in conseguenza ai tagli nei finanziamenti alla cultura per effetto della crisi economica. Sebbene l'uso dei social media richieda solamente un computer e una connessione, i cui costi sono ridotti, sono necessarie anche risorse umane che se ne occupino. Assumere personale da dedicare ai social media diventa perciò alquanto difficile, come anche però formare il personale esistente, spesso non qualificato a svolgere mansioni di questo tipo;
- Difficoltà di misurazione del successo dei social media: sebbene Internet spesso fornisca semplici parametri quantitativi per valutare una campagna di comunicazione web (numero di visitatori, click, etc.), queste cifre spesso non sono sufficienti per stabilire il successo di tale campagna, soprattutto in relazione ai costi (anche indiretti) che sono stati sostenuti e alla qualità del progetto;
- Gerarchia delle istituzioni culturali: molte istituzioni culturali devono sottostare a rigide gerarchie e a decisioni prese dall'alto in una logica top-down. Questo spesso si scontra con la necessità di spontaneità e libertà che i social media richiedono, con una riduzione della loro efficacia.

Dal punto di vista del pubblico i problemi che emergono sono principalmente due: il cosiddetto Digital Divide e la difficoltà di raggiungere e interessare il pubblico, in particolare quei soggetti che sono in ritardo rispetto all'adozione di nuove tecnologie e hanno difficoltà a relazionarsi con essi.

Il concetto di Digital Divide si è affermato per indicare le disuguaglianze nell'accesso alla Rete. Se da una parte si può riscontrare un continuo aumento della diffusione dell'accesso domestico a Internet, dall'altra si deve tenere in considerazione le differenti tipologie di connessione. Inoltre, anche se vengono continuamente acquistati computer con possibilità di accesso a Internet o anche forniti dalle autorità pubbliche allo scopo di contenere il Digital Divide, essi devono essere rapidamente sostituiti per tenere il passo con l'innovazione tecnologica. E così anche chi possiede un computer può trovarsi privo della capacità, della

dimestichezza e delle motivazioni a farne uso. L'età anagrafica continua poi a costituire un elemento chiave relativamente all'accesso alle nuove tecnologie (Hesmondhalgh, 2008).

Infine, per quanto riguarda la porzione di pubblico che, indipendentemente dalla possibilità di accesso alla rete, si dimostra scarsamente interessata al suo utilizzo, le difficoltà sono molteplici. L'organizzazione deve elaborare una strategia che tenga conto delle seguenti caratteristiche attitudinali di questo tipo di utente (Arts Council England, 2010):

- L'utente non cerca di conoscere nuovi siti, ma visita siti già noti per la garanzia di serietà che offrono. Ignora siti consigliati da fonti sconosciute, se non approvati da un amico o un familiare;
- L'utente non legge e-mail a meno che non conosca già l'organizzazione. E', infatti, disposto a dialogare con enti culturali, se vi è già una conoscenza pregressa;
- L'utente usa pochissimo i social network, a causa della mancanza di fiducia e perché, in genere, non è propenso a condividere pubblicamente le proprie opinioni, i commenti o i contenuti online;
- L'utente difficilmente crea UGC, perché preferisce contenuti professionali realizzati dalle organizzazioni culturali stesse, e non utilizza Rich Media, a causa delle scarse competenze e della scarsa fiducia.

Nonostante la loro scarsa fiducia negli strumenti Web, questo tipo di utente è spesso disposto ad apprendere come ottenere di più da Internet, soprattutto quando può allargare le proprie conoscenze nei settori delle arti e della cultura. Una soluzione concreta può essere rappresentata da tutorial online o istruzioni chiare in grado di fornire il supporto necessario.

CAPITOLO 4

Framework della letteratura specializzata

4.1 Revisione della letteratura consultata

L'applicazione dei principi del marketing in ambito artistico e culturale è una pratica sempre più diffusa e considerata necessaria dalle organizzazioni. Klein (2000) fornisce dieci ragioni per spiegare tale risultato:

1. La crisi finanziaria dei budget pubblici, che negli ultimi anni si è pesantemente accentuata, riducendo in maniera drammatica le risorse a disposizione delle organizzazioni culturali. Tali enti per far fronte alla difficoltà si sono avvicinati a modelli di gestione tipici delle aziende private, con una particolare attenzione proprio alla funzione del marketing e della comunicazione;
2. Il cambiamento nel carattere stesso della pubblica amministrazione, che ha cominciato a puntare e investire su nuovi modelli e approcci maggiormente orientati al cliente e agli aspetti progettuali;
3. Una sempre maggiore crescita della competenze gestionali degli operatori delle organizzazioni culturali, che applicano le proprie competenze per garantire un utilizzo efficiente ed efficace delle limitate risorse a disposizione di tali enti. La ricerca "Rispondi al futuro", realizzata da C.Re.S.Co³³ e supportata dalla Fondazione Fitzcarraldo (2011), volta a definire i profili dei lavoratori dello spettacolo e delle imprese di spettacolo per realizzare una mappatura completa e attendibile del settore, ha evidenziato come il 56% dei rispondenti all'indagine sia in possesso di un titolo di studio medio alto, e oltre un terzo possieda un diploma, mentre chi afferma di aver conseguito altri titoli di studio, il 6% degli intervistati, si è dedicato prevalentemente a

³³ C.Re.S.Co. è il Coordinamento delle Realtà della Scena Contemporanea, nato per iniziativa di 46 operatori dello spettacolo dal vivo, direttori di festival e teatri, artisti e critici. L'obiettivo di questo Coordinamento è di attivare un processo di maggiore riconoscibilità del contemporaneo nella società nazionale e favorire un'evoluzione dei sistemi nazionale e locali del teatro, della danza e delle performing arts.

- scuole di alta formazione attoriale/artistica (scuole di teatro, accademia d'arte drammatica);
4. L'aumento dell'offerta culturale e una sempre maggiore concorrenza nel settore del tempo libero, che hanno portato ad un interessamento verso temi quali lo studio e l'analisi dei competitors;
 5. L'incremento della mobilità e del turismo culturale, che richiedono uno studio accurato del pubblico che si avvicina all'offerta culturale e un'efficace segmentazione per presentare proposte differenziate tra gli spettatori locali e quelli occasionali;
 6. La nascita di nuove partnership tra l'economia e l'arte, che hanno portato ad un rafforzamento del connubio pubblico/privato. Esse hanno da un lato rappresentato una boccata d'ossigeno per le organizzazioni che potevano contare solo su limitati contributi pubblici, dall'altro hanno portato benefici alle aziende che hanno lanciato importanti segnali positivi sul tema della responsabilità sociale d'impresa;
 7. L'importanza dell'arte e della cultura come fattori di differenziazione degli stili di vita, concetto teorizzato da Bourdieu (1983), secondo il quale “la propensione e l'attitudine all'appropriazione (materiale e/o simbolica) di una determinata classe di oggetti o di pratiche classificate e classificanti, costituisce la formula generatrice che sta all'origine dello stile di vita, insieme unitario di preferenze distintive” (Bourdieu, 1983, p. 179³⁴);
 8. L'evoluzione nel concetto di cultura, che va verso una progressiva “democratizzazione”, sia nella fruizione che nella produzione;
 9. L'orientamento all'evento, che nella sua unicità e irripetibilità non può essere categorizzato e conserva sempre carattere di imprevedibilità, casualità e imponderabilità (Ferrarese, 2012). Per questo la visione di chi gestisce eventi culturali deve essere orientata anche al brevissimo termine, per poter gestire nel modo migliore e più veloce qualsiasi cambiamento o modificazione nel suo assetto, dal momento che tali eventi, proprio per loro natura, tendono a rimanere fortemente impressi nella memoria individuale e collettiva;

³⁴ Citato in Setiffi (2009)

10. La maggiore responsabilizzazione di chi gestisce l'arte e la cultura attraverso il *project management* degli eventi culturali, che può essere definito come “un’attività sistemica di gestione di un progetto avente intrinseco contenuto artistico/culturale, con una scansione preventiva e consuntiva e una triplice dimensione organizzativa, economica e processuale che si formalizza in attività da svolgere e tempi da rispettare, risorse da acquisire e vincoli di bilancio da prevedere e seguire, standard qualitativi artistici ed economico-finanziari (fattori critici di successo) da rispettare nella fase esecutiva/realizzativa” (Ferrarese, 2012, pp. 20-21).

La nascita del concetto di marketing culturale viene collocata tra la fine degli anni Sessanta e l’inizio degli anni Settanta, quando vari studiosi, tra cui Philip Kotler, ridefiniscono i paradigmi e i modelli del marketing tradizionale, permettendone l’applicazione anche in contesti tipicamente no-profit, tra i quali quello artistico e culturale. Il dibattito si accende negli anni successivi e interessa soprattutto autori della scuola britannica e statunitense, tra cui Diggle, Mokwa, Dawson, Prieve, Melillo e Hirschman, cui appartengono i primi testi sulle specificità del marketing culturale. Questo primo marketing culturale si presenta come un marketing d’offerta i cui focus sono l’artista e il prodotto culturale e il cui obiettivo è favorire una relazione tra prodotto e consumatore culturale, bilanciando gli intenti economici con quelli socio-culturali.

Negli anni Novanta si arriva ad una svolta anche nella ricerca con la pubblicazione del libro *Marketing des arts e de la culture* di François Colbert (1992). Il libro ha goduto di un successo internazionale dovuto, probabilmente, all’aver spiegato in modo semplice la specificità del marketing culturale, all’aver definito e sistematizzato le diverse categorie di organizzazioni culturali e all’aver proposto un modello di marketing che ribaltasse la meccanica abituale dei rapporti tra mercato e prodotto, preservando la centralità della progettazione culturale e della visione artistica (Bollo, 2012).

La successiva influenza sul marketing del concetto di postmodernità, che, rifiutando il mito del Progresso, conferisce maggiore importanza ai valori di “regresso” e alla soggettività dell’individuo, ha interessato anche il marketing culturale. Sebbene la diversa interpretazione dei nuovi principi di marketing postmoderno abbia portato

alla frammentazione dello stesso in numerose sotto-determinazioni, ognuna con i propri principi e linee guida, il marketing culturale ha potuto beneficiare in particolare delle soluzioni fornite dal marketing relazionale, tribale, esperienziale e virale.

Alla luce di questi cambiamenti, l'approccio oggi prevalente è rappresentato da una mescolanza di principi di marketing tradizionale, relazionale ed esperienziale, che prende il nome di approccio pluralistico. Secondo tale approccio, infatti, l'uso di tecniche di marketing tradizionale consente di spingere nuovi clienti verso il prodotto, attraverso la costruzione di aspettative coerenti con le caratteristiche del prodotto offerto; il marketing esperienziale si rivolge prevalentemente al fruitore occasionale e al turista; il marketing relazionale consente di individuare i consumatori più interessati sui quali porre maggiore attenzione.

Leva fondamentale di marketing è la comunicazione, il cui ruolo rispetto al marketing si è modificato nel tempo, a seguito dell'evoluzione del marketing nell'impresa: se negli anni '80 la comunicazione si impone come strumento guida per il marketing delle imprese, rimanendo staccata dagli altri strumenti, successivamente, negli anni '90, da un lato si evidenzia come anche gli altri strumenti di marketing abbiano valenza comunicazionale e dall'altro si riconosce che la comunicazione non si limita all'attività di marketing. E' in quest'ultima fase che "la comunicazione evolve in comunicazione integrata³⁵ e, in un certo senso, si contrappone al marketing" (Collesei, 2012, p. 25).

Anche nel marketing culturale la comunicazione riveste un ruolo fondamentale in quanto, come affermato da Kotler e Scheff (1997) nella maggior parte delle strategie di marketing elaborate per il settore culturale, l'influenza sul comportamento d'acquisto dei potenziali spettatori è in gran parte una questione di comunicazione.

Nel caso specifico di alcuni settori della cultura, come in quello peculiare delle performing arts, la comunicazione presenta però alcune problematiche e complessità:

- La decisione di gestire le attività di comunicazione internamente o esternamente spesso dipende dai budget a disposizione delle organizzazioni

³⁵ La comunicazione integrata è un concetto di pianificazione della comunicazione di marketing che riconosce il valore aggiunto di un piano articolato e completo. Un piano così concepito valuta i ruoli strategici di una varietà di azioni di comunicazione (per esempio la pubblicità, la risposta diretta, la promozione delle vendite e le relazioni pubbliche) e realizza una combinazione che assicura chiarezza, coerenza, massimo impatto tramite un'adeguata integrazione dei rispettivi messaggi (Kotler, 2007).

di performing arts: se esso è ridotto tali attività vengono svolte dal personale interno, anche se non ha le competenze necessarie a svolgerle;

- La scelta del marketing mix di comunicazione più adatto alle esigenze dell'organizzazione culturale e del suo pubblico richiede che vengano esaminati numerosi fattori e parametri. Gli strumenti più utilizzati possono essere la pubblicità, la vendita personale, le relazioni pubbliche e la promozione vendita;
- I messaggi che devono essere veicolati da organizzazioni artistiche sono spesso complessi e ricchi di informazioni; ciò si scontra con l'immediatezza e l'essenzialità di alcuni strumenti e mezzi di comunicazione;
- Identificare il target di comunicazione richiede uno studio attento e mirato del pubblico, che raramente viene svolto dalle organizzazioni di performing arts. Tale analisi è resa poi più complessa dalla riduzione di efficacia dei modelli tradizionali sul comportamento e il processo d'acquisto del consumatore culturale a seguito dell'emergere di una nuova figura, definita "consumatore del dopo-crisi".

L'avvento di strumenti web di comunicazione ha permesso di risolvere in parte i problemi nella comunicazione delle performing arts. Si tratta, infatti, di strumenti a basso costo che possono essere facilmente gestiti dal personale interno (purché sia in possesso delle competenze informatiche adeguate), che permettono di veicolare ad un pubblico diffuso e geograficamente disperso messaggi ricchi di informazioni e di sicura attrazione vista la possibilità di arricchirne i contenuti con file audio, video e foto. Il pubblico può essere anche raggiunto con una comunicazione personalizzata, che tenga conto dei gusti personali e delle singole richieste da soddisfare.

Gli strumenti web più diffusi a disposizione delle organizzazioni che si occupano di performing arts sono il sito web, la newsletter, blog e forum, la community e i social network, tra cui i più diffusi sono Facebook, Twitter e Youtube. Tali strumenti vengono spesso utilizzati in maniera integrata attraverso la stesura di un piano di comunicazione, che permette di assegnare a ciascuno strumento un obiettivo preciso, che può consistere nella diffusione di informazioni sull'offerta culturale dell'organizzazione, nel rafforzamento dell'immagine e della reputazione online, nella raccolta sistematica di informazioni utili su preferenze, bisogni e

preoccupazioni dei propri pubblici, nel raggiungimento di segmenti nicchia, nella possibilità di fare Customer Care o nella diffusione della cultura al fine di formare il pubblico.

Nonostante i numerosi vantaggi elencati, gli strumenti web possono presentare anche importanti limiti, classificabili a seconda che si riferiscano alle caratteristiche delle organizzazioni di performing arts o del pubblico. Tra i primi vanno sicuramente citati i costi di hardware, software e della connessioni di rete, la mancanza di un supporto tecnico adeguato e permanente, la mancanza di alfabetizzazione informatica, la riluttanza del personale e dei volontari di tali organizzazioni nell'utilizzo della tecnologia, la difficoltà di misurazione del successo di strumenti web e la logica top-down che domina nel settore e che costringe ad una rigida gerarchia delle istituzioni culturali, con scarsi margini di autonomia. Tra i secondi, invece, vanno evidenziati il cosiddetto Digital Divide, cioè la disuguaglianza nell'accesso alla Rete, e la difficoltà di raggiungere e interessare il pubblico, in particolare quei soggetti che sono in ritardo rispetto all'adozione di nuove tecnologie e hanno difficoltà a relazionarsi con essi.

4.2 Un gap della letteratura: lo studio delle organizzazioni di performing arts di piccola dimensione

Le piccole organizzazioni artistiche sono la base del mondo delle arti e delle industrie creative, poiché rappresentano un elemento significativo della diversità culturale nelle comunità locali. Il lavoro di tali organizzazioni si svolge spesso in aree che le organizzazioni più grandi non riescono o esitano a raggiungere e gli obiettivi che si prefiggono possono avere spesso una forte valenza sociale. Nonostante la loro importanza, esse non sono mai state studiate con particolare attenzione.

Volendo considerare i principali contributi a proposito delle organizzazioni culturali di piccola dimensione, tra i primi a parlarne vi sono Mokwa, Dawson e Prieve (1980). Essi affermano che per le organizzazioni artistiche più piccole lo scopo del marketing è di raggiungere una stabilità che consenta loro il "diritto di fallire". Piccole organizzazioni con difficoltà economiche e finanziarie, infatti, non

potrebbero sostenere i costi di un possibile fallimento, vista la difficoltà di raggiungere un certo successo sul piano artistico con risorse limitate. In organizzazioni più grandi, che hanno raggiunto la stabilità necessaria, il marketing si pone problemi molto diversi.

Nelle piccole organizzazioni il denaro è un punto centrale: le ristrettezze in cui si trovano ad operare vanno a condizionare significativamente l'agire delle persone che vi lavorano e che spesso si trovano ad offrire il loro contributo in maniera volontaria e gratuita, ma anche la produzione che esse sono in grado di realizzare o offrire, che è certamente limitata.

Le scarse risorse a disposizione incidono anche sul marketing mix di queste organizzazioni, in particolare sulla comunicazione, che è ridotta al minimo e focalizzata soprattutto sulla pubblicità su piccola scala. Ciò che è richiesto non è un piano di comunicazione, ma idee semplici, economiche e creative. Spesso proprio da piccole organizzazioni hanno origine progetti innovativi per incuriosire e attrarre il pubblico.

Anche Chang (2010) ha messo in evidenza il ruolo significativo delle piccole organizzazioni artistiche nel mondo delle arti, analizzandone le dinamiche. Egli ha mostrato come nella pratica generale e nella letteratura la dimensione delle organizzazioni artistiche è raramente presa in considerazione o studiata seriamente. Tuttavia, tale informazione è importante perché la situazione, i problemi e le sfide che circondano tali organizzazioni sono molto diversi da quelle delle grandi organizzazioni. Le dimensioni ridotte possono rappresentare, infatti, sia una debolezza che una forza in quanto budget ridotti e bassi livelli di reddito limitano le prestazioni, ma la piccola scala può consentire più facilmente la sperimentazione di nuovi e innovativi progetti.

Per definire le piccole organizzazioni artistiche, sempre secondo Chang (2010) utilizzare una singola variabile è restrittivo nell'ottica di voler raccontare l'universo di tali enti. Basarsi esclusivamente sul budget come unica variabile può risultare fuorviante, mentre indicatori multipli, come le risorse umane e l'impatto della comunità, così come le risorse finanziarie a disposizione potrebbero costituire criteri di valutazione maggiormente efficaci.

In generale, gli indicatori per definire la dimensione ridotta di un'organizzazione possono essere:

1. Intenzioni di crescita futura;
2. Forme di collaborazione in cui essa è impegnata;
3. Grado di coinvolgimento della comunità;
4. Numero di personale retribuito e/o volontari che operano in ruoli chiave;
5. Dimensione della struttura;
6. Bilancio annuale;
7. Numero e importanza degli spettacoli o stagioni.

Rentschler e Radbourne (2009), attraverso lo studio di organizzazioni artistiche australiane, hanno invece evidenziato che la dimensione delle organizzazioni artistiche è un fattore critico per le prestazioni della governance. Piccole e medie organizzazioni sono, infatti, spinte prevalentemente dal desiderio di contribuire al benessere di una comunità e per raggiungere questo obiettivo è richiesta alla governance una certa apertura verso la sperimentazione e l'innovazione.

In questo senso, la tecnologia va in aiuto delle organizzazioni del terzo settore, tuttavia studiosi e professionisti riconoscono un divario nell'accesso alle risorse e alle informazioni tra le organizzazioni non profit dovuto alle dimensioni, alle risorse disponibili e alle competenze del personale (Schneider, 2003). Spesso, infatti, le piccole organizzazioni non profit non possono permettersi la tecnologia adeguata oppure scelgono volontariamente un uso limitato del computer poiché non danno allo sviluppo di strumenti web un'alta priorità.

Proprio in questo contesto si riconosce un gap nella letteratura, che ha scarsamente affrontato il tema delle nuove tecnologie a disposizione delle organizzazioni culturali di piccola dimensione. Sussiste perciò lo spazio per proporre un'indagine empirica in questo particolare ambito.

CAPITOLO 5

La metodologia di ricerca

5.1 La domanda e gli obiettivi di ricerca

Il gap evidenziato nel capitolo precedente riguardante l'utilizzo di strumenti web da parte di organizzazioni di performing arts di piccola dimensione rappresenta un interessante punto di partenza interessante per una ricerca empirica.

Come già evidenziato, c'è un certo magnetismo tra i contenuti della performing arts e le nuove tecnologie web. All'inizio, infatti, si era temuto che Internet, costituendo un mondo parallelo, avrebbe tenuto ancora di più le persone a casa. Esso, invece, essendo molto partecipativo, risulta stimolante per il percorso di conoscenze individuali e manifesta una particolare attitudine a rilanciare l'interesse e la propensione del pubblico per le pratiche dal vivo e i consumi outdoor, invece di radicalizzare una loro presunta virtualizzazione (Severino, 2011).

L'ambito dove sicuramente il web trova maggiore spazio e applicazione è quello della comunicazione: il sito, con la presenza di informazioni sempre aggiornate, immagini e video, i social network (in primis Facebook, Twitter e Youtube), i forum e i blog sono strumenti che permettono un contatto diretto con i pubblici delle istituzioni culturali, i quali costituiscono un universo molto eterogeneo, con diversi gusti, inclinazioni, tendenze, ambiti culturali e di riferimento (Severino, 2011).

La soluzione a molti dei problemi delle istituzioni culturali di piccola dimensione che dipendono dai budget ridotti a disposizione sembra a portata di mano, dal momento che tali strumenti di comunicazione sono facilmente utilizzabili ad un costo molto basso. La questione però è più complessa rispetto a come appare ad uno sguardo superficiale: da un'indagine preliminare svolta osservando i siti dei teatri e degli spazi culturali del Veneto, è emerso, infatti, che le pratiche di web communication in questo ambito sono molto limitate. Le motivazioni che giustificano questo atteggiamento possono essere molteplici e riguardano tanto gli addetti ai lavori siano restii ad utilizzare gli strumenti web quanto il pubblico.

La discordanza tra letteratura, che, pur riconoscendone alcuni limiti, sostiene l'utilizzo di strumenti web di comunicazione, e l'evidenza empirica, che ne mostra

uno scarso utilizzo, rappresenta perciò l'ambito entro cui definire la domanda di ricerca.

L'esperienza personale di stage presso la Regione del Veneto – Direzione Attività culturali e spettacolo ha consentito di ottenere informazioni precise sui soggetti e i luoghi di cultura dell'area regionale. Per questo si è scelto di focalizzare la ricerca sui luoghi e spazi teatrali veneti di piccola e media dimensione³⁶ per identificare le scelte e le decisioni in merito all'utilizzo di strumenti web di comunicazione per la promozione dell'offerta di questo tipo di istituzioni culturali e l'eventuale esistenza di fattori (strutturali e non) che condizionano tali decisioni.

Gli obiettivi dell'indagine sono dunque:

1. Individuare se esistono fattori strutturali che influenzano le scelte relative alle pratiche di web communication adottate e da adottare;
2. Comprendere gli obiettivi, i benefici e i limiti nell'uso dei strumenti web di comunicazione per i teatri di piccola e media dimensione;
3. Verificare l'esistenza di best practice che possono essere proposte come benchmark anche per altre strutture.

5.2 Il disegno di ricerca

Sulla base della *research question* definita, i metodi di ricerca scelti sono sia di tipo quantitativo che qualitativo. Una prima fase prevede, infatti, la somministrazione di un questionario ad un campione rappresentato dagli addetti alla comunicazione di alcuni teatri del Veneto; una seconda fase prevede invece un'intervista a coloro che, in seguito alla compilazione del questionario, si sono resi disponibili a fornire informazioni più dettagliate.

Le motivazioni alla base di queste scelte metodologiche sono molteplici. In particolare, quelle a favore del metodo di indagine quantitativa sono:

- Il metodo quantitativo è suggerito da Hausmann (2012), che lo consiglia per la conduzione di un'indagine volta a comprendere quali strumenti di web

³⁶ Per “dimensione” si fa riferimento, rispetto ai criteri di Chang (2010) presentati nel precedente capitolo, alla dimensione della struttura, in particolare al numero di posti a sedere.

communication sono stati implementati, su quale scala e con quanto successo nelle istituzioni artistiche dei diversi paesi³⁷;

- Il metodo quantitativo presenta una maggiore praticità e fattibilità dal momento che il numero di soggetti coinvolti è elevato e l'area geografica di indagine estesa.

L'integrazione dei risultati emersi con il metodo quantitativo con interviste di tipo semi-strutturato consente invece di approfondire più da vicino alcune tematiche specifiche, solo accennate nel questionario, e individuare best practice adottabili anche da altri soggetti grazie all'uniformità delle scelte in merito alla selezione del campione.

Restano per entrambi i metodi alcune problematiche, relative alla difficoltà di raggiungere tutti i soggetti e al rischio di incompletezza della rilevazione dovuta alla scarsa disponibilità dei soggetti osservati. A tali problematiche si è cercato di ovviare con la promessa di mettere a disposizione i risultati del progetto e con l'affiancamento della Regione Veneto, che si è concretizzato attraverso una lettera di presentazione in cui veniva assicurata la serietà del progetto (Allegato 3).

5.2.1 L'universo di indagine e la scelta del campione

L'universo di indagine è costituito dai luoghi e spazi teatrali censiti dall'Osservatorio Spettacolo Veneto, iniziativa avviata dalla Regione Veneto in collaborazione con Arteven, Associazione Regionale per la promozione e la diffusione del teatro e della cultura nelle comunità venete, per un completo censimento del sistema teatrale regionale veneto, finalizzato ad individuare i soggetti produttivi e i luoghi dedicati all'attività teatrale.

In particolare, relativamente agli spazi teatrali, sono state raccolte foto, schede tecniche e riferimenti a beneficio della pubblica amministrazione, degli operatori del settore, ma anche degli spettatori. Sono stati considerati tutti i luoghi organizzati per lo spettacolo dal vivo, intendendo con questa definizione generi come il teatro, l'opera, la musica, la danza, il circo e lo spettacolo viaggiante, per un totale di 413 strutture, tra cui vi sono teatri storici, che hanno mantenuto la struttura originaria,

³⁷ Hausmann (2012) nella sua indagine utilizza invece il metodo dei *case studies* per esaminare l'uso di weblog, microblog e social network da parte di tre istituzioni artistiche tedesche.

auditorium, cinema-teatri e spazi teatrali originariamente destinati ad altro uso che nel tempo sono stati attrezzati per ospitare spettacoli (Arteven, 2012).

Vista dunque l'eterogeneità dei luoghi e degli spazi teatrali censiti, si è deciso di selezionarne un campione con caratteristiche il più possibile simili. Il campionamento è dunque di tipo non probabilistico a scelta ragionata, in quanto le unità campionarie non sono state scelte in maniera probabilistica, ma sulla base delle loro caratteristiche.

Sono, infatti, stati selezionati i teatri e gli spazi teatrali che rispettassero le seguenti condizioni:

- Essere ubicati nel territorio veneto;
- Essere di piccola o media dimensione, in riferimento al numero dei posti a sedere disponibili (fino a 500 posti);
- Essere spazi al chiuso su struttura stabile;
- Aver proposto durante il periodo 1 settembre 2012 – 31 maggio 2013³⁸ rassegne teatrali non itineranti di almeno tre spettacoli³⁹. Con rassegna teatrale si fa riferimento ad un insieme di spettacoli di teatro ragazzi, prosa, teatro amatoriale o teatro contemporaneo. Sono state escluse le rassegne “miste” che proponevano spettacoli di teatro e musica o teatro e danza;

Il numero totale di soggetti facenti parte del campione di riferimento è di 108 luoghi e spazi teatrali.

5.2.2 La raccolta dei dati: il questionario

Il questionario discende dall'esigenza di trovare un “minimo comune denominatore” ad atteggiamenti, orientamenti, comportamenti tutti diversi tra loro, al fine di rilevare dati tra loro comparabili ed utilizzabili nella ricerca (Palumbo e Garbarino, 2006).

Il ruolo del questionario è dunque di fornire un'indagine standardizzata tra tutti i soggetti cui esso viene presentato e di essere un mezzo di comunicazione che facilita

³⁸ Il periodo settembre-maggio è quello in cui hanno luogo la maggior parte degli spettacoli (Siae, 2012).

³⁹ Questa condizione è stata verificata cercando attraverso il motore di ricerca Google le rassegne proposte da ciascun spazio teatrale.

l'interazione tra il ricercatore e il rispondente anche in mancanza di una comunicazione diretta.

E' però doveroso considerare che la definizione di questionario non è unanime e concorde (Brace, 2013). Nelle ricerche di mercato, il termine è, infatti, usato per riferirsi sia all'intervista (faccia a faccia o telefonica) proposta a tutti i soggetti nella stessa identica formulazione che ad una "scheda" contenente un insieme di domande cui il soggetto deve rispondere. In altre discipline invece il questionario viene identificato soltanto come uno strumento che i rispondenti devono auto-compilare. Nel presente lavoro è stata preferita questa seconda definizione.

I vantaggi nell'utilizzo del questionario sono:

- Bassi costi di organizzazione;
- Minore richiesta di organizzazione;
- Bassi rischi di condizionamento legati all'assenza dell'intervistatore;
- Disponibilità di tempo per il rispondente di reperire eventuale documentazione necessaria alla compilazione;
- Possibilità di sottoporre più categorie di risposta.

Gli svantaggi sono legati invece a:

- Tempi lunghi di raccolta;
- Minore capacità di ottenere la partecipazione all'indagine;
- Assenza dell'intervistatore per aiutare i rispondenti nella comprensione delle domande e nella compilazione del questionario;
- Difficoltà di registrazione delle risposte aperte.

Dal momento che il questionario è dunque un mezzo di comunicazione tra un ricercatore e un soggetto che sono lontani l'uno dall'altro e non comunicano direttamente, le forme che esso assume sono quella cartacea o quella elettronica. Scegliendo la forma cartacea si concede agli utenti il tempo per pensare alle domande in un contesto sgravato dalla pressione che potrebbe essere procurata dalla presenza dell'intervistatore, grazie ad una completa autogestione delle tempistiche di lettura e compilazione. Nei questionari elettronici invece raramente gli utenti si fermano per pensare alla risposta, poiché di solito non possono vedere le domande successive, e sono perciò più rapidi da compilare. Vi sono diversi tipi di questionari online, riassunti nella tabella 5.1.

Tab. 5.1 Tipi di questionari online

Open web	Un sito web aperto a chiunque lo visiti.
Closed web	Per completare un questionario è necessario visitare un sito.
Hidden web	Il questionario appare ai visitatori solo attraverso dei meccanismi (ad esempio, i pop-up).
E-mail URL embedded	L'utente è invitato al sito del questionario attraverso un e-mail contenente l'URL o un indirizzo sul quale cliccare.
Simple email	Un email contenente le domande del questionario.
E-mail attachment	Il questionario è inviato come allegato dell'email.

Fonte: Bradley (1999)

Sulla base di queste informazioni preliminari sul questionario, vengono presentate di seguito le scelte in merito agli obiettivi del questionario, alla lista delle variabili da raccogliere e alla sua redazione con la successiva verifica e l'invio.

Il questionario si propone di soddisfare i primi due obiettivi che discendono dalla domanda di ricerca, cioè di individuare se esistono fattori che influenzano le scelte relative alle pratiche di web communication e quali potrebbero essere i benefici e i limiti di tali pratiche per i teatri di piccola e media dimensione.

Per quanto riguarda il primo obiettivo, i fattori "strutturali" sono stati selezionati tra quelli proposte da Rispoli e Brunetti (2009) come criteri tassonomici per analizzare e confrontare le aziende che operano nel settore culturale. In particolare sono state scelti:

- Forma giuridica dell'organizzazione;
- Rapporto con il territorio;
- Numero di fruitori;
- Distribuzione temporale della domanda;
- Grado di differenziazione del prodotto;
- Grado di diversificazione della produzione;

- Grado di interazione tra azienda e fruitori del prodotto.

Tali fattori sono stati innanzitutto semplificati per risultare chiari e comprensibili ai rispondenti:

- Per forma giuridica dell'organizzazione si intende la forma giuridica dell'ente gestore, che può essere un ente pubblico (Regione, Provincia, Comune, Unione di Comuni, Università, etc.), privato (società, fondazione, associazione riconosciuta, etc.) o ecclesiastico⁴⁰ (parrocchia);
- Per rapporto con il territorio ci si riferisce alla dimensione del comune in cui lo spazio teatrale è ubicato in termini di numero di abitanti. Sono state considerate tre dimensioni: i comuni di grande dimensione (più di 50.000 abitanti); i comuni di media dimensione (tra i 15.000 e i 50.000); i comuni di piccola dimensione (meno di 15.000 abitanti);
- Il numero di fruitori è declinato in termini di posti a sedere disponibili. Sono stati perciò individuati teatri di piccola dimensione, con un numero di posti a sedere inferiore a 200 e teatri di media dimensione con un numero di posti a sedere tra 201 e 500;
- La distribuzione temporale della domanda è identificata con il numero di spettacoli proposti (meno di cinque, tra cinque e dieci, più di dieci);
- La differenziazione del prodotto riguarda le diverse tipologie di spettacolo teatrale offerto (prosa, teatro comico e/o cabaret, teatro dialettale non amatoriale, teatro per bambini, teatro musicale, teatro amatoriale, teatro di ricerca e sperimentazione o di avanguardia);
- La diversificazione della produzione si riferisce al tipo di spettacoli offerti oltre a quelli teatrali, cioè cinema, musica, danza e opera;
- Il grado di interazione tra azienda e fruitori del prodotto indaga la presenza di forme di fedeltà al prodotto a partire dalla possibilità di acquistare un abbonamento alla stagione teatrale.

I fattori selezionati hanno poi dato origine a sette ipotesi di ricerca, in cui per “propensione verso gli strumenti web” si intende un utilizzo significativo degli strumenti web con benefici considerevoli e superiore ai limiti riscontrati:

⁴⁰ La legge n. 222/1985 stabilisce che gli enti ecclesiastici sono riconosciuti come persone giuridiche agli effetti civili nel rispetto delle loro caratteristiche originarie stabilite dalle norme di diritto canonico.

Ipotesi 1: Il teatro privato ha una maggiore propensione verso gli strumenti di web communication rispetto al teatro pubblico e a quello parrocchiale in quanto si suppone che per l'ente gestore privato l'attività teatrale sia lo scopo primario che ne ha determinato anche la costituzione e abbia a disposizione risorse e personale da dedicare in quantità maggiore rispetto ad un ente pubblico o ecclesiastico;

Ipotesi 2: Il teatro ubicato in un comune di grandi dimensioni ha una maggiore propensione verso gli strumenti di web communication rispetto a quello ubicato in un comune di piccole dimensioni poiché il pubblico che deve essere raggiunto è più numeroso e disperso geograficamente;

Ipotesi 3: Il teatro di medie dimensioni ha una maggiore propensione verso gli strumenti di web communication rispetto a quello di piccole dimensioni in quanto è necessario attirare più persone per coprire i costi e le spese di gestione;

Ipotesi 4: All'aumentare del numero di spettacoli proposti aumenta la propensione verso gli strumenti di web communication poiché vi è il bisogno di comunicare un maggior numero di informazioni;

Ipotesi 5: Il teatro che propone un prodotto differenziato ha una maggiore propensione verso gli strumenti di web communication, poiché deve raggiungere un pubblico con gusti ed esigenze differenti;

Ipotesi 6: Il teatro che propone una diversificazione dell'offerta ha una maggiore propensione verso gli strumenti di web communication, poiché deve comunicare informazioni di natura differente a una grande varietà di pubblici;

Ipotesi 7: La presenza di forme di fedeltà all'offerta (ad esempio abbonamenti) aumenta la propensione verso gli strumenti di web communication, poiché si cerca un rapporto più diretto e immediato con l'abbonato per tenerlo sempre informato sulle novità della stagione.

Sulla base di queste ipotesi si è proceduto alla stesura del questionario. Si è deciso di redigerlo in forma elettronica, utilizzando la piattaforma online Qualtrics.

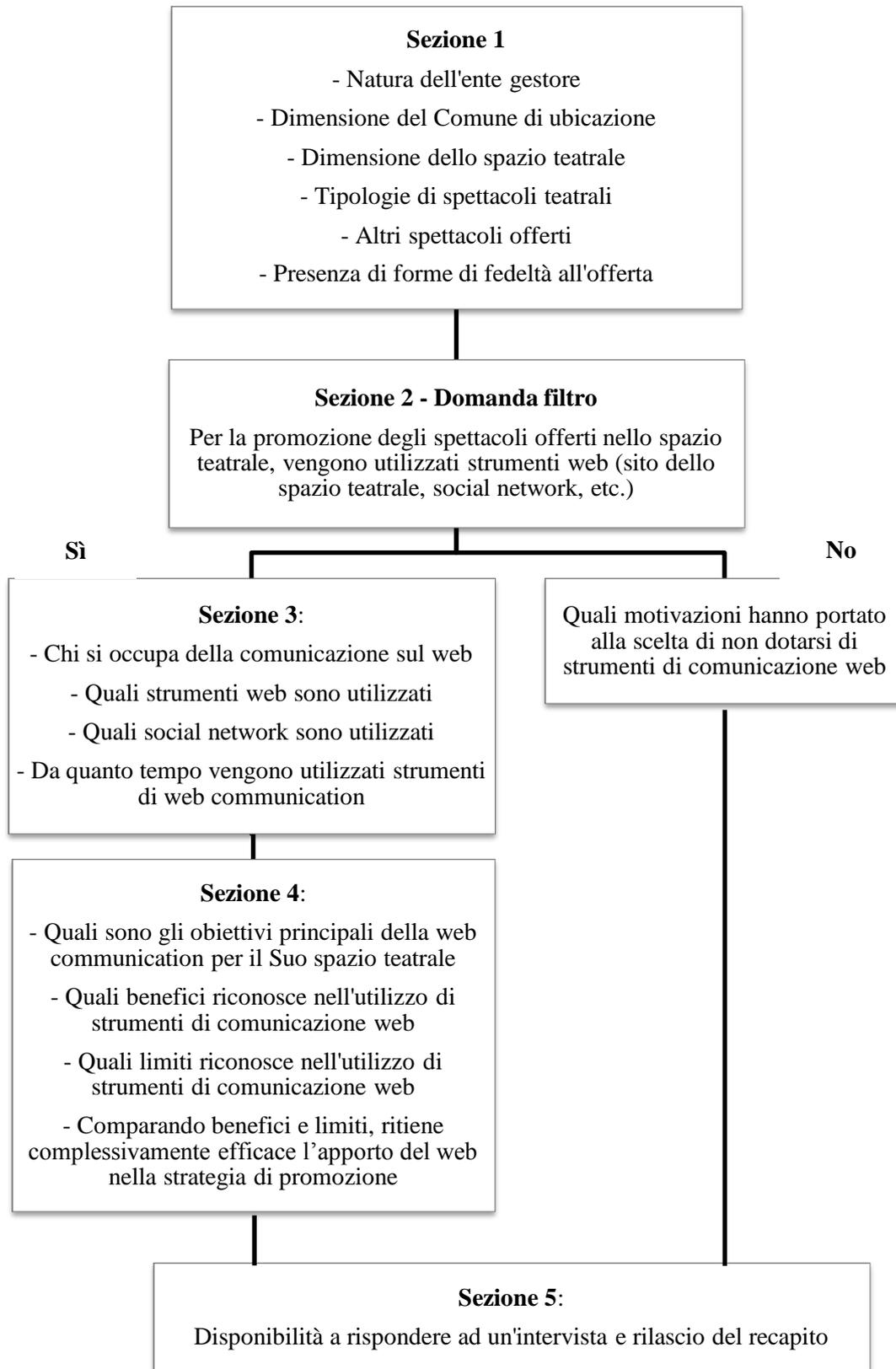
Il questionario presenta cinque sezioni così articolate:

1. La prima sezione comprende sette domande sulle variabili prima evidenziate;

2. La seconda sezione è rappresentata da una domanda filtro in cui viene chiesto se vengono utilizzati strumenti web (sito dello spazio teatrale, social network, etc.) per la promozione degli spettacoli offerti nello spazio teatrale. La risposta affermativa fa proseguire il questionario; la risposta negativa porta ad una domanda aperta, che indaga le motivazioni che hanno portato alla scelta di non dotarsi di strumenti di comunicazione web;
3. La terza sezione indaga aspetti di carattere pratico sull'uso di strumenti web: chi se ne occupa, quali strumenti vengono utilizzati tra sito web, newsletter, newsletter con contenuti personalizzati in base all'utente, blog o forum con le attività del teatro e community di utenti, quali social network sono utilizzati tra Facebook, Twitter, Google+, Instagram, Youtube e Pinterest, e da quanto tempo vengono utilizzati tali strumenti;
4. La quarta sezione indaga obiettivi, benefici e limiti dell'uso della web communication: per quanto riguarda gli obiettivi è richiesto di indicare i due principali; per benefici e limiti è stata utilizzata una scala a quattro punti (per nulla, poco, abbastanza, molto) per spingere i rispondenti a prendere una posizione nelle proprie risposte e a non scegliere un valore mediano. Le opzioni di risposta per queste domande sono state dedotte dalla letteratura consultata;
5. Nella quinta sezione si richiede la disponibilità ed essere contattati per un'intervista fornendo l'indirizzo e-mail o un altro recapito.

Lo schema concettuale del questionario è presentato di seguito (figura 5.1), mentre il testo completo è inserito tra gli allegati (Allegato 1).

Fig. 5.1 Schema del questionario



Fonte: elaborazione personale

Una volta redatto il questionario, esso è stato testato su alcuni soggetti che lavorano nel mondo del teatro per verificare la chiarezza e la comprensibilità delle domande. In seguito si è proceduto all'invio dei questionari via posta elettronica, utilizzando in particolare l'*email URL embedded*. L'invio di una mail è giustificato dal fatto che, per iscriverne uno spazio teatrale all'Osservatorio Spettacolo Veneto, è necessario che siano compilati online degli step di registrazione. Dal momento che è considerato campo obbligatorio l'inserimento dell' indirizzo e-mail, è evidente che tutte le strutture sono contattabili attraverso questo strumento. Il questionario è stato perciò allegato ad una mail, il cui testo è disponibile in allegato (Allegato 2) in cui veniva spiegato il progetto e ne veniva richiesta la partecipazione compilando il questionario che si sarebbe aperto una volta cliccato sul link indicato. Ogni email è stata personalizzata indicando il nome dello spazio teatrale cui ci si riferiva, dal momento che alcuni enti hanno in gestione più spazi teatrali.

L'email è stata inviata in data 15 novembre 2013 e indicava come scadenza per la compilazione il 30 novembre 2013. Alla luce della scarsità di risultati ottenuti entro la *deadline*, si è proceduto dal 1 al 20 dicembre 2013 ad un *recall* per sollecitare chi non l'avesse ancora fatto a procedere alla compilazione.

5.2.3 La raccolta dei dati: l'intervista

La definizione del termine "intervista", a causa dell'eterogeneità nell'uso e nel significato di tale strumento, non risulta facile.

Secondo Bichi (2007), l'intervista è l'atto dell'interrogazione, del chiedere qualcosa a qualcuno; secondo Fideli e Marradi (1992) è una forma di conversazione nella quale due persone s'impegnano in un'interazione verbale e non verbale nell'intento di raggiungere una meta predefinita; per Corbetta (2003, p. 70) l'intervista è "una conversazione provocata dall'intervistatore, rivolta a soggetti scelti sulla base di un piano di rilevazione e in numero consistente, avente finalità di tipo conoscitivo, guidata dall'intervistatore, sulla base di uno schema flessibile e non standardizzato di interrogazione".

Gli autori presentati, sulla base delle proprie definizioni hanno proposto differenti classificazioni delle interviste. Corbetta (2003) e Fideli e Marradi (1992) hanno

suddiviso le interviste in strutturate, semi-strutturate e in profondità; Bichi (2007), considerando quello dell'intervista un ambito più ampio, ha proposto il questionario, l'intervista semi-strutturata e l'intervista biografica.

In questa ricerca, la scelta è stata quella di adottare la classificazione di Corbetta e Fideli e Marradi e la forma di intervista che è sembrata più adatta allo scopo prefissato, cioè quello di verificare l'esistenza di best practice proponibili come modello per gli spazi teatrali, è quella semi-strutturata.

Nell'interviste semi-strutturate si dispone di una traccia che riporta gli argomenti che devono essere affrontati nel corso dell'intervista. L'ordine con il quale i vari temi sono affrontati e il modo di formulare le domande sono tuttavia lasciati alla libera decisione e valutazione dell'intervistatore, che può impostare a suo piacimento la conversazione all'interno di un certo argomento, può porre le domande con le parole che reputa migliori, spiegarne il significato, chiedere chiarimenti quando non capisce, approfondimenti quando è necessario, stabilire un suo personale stile di conversazione (Corbetta, 2003).

Questo tipo di intervista è stata scelta pensando all'unicità della storia e della proposta artistica di ciascun teatro del Veneto, poiché permetteva di poter approfondire i temi e gli argomenti più interessanti emersi durante la conversazione, anche allontanandosi dallo schema di partenza.

Le interviste sono state condotte telefonicamente (eccetto in due casi in cui i soggetti intervistati hanno richiesto l'invio delle domande via email) sia per la dispersione geografica degli intervistati sia perché non vi era la necessità di proporre materiale di stimolo per le risposte (tabella 5.2.)

Tab. 5.3 Vantaggi e svantaggi delle interviste telefoniche

Vantaggi	Svantaggi
Riduzione dei pregiudizi per la relativa anonimità	Difficoltà nell'uso di stimoli
	Difficoltà nel mostrare materiale di stimolo

Fonte: Brace (2013)

Le interviste hanno avuto luogo tra il 13 e il 20 dicembre 2013 a seguito di un primo contatto via email o telefonico per concordare giorno e orario del colloquio.

La traccia seguita prevede l'approfondimento di cinque macro-temi che sono stati poi più o meno affrontate sulla base delle attività svolte nello spazio teatrale:

1. La storia dello spazio teatrale e delle sue attività, in particolare quelle proposte nella stagione 2012/2013;
2. Gli strumenti tradizionali di comunicazione utilizzati per far conoscere l'offerta dello spazio teatrale;
3. Gli strumenti web di comunicazione utilizzati (aggiornamento del sito, invio della newsletter, ruolo e uso dei social network, etc.);
4. Altri siti utilizzati per la promozione delle attività dello spazio teatrale;
5. Uno sguardo al futuro per indagare la volontà di potenziare gli strumenti web per la promozione delle attività del teatro, di utilizzarne di nuovi oppure comprendere le ragioni di un utilizzo che resta limitato.

5.3 Lo scenario di riferimento: il teatro in Veneto

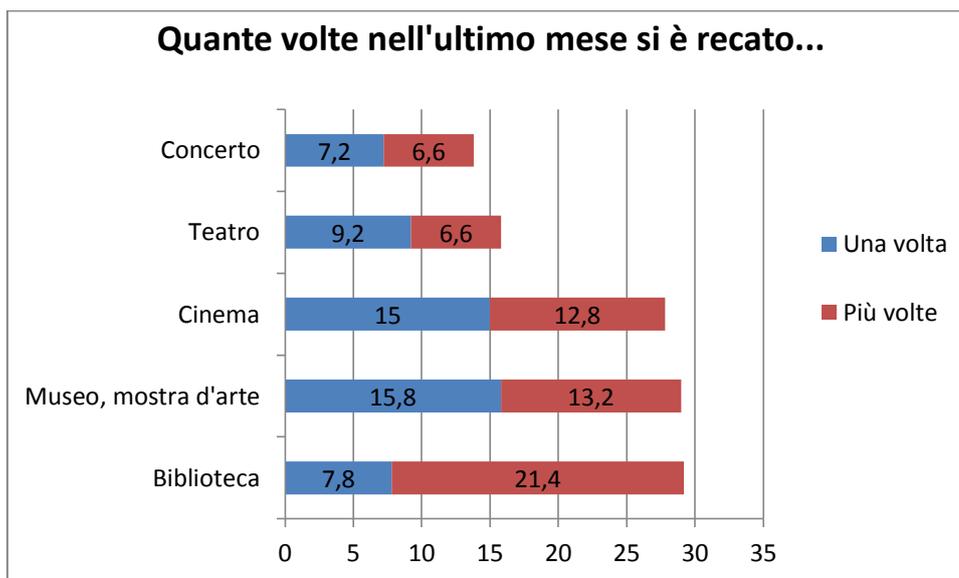
Prima di presentare i risultati della ricerca, è utile fornire una breve panoramica sul teatro in Veneto, sia dal lato della pubblico che dell'offerta teatrale.

Partendo dalle caratteristiche del pubblico, i dati dell'Osservatorio sul Nord Est, curato da Demos & Pi, relativi al 2010, evidenziano che i luoghi di cultura frequentati dagli abitanti di Veneto, Friuli Venezia Giulia e Trentino sono nella maggior parte dei casi biblioteche, musei e cinema⁴¹. Le biblioteche, infatti, sono frequentate dal 29,2% degli intervistati, seguite dai musei e dalle mostre d'arte (29,0%) e dal cinema (27,8%). Il teatro rappresenta invece una nicchia, e solo il 15,8% degli intervistati, dichiara di esservi recato almeno una volta durante l'anno (figura 5.4).

La tabella 5.3 indica inoltre come tale 15,8% di persone che si recano a teatro è ripartito secondo l'età, il livello di istruzione e il numero di abitanti del Comune di residenza.

⁴¹ I dati dell'Osservatorio sul Nord Est sono stati rilevati attraverso un sondaggio telefonico svolto nei giorni 26-28 aprile 2010 con tecnica CATI dalla società Demetra di Venezia. Il campione è composto di 1030 persone, con più di 15 anni, residenti in Veneto, in Friuli e nella Provincia di Trento.

Fig. 5.2 I luoghi della cultura nel Nordest



Fonte: Osservatorio del Nord Est (2010)

Tab. 5.3 Valori percentuali di quanti dichiarano di essere andati a teatro almeno una volta nell'ultimo mese in base all'età, il livello di istruzione e la dimensione del Comune di residenza

Età		Livello di istruzione		Numero di abitanti del Comune di residenza	
15-24 anni	26,1	Basso	6,8	Meno di 15.000	13,9
25-34 anni	14,8				
35-44 anni	19,1	Medio	16,0	Tra 15.000 e 50.000	17,0
45-54 anni	13,6				
55-64 anni	10,6	Alto	21,6	Oltre 50.000	20,2
65 anni e più	11,2				

Fonte: Osservatorio del Nord Est (2010)

Il pubblico che si reca a teatro può essere classificato anche secondo l'occupazione: il 27,3% sono studenti; il 27% sono imprenditori o lavoratori autonomi; il 23% tecnici o impiegati; il 22,1% liberi professionisti; il 18,8% disoccupati; il 12,5% pensionati; il 9,3% sono operai e il 7,2% casalinghe.

Da questi dati emerge perciò che lo spettatore medio di teatro nel Nordest è uno studente tra i 15 e il 24 anni, con un livello medio alto di istruzione, residente in un Comune di grandi dimensioni.

Per quanto riguarda l'offerta teatrale in sé, vengono presi in considerazione i dati Siae relativi al 2012 e al primo semestre del 2013 relativamente all'attività teatrale, composta da teatro, lirica, rivista e commedia musicale, balletto, burattini e marionette, arte varia e circo.

Nel 2012, la situazione del teatro in Veneto sembra molto incoraggiante in quanto esso è la terza regione d'Italia, dietro a Lombardia e Lazio per numero di spettacoli, ingressi, spesa al botteghino, spesa del pubblico e volume d'affari. Per quanto riguarda invece il numero di presenze, supera addirittura il Lazio. I dati, con il confronto anche con Lazio e Lombardia sono presentati nella tabella 5.4⁴².

Tab. 5.4 L'attività teatrale nel 2012 in Veneto, Lazio e Lombardia

	Veneto	Lazio	Lombardia
Numero spettacoli	12.968	21.289	20.004
Ingressi	2.148.914	3.135.319	4.036.944
Presenze	128.508	105.116	109.805
Spesa al botteghino	50.106.776,51	52.631.834,14	89.246.287,57
Spesa del pubblico	57.791.804,18	56.671.656,59	117.317.843,98
Volume d'affari	58.700938,50	61.637.917,60	121.601.148,51

Fonte: Siae (2012)

⁴² Per ingressi si intende la somma degli ingressi con titolo d'accesso e degli ingressi in abbonamento. Per presenze si intende l'affluenza degli spettatori in manifestazioni senza rilascio di titolo d'accesso nella quale l'organizzazione guadagna introiti mediante l'erogazione di prestazioni diverse. La spesa al botteghino esprime le somme che gli spettatori corrispondono per poter accedere ai luoghi di spettacolo. La spesa del pubblico corrisponde al costo del biglietto o dell'abbonamento più altre voci di spesa quali il costo di prevendita dei biglietti, etc. Il volume d'affari fa riferimento alla somma della spesa del pubblico e di altri proventi quali prestazioni pubblicitarie, sponsorizzazioni, finanziamenti pubblici e privati, etc.

Guardando però anche ai dati del 2011, si osserva che tali valori sono in calo: il numero di spettacoli è sceso del 7,7%, gli spettatori sono diminuiti del 7,02%, le presenze addirittura del 31,51%, la spesa al botteghino del 8,32%, la spesa del pubblico del 9,37% e il volume d'affari del 12,09%.

I dati del primo semestre 2013 si dimostrano in linea con quelli dell'anno precedente, eccetto la spesa del pubblico, in eccezionale crescita del 23,88%.

Concludendo, è opportuno soffermarsi maggiormente sul teatro vero e proprio in Veneto, oggetto del lavoro di indagine. Il teatro comprende la prosa, la prosa dialettale e il recital letterario. I dati del 2012 sono presenti nella tabella 5.5.

Tab. 5.5 Il teatro in Veneto

	Teatro
Numero spettacoli	5.694
Ingressi	1.057.443
Presenze	18.697
Spesa al botteghino	10.943.524,44
Spesa del pubblico	11.630.402,59
Volume d'affari	11.952.685,18

Fonte: Siae (2012)

5.3 Lo scenario di riferimento: l'uso di Internet in Veneto

Dal momento che la ricerca ha come tema fondamentale l'uso della web communication nei teatri, si ritiene indispensabile fornire qualche indicazione anche sull'uso di Internet da parte degli abitanti del Veneto, per verificare se essi hanno familiarità o meno con tale strumento.

La percentuale di utilizzatori del pc in Veneto secondo i dati Istat del 2011 è del 57%, un dato molto positivo in quanto è inferiore solo alle percentuali raggiunte in trentino Alto Adige (59,9%) e Lombardia (58,8%). Tale percentuale si riduce di un

punto e mezza prendendo in considerazione l'uso di Internet. Va evidenziato che la maggior parte di coloro che utilizza il pc e Internet lo fa con assidua frequenza, tutti i giorni o almeno una volta a settimana (tabella 5.6).

Tab. 5.6 Uso del personal computer e di Internet in Veneto

Uso del personal computer	
Sì	57,0%
Tutti i giorni	32,4%
Una o più volte alla settimana	19,2%
Qualche volta al mese	3,7%
Qualche volta all'anno	1,7%
Non usano il pc	41,9%
Uso di Internet	
Sì	56,5%
Tutti i giorni	28,9%
Una o più volte alla settimana	21,0%
Qualche volta al mese	4,1%
Qualche volta all'anno	2,5%
Non usano Internet	42,6%

Fonte: Istat (2011)

Anche in Veneto valgono alcune informazioni di carattere generale del territorio nazionale⁴³:

- Le famiglie con almeno un minorenni sono le più tecnologiche. All'estremo opposto si collocano le famiglie di soli anziani di 65 anni e più, che presentano modesti livelli di dotazioni tecnologiche;
- Le famiglie in cui il capofamiglia è un operaio hanno una minore disponibilità di personal computer, di un accesso a Internet e di una connessione a banda larga rispetto a quelle in cui è un dirigente, un imprenditore o un libero professionista;
- Chi dichiara di non possedere l'accesso a Internet afferma che non ha le competenze per utilizzarlo oppure lo considera inutile e non interessante o non ha le risorse finanziarie per accedere agli strumenti o al collegamento;
- I maggiori utilizzatori del personal computer e di Internet sono i giovani tra gli 11 e i 34 anni, mentre la quota scende di molto dopo i 54 anni;
- Gli utenti di Internet usano la rete prevalentemente per spedire o ricevere email, per cercare informazioni su merci e servizi e per postare messaggi su chat, social network, blog, gruppi di discussione e servizi di messaggia istantanea;
- Il web viene usato anche come mezzo per la distribuzione e la fruizione culturale: per leggere giornali, news, riviste, ascoltare la radio, guardare programmi televisivi, guardare in streaming un video o un film, per leggere o scaricare libri online o e-book, per sottoscrivere abbonamenti.

Guardando infine all'uso dei social network, il più popolare è Facebook: i dati dell'Osservatorio sul Nord Est di Demos & Pi, sull'uso dei social network nel 2011 evidenziano che un abitante del Nord Est su tre dispone di un profilo. Più di nicchia, invece, appare Twitter, che ha ancora una portata limitata: gli intervistati dotati di una pagina sono solo il 4%; il 48% degli intervistati lo conosce ma non ha mai provato ad utilizzarlo.

Il 92% dei giovani tra i 15 e i 24 anni ha un profilo Facebook; nella fascia 25-34 anni la percentuale supera il 67%. Guardando alle professioni, invece, spicca l'uso massiccio da parte degli studenti (91%), ma Facebook appare popolare anche tra

⁴³ Istat (2012)

operai, impiegati e disoccupati (tutti intorno al 41-42%). La tabella 5.7 mostra nel dettaglio l'uso di Facebook e Twitter per fascia d'età e per professione.

Tab. 5.7 Uso di Facebook e Twitter per fascia d'età e professione

	Utilizza Facebook	Utilizza Twitter
Media Nord Est	33.0	3.7
Per età		
15-24 anni	92.2	6.8
25-34 anni	67.4	9.7
35-44 anni	34.9	3.4
45-54 anni	22.1	4.9
55-64 anni	9.3	1.6
65 anni e più	3.9	0.2
Per professione		
Operaio	41.5	5.6
Tecnico, impiegato, funzionario	41.8	5.2
Imprenditore, lavoratore autonomo	35.2	5.5
Libero professionista	32.3	5.2
Studente	90.8	4.9
Casalinga	8.6	1.3
Disoccupato	41.0	7.9
Pensionato	5.3	1.1

Fonte: Osservatorio del Nord Est (2011)

Resta comunque una considerazione importante da fare: il Veneto e in generale l'Italia sono ancora ben lontani dai livelli nell'uso delle ICT raggiunti da altri Paesi, a

partire da quelli europei: i dati di Eurostat relativi al 2011⁴⁴ mostrano come l'Italia, rispetto alla percentuale di individui che fanno uso di ICT, sia lontana 20 punti dalla media europea e si attesti nelle ultime posizioni delle classifiche relative a questa tematica.

⁴⁴ http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php

CAPITOLO 6

I risultati della ricerca

6.1 I risultati della ricerca: il questionario

Al termine della raccolta dei questionari, su 58 ottenuti, ne sono stati considerati validi ai fini della ricerca 46, cioè il 42,6% del campione. Gli altri 12 questionari sono stati scartati perché incompleti.

Prima di procedere alla presentazione dei risultati, si rende necessaria una premessa. Si è, infatti, deciso di omettere i risultati relativi alla presenza di una “community”, poiché dalle interviste è emerso che il termine ha dato luogo a fraintendimenti e non tutti i rispondenti avevano chiaro quale fosse l’esatta definizione di questo termine.

Oltre a questo si ritiene utile precisare che con “sito web” si è inteso anche una o più pagine all’interno del sito istituzionale del Comune o di altro sito dell’ente gestore.

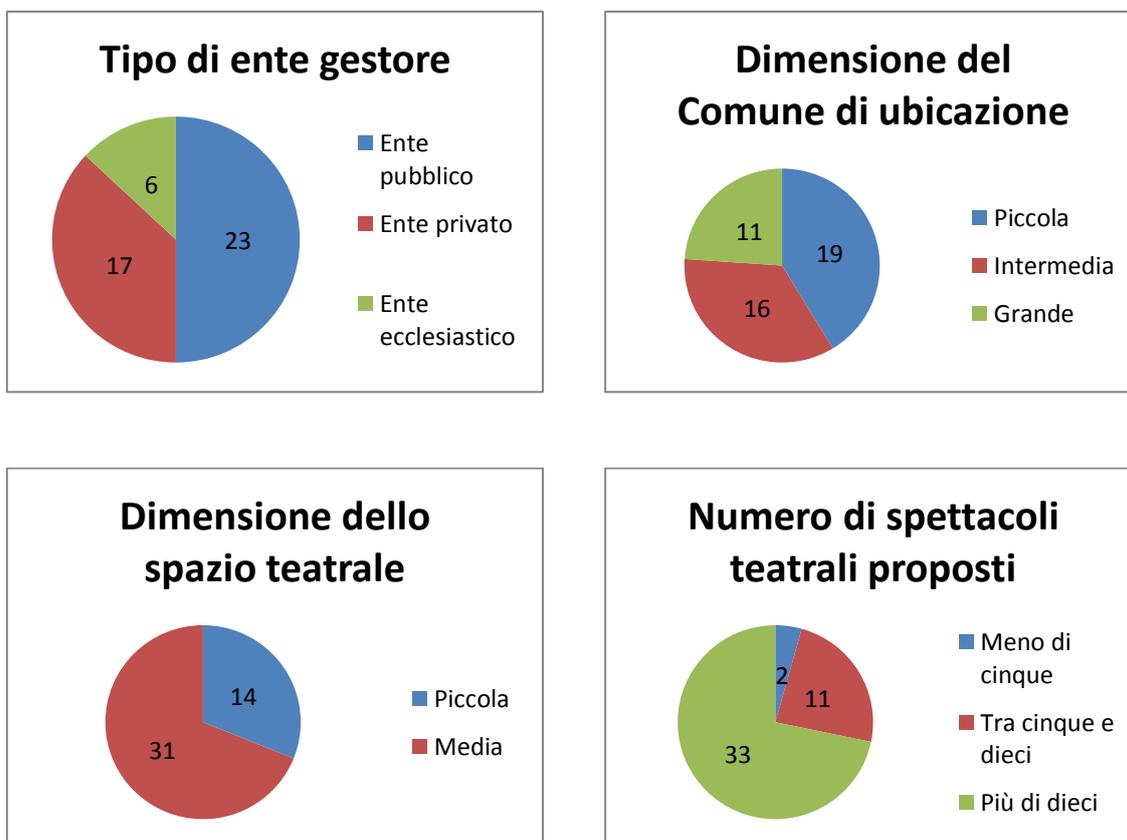
Passando ora alle caratteristiche che vengono indagate nella prima sezione del questionario, le risposte offrono i seguenti risultati:

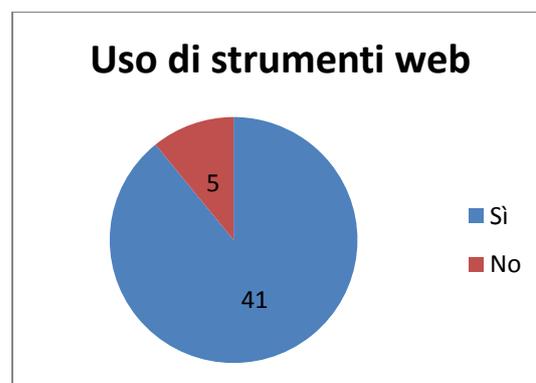
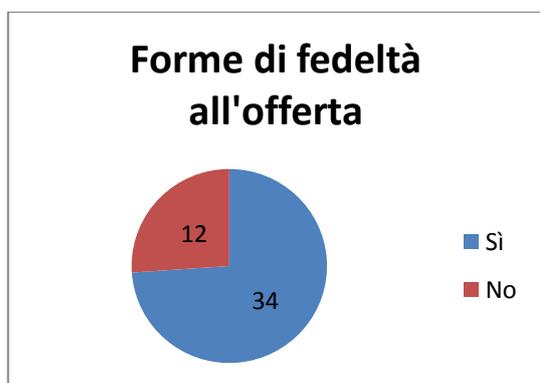
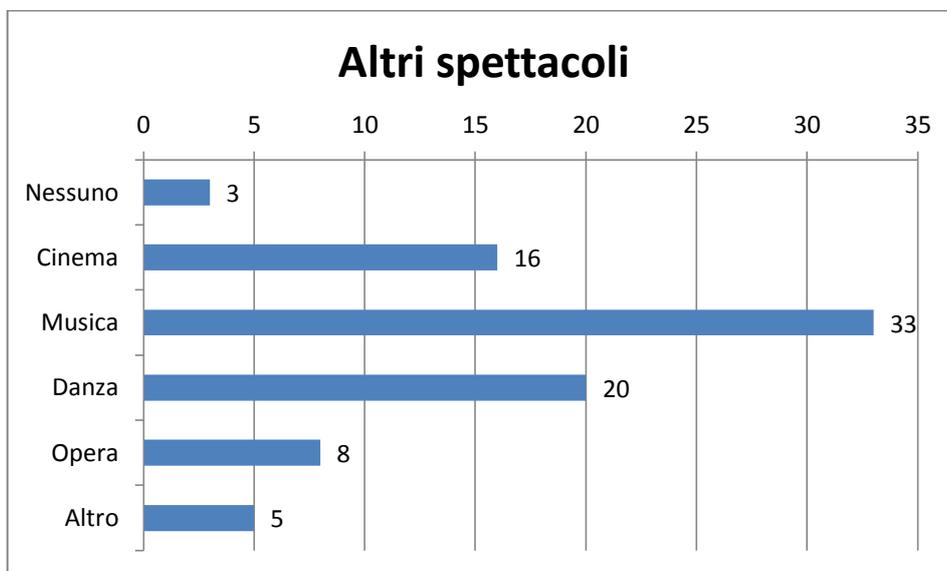
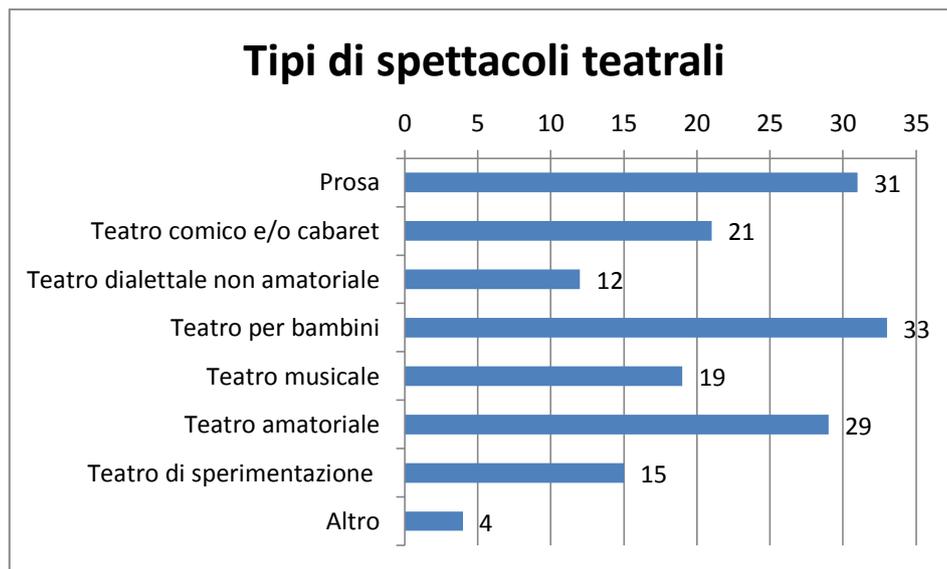
- Per quanto riguarda il tipo di ente gestore, il 50% degli spazi teatrali esaminati è gestito da un ente pubblico, il 37% da un ente privato e il 13% da un ente ecclesiastico;
- Guardando alla dimensione del Comune di ubicazione degli spazi teatrali, il 41,3% è ubicato in un Comune di piccola dimensione, cioè con un numero di abitanti inferiore a 15.000; il 34,8% degli spazi teatrali si trova in Comuni di media dimensione (tra 15.000 e 50.000 abitanti); il 23,9% è situato in Comuni di grandi dimensioni, con più di 50.000 abitanti;
- Il 71,7% degli spazi teatrali ha proposto nella stagione 2012-2013 un numero di spettacoli teatrali superiore a 10, contro il 23,9% che ne ha proposti tra cinque e dieci e solo il 4,3% che ne ha proposti meno di cinque;
- Per quanto riguarda i tipi di spettacoli teatrali proposti nella stagione 2012-2013, il teatro per bambini e la prosa sono i generi più rappresentati, rispettivamente con il 71,7% e il 67,3%. Seguono, in ordine, il teatro amatoriale (63%), il teatro comico e/o cabaret (45,7%), il teatro musicale (41,3%), il teatro di sperimentazione o avanguardia (32,6%), il teatro

- dialettale non amatoriale (26,1%) e infine altri tipi di spettacoli teatrali (8,7%) come teatro scuola, improvvisazione, teatro visuale o circo teatro;
- Altri spettacoli offerti negli spazi teatrali sono principalmente musica (71,7%), danza (43,5%), cinema (34,8%), opera (17,4%) e altri spettacoli (10,9%), in senso ampio, come saggi scolastici, conferenze, presentazione di libri e sfilate di moda. Solo il 6,5% degli spazi teatrali non offre altri tipi di spettacolo;
 - Il 74% degli spazi teatrali offre forme di fedeltà all'offerta, ad esempio abbonamenti, mentre il restante 26% non lo fa;
 - L'89,1% degli spazi teatrali propone la sua offerta attraverso strumenti web, mentre il restante 10,9% non ne fa assolutamente uso.

I dati in percentuale appena esposti sono presentati anche attraverso grafici che ne evidenziano la quantità numerica (figura 6.1).

Fig. 6.1 Caratteristiche degli spazi teatrali osservati





Fonte: elaborazione propria

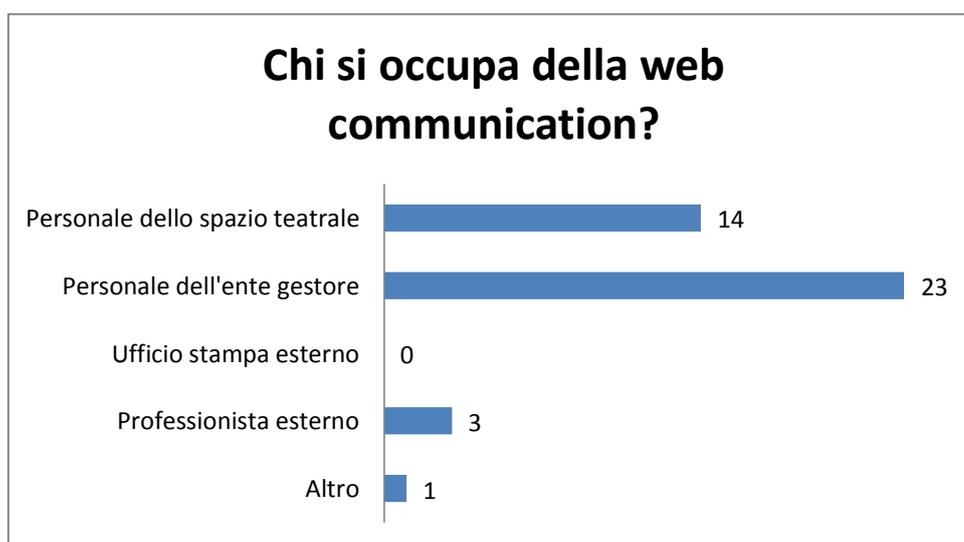
L'utilizzo o meno di strumenti web segnava un diverso percorso di domande nel questionario. Per questo i due casi vengono esaminati separatamente nei prossimi paragrafi.

6.1.1 Gli spazi teatrali che utilizzano strumenti web

Come già sottolineato in precedenza, gli spazi teatrali in cui si fa uso della web communication sono ben 41, cioè l'89,1% delle osservazioni.

Per ciascuno di questi spazi teatrali è stato osservato innanzitutto chi si occupa della comunicazione sul web (figura 6.2). Dalle risposte emerge che nessuno ricorre esclusivamente ad un ufficio stampa esterno e solo il 7,3% si affida ad un professionista esterno. La maggior parte degli spazi teatrali sfrutta il personale dello spazio teatrale stesso o dell'ente gestore. In particolare, è maggiormente diffusa la pratica di affidare la web communication ad un dipendente dell'ente gestore nel caso di spazi teatrali pubblici (in 14 casi su 19), di piccola dimensione (9 casi su 13), ubicati in piccoli comuni (15 casi su 18) o cinema teatri (9 casi su 11). L'unico caso che non rientra tra le opzioni esterne è il caso di uno spazio teatrale che ricorre ad una sinergia tra il personale dell'ente gestore e un ufficio stampa esterno.

Fig. 6.2 La gestione della comunicazione sul web



Fonte: elaborazione propria

Guardando invece agli strumenti web che vengono utilizzati (figura 6.3), emerge come la quasi totalità degli spazi teatrali (95,1%) disponga di un sito o almeno una pagina web dove presentare le proprie rassegne e gli spettacoli proposti. Anche la newsletter si dimostra uno strumento molto utilizzato (75,6%), ma tale percentuale scende drasticamente nel caso in cui tale newsletter si presenti diversificata sulla base dei gusti e delle esigenze dello spettatore (ciò avviene solo nel 17,1% dei casi). Il blog non è uno strumento molto diffuso ed è presente solo nel 22% dei casi. Considerando come strumenti “standard”, viste le alte percentuali raggiunte, il sito e la newsletter non personalizzata, è possibile fare qualche osservazione sugli spazi teatrali che si sono dotati anche della newsletter personalizzata e del blog. Sono solitamente teatri di medie dimensioni (9 casi su 14), che offrono almeno tre tipologie di spettacoli teatrali diversi (8 su 14 casi) o almeno tre spettacoli di genere diverso, compreso il teatro (8 su 14).

Fig. 6.3 Gli strumenti web utilizzati



Fonte: elaborazione propria

Sull'uso dei social network (figura 6.4), il dato più significativo è che il più diffuso è Facebook, utilizzato nel 78% dei casi. Altri social network come Twitter, Google+ e Youtube trovano un'applicazione limitata e vengono utilizzati insieme a Facebook,

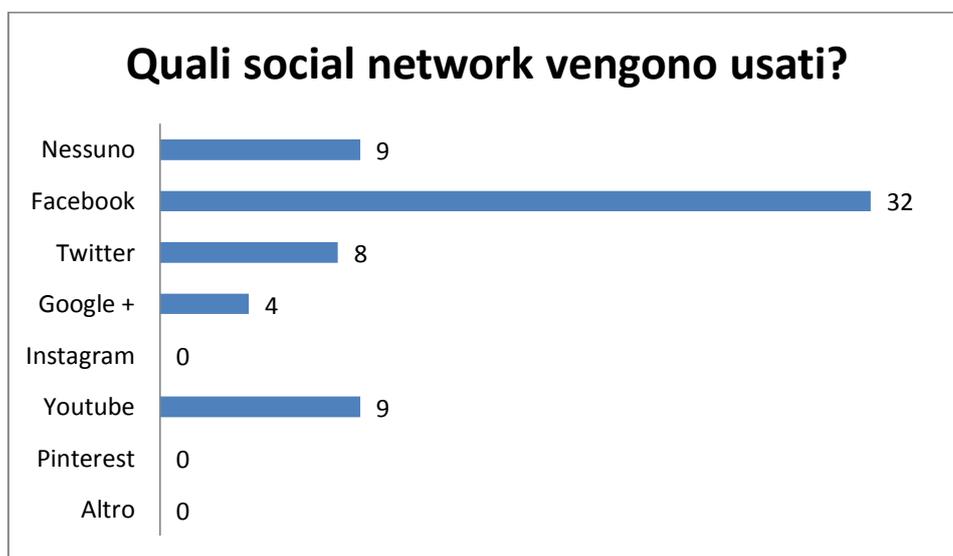
mai in sostituzione. Instagram e Pinterest, social network per foto e immagini, non vengono utilizzati. Il 22% degli spazi teatrali infine non utilizza alcun social network.

Tra i 12 spazi teatrali che utilizzano almeno due social network, si evidenziano le seguenti caratteristiche:

- 7 sono spazi teatrali privati;
- 10 sono ubicati in un comune di medie o grandi dimensioni;
- 10 propongono più di dieci spettacoli all'anno;
- 7 propongono anche altri generi di spettacolo oltre al teatro (di cui 6 musica);
- 8 propongono spettacoli per bambini;
- 11 offrono la possibilità di acquistare abbonamenti.

Solo 2 spazi teatrali utilizzano tutti e quattro i social network indicati.

Fig. 6.4 I social network utilizzati



Fonte: elaborazione propria

Gli strumenti web o i social network per la maggior parte dei teatri sono in uso già da più di due anni (78%). Il restante 22% ne fa uso da meno di due anni (17,1% da uno a due anni, il 4,9% da meno di un anno). Non emergono caratteristiche significative per gli spazi teatrali che fanno uso della web communication da meno tempo (figura 6.5).

Fig. 6.5 Periodo di utilizzo degli strumenti web



Fonte: elaborazione propria

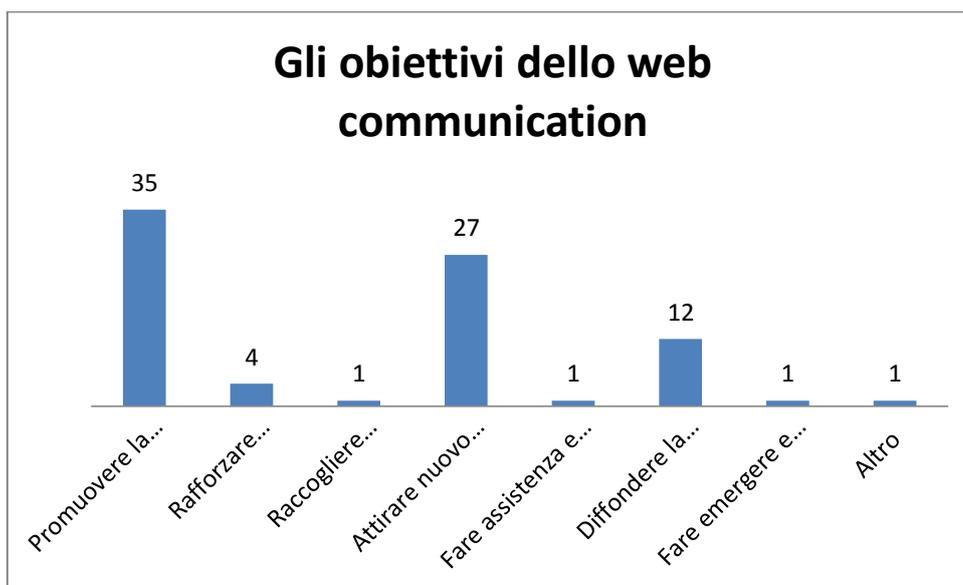
Passando ora ad analizzare la sezione del questionario dedicata a obiettivi, benefici e limiti è possibile già anticipare come i risultati siano molto omogenei.

Tra gli obiettivi (figura 6.6), ricordando che andavano indicati i due principali, i picchi maggiori sono rappresentati da “promuovere la stagione teatrale” (85,4%) e “attirare nuovo pubblico” (65,9%). Si comprende con facilità come per teatri di piccole e medie dimensioni, meno noti e con meno risorse a disposizione da destinare alla promozione, sia una vera e propria necessità quella di farsi conoscere e far conoscere la propria offerta e di coinvolgere nuovo pubblico nelle proprie attività. Abbastanza significativo risulta anche l’obiettivo di “diffondere la cultura teatrale” (29,3%) in quanto tali spazi spesso vengono destinati a compagnie cosiddette “minori” ma che fanno molto per portare lo spettacolo e la tradizione del teatro anche in luoghi dove è più difficile far conoscere e portare avanti quest’arte.

Gli altri obiettivi invece risultano scarsamente rilevanti, in quanto certamente vengono raggiunti attraverso l’utilizzo degli strumenti web ma non si presentano certo come obiettivi primari.

Alla voce “Altro” vi è uno spazio teatrale che ha indicato come obiettivo primario la promozione della stagione cinematografica.

Fig. 6.6 Gli obiettivi della web communication



Fonte: elaborazione propria

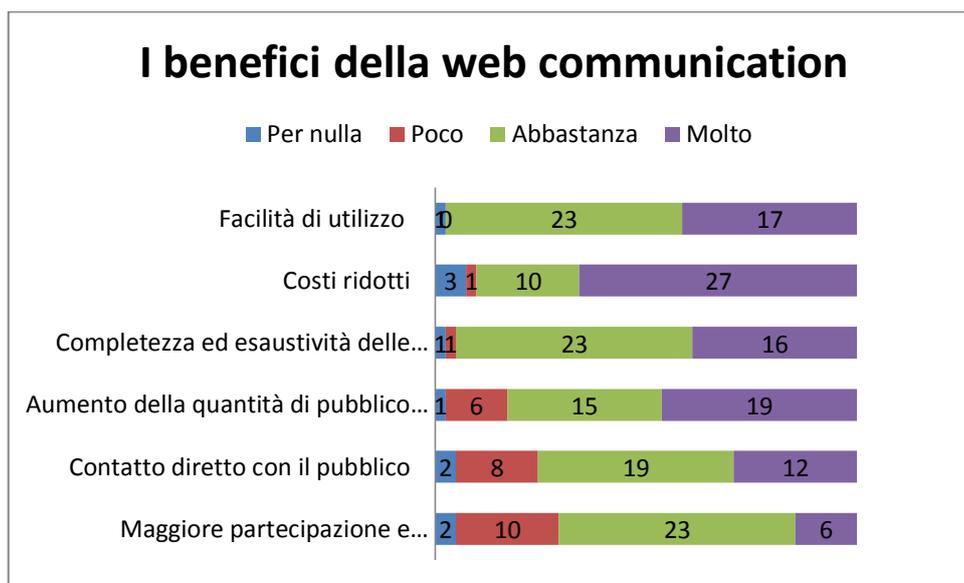
Per quanto riguarda i benefici della web communication (figura 6.7 e tabella 6.1), vi è accordo su tutti i benefici indicati, ma è possibile indicare quelli maggiormente riconosciuti.

Sommando i pareri positivi (le voci “abbastanza” e “molto”), si nota che la “facilità di utilizzo”, la “completezza ed esaustività delle informazioni” e i “costi ridotti” sono le voci su cui vi è maggiore accordo e che vengono riconosciute come i benefici più evidenti. In particolare sui bassi costi degli strumenti web ben il 65,6% ha espresso un parere fortemente positivo.

I benefici su cui vi sono alcune perplessità sono quelli legati al rapporto con il pubblico: l’“aumento della quantità di pubblico raggiunta” (7 pareri negativi), il “contatto diretto con il pubblico” (10 pareri negativi) e la “maggiore partecipazione e coinvolgimento del pubblico” (12 pareri negativi).

Chi esprime questa difficoltà di raggiungere e dialogare con il pubblico sono soprattutto teatri gestiti da enti ecclesistici, la cui prima funzione non è certamente quella di gestire uno spazio teatrale, e teatri di medie dimensioni, che forse faticano a raggiungere un pubblico più ampio (spesso anche più distante geograficamente) e ad instaurare un rapporto solido con esso.

Fig. 6.7 I benefici della web communication - grafico



Fonte: elaborazione propria

Tab. 6.1 I benefici della web communication - tabella

	Per nulla	Poco	Abbastanza	Molto
Facilità di utilizzo	1	0	23	17
Costi ridotti	3	1	10	27
Completezza ed esaustività delle informazioni trasmesse	1	1	23	16
Aumento della quantità di pubblico raggiunto	1	6	15	19
Contatto diretto con il pubblico	2	8	19	12
Maggiore partecipazione e coinvolgimento del pubblico	2	10	23	6

Fonte: elaborazione propria

Sui limiti all'uso della web communication (figura 6.8 e tabella 6.2), l'accordo con tutte le proposte di risposta è meno evidente, per questo è preferibile analizzarle una alla volta.

La voce "complessità d'uso" attesta ciò che era già stato evidenziato come beneficio: gli strumenti web non sono, infatti, considerati complessi da utilizzare e questo è confermato dal fatto che nessun rispondente ha scelto l'opzione "molto" per questa opzione di risposta.

La "necessità continua di aggiornamento delle conoscenze" divide quasi in maniera identica gli intervistati: il 46,3% non lo ritiene un limite, mentre il restante 53,7% trova difficoltà nel rimanere costantemente informato sulle novità proposte nel mondo della tecnologia e di Internet. Il discriminante tra le due posizioni è probabilmente rappresentato da una certa propensione e da un interesse personale verso i temi appena evidenziati.

La voce "scarso utilizzo da parte del pubblico" conferma i dubbi avanzati nell'analisi dei benefici: instaurare un rapporto forte e duraturo con il pubblico attraverso il web presenta molte difficoltà e in molti casi il tentativo non ha successo. La differenza tra gli intervistati che non evidenziano la partecipazione del pubblico come un limite e quelli che invece la riconoscono come tale è, infatti, molto bassa, anche se vi è una prevalenza di soggetti che sostengono la prima opinione.

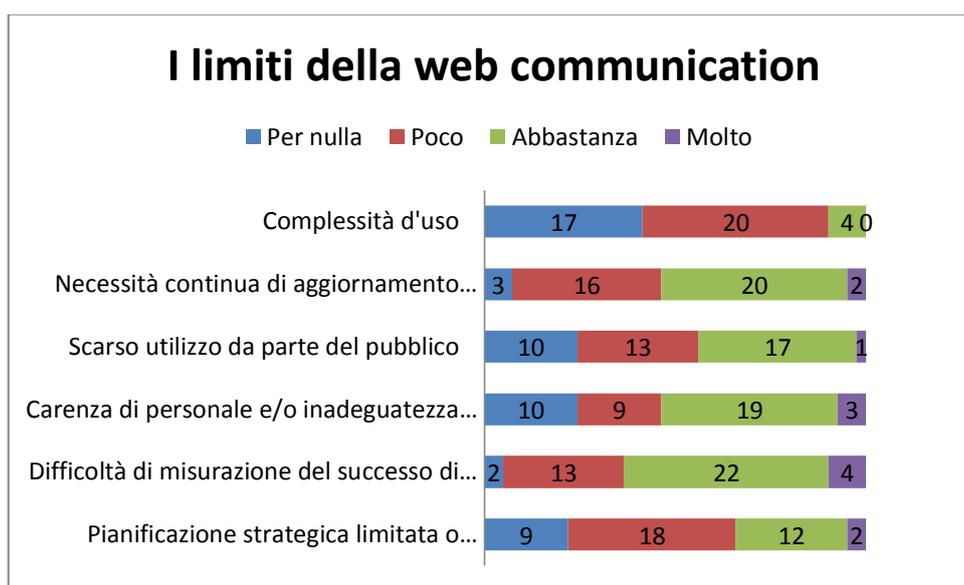
La "carenza di personale da dedicare e/o l'inadeguatezza delle attrezzature disponibili" interessa circa la metà degli spazi teatrali: infatti, il 46,3% degli intervistati non lo ritiene un limite o comunque un problema ingestibile, mentre il restante 53,7% ne evidenzia la problematicità. In particolare, chi ne risente maggiormente sono i teatri pubblici (13 casi su 22), le cui risorse risultano spesso insufficienti ad assumere nuovo personale o acquistare nuova attrezzatura al fine di potenziare la web communication, i teatri ubicati in Comuni di piccole dimensioni (13 su 22), i teatri di medie dimensioni (16 su 22) e gli spazi teatrali la cui offerta complessiva è limitata, cioè offrono solo un altro tipo di spettacolo oltre al teatro (13 su 22).

Infine, la "pianificazione strategica limitata o assente" non viene riconosciuta come un grosso limite, dal momento che il 65,8% dei responsabili della comunicazione

degli spazi teatrali lo ritiene un problema che incide poco o nulla sull'uso degli strumenti web.

Trova maggior riscontro invece “la difficoltà di misurazione del successo degli strumenti web”, che è considerato un limite dal 63,4% degli intervistati. Solo il 4,9% non lo considera affatto un problema: la percentuale di risposta “per nulla” è, infatti, la più bassa rispetto alle altre opzioni di risposta.

Fig. 6.8 I limiti della web communication - grafico



Fonte: elaborazione propria

Tab. 6.2 I limiti della web communication - tabella

	Per nulla	Poco	Abbastanza	Molto
Complessità d'uso	17	20	4	0
Necessità continua di aggiornamento delle conoscenze	3	16	20	2
Scarso utilizzo da parte del pubblico	10	13	17	1

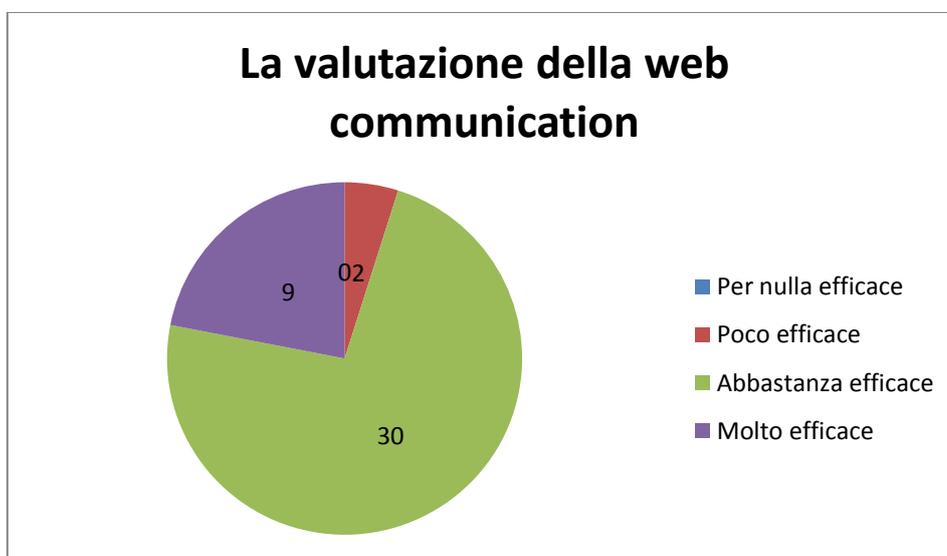
Carenza di personale e/o inadeguatezza delle attrezzature disponibili	10	9	19	3
Difficoltà di misurazione del successo di tali strumenti	2	13	22	4
Pianificazione strategica limitata o assente	9	18	12	2

Fonte: elaborazione propria

Concludendo la presentazione dei risultati relativi agli spazi teatrali che utilizzano strumenti web di comunicazione, la valutazione complessiva sull'efficacia di tali strumenti ha dato risultati inequivocabili (figura 6.9): il 95,1% degli intervistati considera la web communication abbastanza o molto efficace. La percentuale di soggetti completamente soddisfatti non è molto alta (22%), ma rappresenta comunque un dato significativo, come il fatto che nessuno la ritenga una pratica per nulla efficace.

Questo conferma l'importanza che il tema riveste per gli spazi teatrali di piccola e media dimensione e mostra la volontà di proseguire in questa direzione.

Fig. 6.9 La valutazione dell'efficacia della web communication



Fonte: elaborazione propria

6.1.2 Gli spazi teatrali che non utilizzano strumenti web

Come già mostrato all'inizio del capitolo, solo cinque spazi teatrali non fanno alcun uso di web communication. Il numero limitato di casi non permette un'analisi approfondita delle caratteristiche di tali spazi, ma le risposte alla domanda aperta sulle motivazioni che hanno portato alla scelta di non dotarsi di strumenti di comunicazione web offrono spunti molto interessanti.

Una prima motivazione all'assenza di strumenti web di comunicazione riguarda gli spazi teatrali che vengono dati in concessione a terzi per l'organizzazione di rassegne o spettacoli teatrali. In questo caso, segnalato da tre risposte, l'ente gestore, sempre di natura pubblica, non dedica tempo e risorse alla costruzione di un sito o all'utilizzo di social network, ma si limita a pubblicare sul proprio sito istituzionale news sugli eventi in programma, in quanto la comunicazione ufficiale dell'evento, di tipo tradizionale e sul web, viene fatta da chi prende il teatro in concessione.

Per meglio comprendere tale dinamica, viene presentata una della risposte:

“Il Comune non ha una propria programmazione, ma si limita a curare il calendario degli eventi, concedendo il teatro a terzi e occupandosi delle spese di manutenzione e delle utenze. Al momento quindi non c'è una pagina web o Facebook dedicata. Gli eventi vengono registrati nel Calendario Eventi online curato dal Comune, che non è esclusivo, ma riporta tutte le manifestazioni in città in ambito sportivo, culturale, musicale, enogastronomico, etc.”.

Una seconda motivazione viene fornita da uno spazio teatrale che offre anche spettacoli cinematografici. In questo caso, gli strumenti web sono utilizzati esclusivamente per la promozione della programmazione cinematografica (in particolare è presente un sito e una pagina Facebook) e sono gestiti da un professionista esterno. La programmazione del Teatro e la sua promozione sono invece affidate ad Arteven.

Arteven è un ente che si occupa della programmazione teatrale regionale e della sua promozione. A livello di strumenti web, presenta un sito (www.arteven.it) dinamico e ricco di informazioni in cui vengono presentate le rassegne per provincia e i progetti regionali, nazionali e internazionali e viene offerta la possibilità di acquistare biglietti per gli spettacoli. E' possibile l'iscrizione ad una newsletter per sapere quali

spettacoli vanno in scena nella propria città, provincia e in tutta la regione del Veneto, per conoscere promozioni, offerte o spettacoli in regalo e per avere informazioni su corsi, laboratori e stage. I social network utilizzati sono Facebook (circa 1.500 Like⁴⁵), Twitter (quasi 250 follower⁴⁶) e Youtube⁴⁷, con circa 10 video caricati.

I numeri di Arteven online (il sito ha quasi raggiunto le 500.000 visualizzazioni) possono portare a pensare che molti spazi teatrali preferiscano affidarsi ad esso per la promozione online, dal momento che pur con costi ridotti la comunicazione sul web richiede tempo, risorse e competenze che non sono sempre disponibili, soprattutto nel caso in cui la promozione dello spazio teatrale e della sua offerta non rappresenta il focus primario tra le attività dell'ente gestore.

La terza e ultima motivazione, che verrà approfondita successivamente dal momento che è stato possibile ottenere un'intervista con il responsabile della comunicazione dello spazio teatrale, riguarda il mal funzionamento delle attrezzature a disposizione. Infatti, lo spazio teatrale in questione disponeva di un sito internet fino a qualche anno fa, ma ora tale sito non è più funzionante e non è più possibile aggiornare le notizie e le informazioni. Al momento, il vecchio sito risulta ancora bloccato e vi sono evidenti ritardi nella predisposizione del nuovo sito.

6.2 I risultati della ricerca: le interviste

Le interviste realizzate con i soggetti che hanno mostrato la disponibilità a rispondere ad alcune domande si sono rivelate molto interessanti e ricche di informazioni utili alla luce delle quali poter rileggere i dati dal questionario. Per questo, si è deciso di presentare le interviste singolarmente, quasi come dei *case studies*, per non perdere informazioni rilevanti nel tentativo di inquadrare i risultati all'interno di una struttura rigida. La sistematizzazione delle informazioni più interessanti emerse dalle conversazioni verrà affrontata nel capitolo successivo, dove i risultati del questionario e delle interviste verranno analizzati congiuntamente.

⁴⁵ <https://www.facebook.com/pages/Arteven-Circuito-Teatrale/129706613768448?fref=ts>

⁴⁶ <https://twitter.com/ArtevenTeatro>

⁴⁷ <http://www.youtube.com/user/ARTEVENTeatro/videos>

Gli spazi teatrali studiati, sono presentati di seguito nell'ordine in cui l'intervista è stata realizzata. I testi completi delle interviste sono inseriti in allegato (Allegato 4).

6.2.1 Il Teatro Dario Fo di Camponogara

Il Teatro Dario Fo di Camponogara è un teatro pubblico, gestito dal Comune, inaugurato nel 1999 alla presenza proprio del Maestro stesso con una cerimonia di intitolazione pubblica cui ha partecipato un pubblico molto numeroso anche con maxischermi posizionati all'esterno dello spazio teatrale.

Dal 1999, tra alti e bassi a seconda delle possibilità di spesa dell'ente gestore, sono state organizzate delle stagioni teatrali con compagnie professionali e amatoriali. Da due anni viene organizzata anche una rassegna di teatro per bambini e ragazzi.

Per ridurre gli oneri, il Comune è supportato nella gestione dall'Associazione Culturale "Tutti in scena", che offre il suo supporto mettendo a disposizione volontari durante gli spettacoli come maschere o occupandosi ad esempio del servizio di guardaroba. Inoltre di recente lo spazio teatrale è stato dotato anche di un impianto di videoproiezione, per ampliare così la propria offerta rivolgendosi soprattutto a bambini e famiglie.

Per promuovere le attività del Teatro, gli strumenti di comunicazione più utilizzati sono locandine e manifesti, che arrivano ad essere distribuiti in un territorio più vasto di quello comunale (viene raggiunta anche Padova per ragioni di vicinanza geografica). Arteven, che collabora con il Comune per l'organizzazione della rassegna teatrale, si occupa invece dei rapporti con la stampa.

Per quanto riguarda la comunicazione sul web, all'interno del sito del Comune di Camponogara (www.comune.camponogara.ve.it) vi è una pagina dedicata al Teatro in cui sono presenti, in formato pdf, la locandina e il pieghevole della stagione teatrale in corso (figura 6.10). Tale pagina viene aggiornata in occasione della presentazione della stagione; altre notizie sui singoli spettacoli vengono pubblicate nella sezione "Eventi e News" del sito comunale.

La promozione della stagione di Teatro Ragazzi è invece gestita dall'Associazione "Punto a capo" attraverso un sito web in cui sono presenti l'elenco e la descrizione degli spettacoli, il calendario degli eventi, informazioni e contatti (figura 6.11).

Fig. 6.10 Pagina web dedicata al Teatro Dario Fo



Fonte: http://www.comune.camponogara.ve.it/po/mostra_news.php?&area=H&id=55

Fig. 6.11 Sito della rassegna Teatro Ragazzi al Teatro Dario Fo



Fonte: <http://www.teatroragazzidariofo.it/index.html>

Per il futuro, non vi è la volontà da parte del Comune di potenziare gli strumenti web per promuovere le attività del Teatro. Sebbene il server del Comune, ormai vecchio, sia stato sostituito e quindi vi sia maggiore facilità nell'utilizzo di Internet, la persona che si occupa di web communication non ha al momento le competenze necessarie per sfruttare al meglio nuovi strumenti o iscriversi a social network per gestire un profilo dedicato al Teatro.

6.2.2 Il Teatro Tullio Serafin di Cavarzere

Il Teatro Tullio Serafin di Cavarzere è un teatro storico, in gestione al Comune, che prende il nome dal famoso direttore d'orchestra nato proprio a Cavarzere. Dal 1878, anno in cui terminano i lavori di costruzione dell'edificio, vengono realizzate attività teatrali fino al secondo dopoguerra, ma già dopo il primo conflitto mondiale la gestione viene affidata all'Associazione Mutilati e Invalidi di Guerra, che destina lo spazio anche a “sala festeggiamenti, spettacoli d'operetta e cinematografo”. Il Teatro viene definitivamente chiuso negli anni '50.

Quasi trent'anni dopo la chiusura, l'Amministrazione Comunale ne decide il restauro, per preservare l'unico esempio di architettura tardo ottocentesca miracolosamente rimasto dopo i bombardamenti dell'ultima guerra e per adibirlo a teatro e centro civico culturale e ricreativo. I lavori di restauro si concludono il 17 ottobre 2008 con l'inaugurazione del Teatro.

Dal 2009 il Teatro ha proposto numerosi spettacoli, in particolare prosa teatrale, teatro comico, concerti di musica classica e moderna e altri eventi per la cittadinanza (saggi scolastici, commemorazioni, etc.).

In particolare nella stagione 2012/2013 si sono tenuti il Festival del Teatro Veneto Dialettale, con due spettacoli proposti, la rassegna di prosa con 7 spettacoli (con nomi di spicco quali Natalino Balasso e Giulio Scarpati) e la stagione musicale e di concerti.

Le attività del Teatro vengono promosse attraverso strumenti di comunicazione tradizionali quali locandine e articoli su quotidiani e altri canali pubblicitari.

Per quanto riguarda la comunicazione sul web, il Teatro era stato dotato nel 2009 di un sito web (figura 6.12), costruito e curato dall'azienda Paesi.com, specializzata in servizi internet, che aveva già curato il sito del Comune.

L'azienda aveva fatto nascere il sito autonomamente, senza nessun obbligo da parte dell'ente gestore, che però provvedeva ad aggiornarlo con le notizie sull'attività culturale del Teatro.

Il sito era composto da numerose sezioni:

- “Stagione teatrale” con informazioni sulla programmazione (anche sugli eventi delle passate stagioni), sulla biglietteria, sulle promozioni, indicazioni

logistiche su come arrivare al teatro e le strutture alberghiere e turistiche in prossimità dello stesso;

- “News” (anche in formato video);
- “Multimedia” con contributi audio, video e foto;
- “Il Teatro” con cenni storici, contatti, modulistica per la concessione del teatro, link utili, newsletter e web TV.

Fig. 6.12 Home page del sito del Teatro Tullio Serafin



Fonte: <http://www.tullioserafin.it/index.php>

Da alcuni mesi il sito del Teatro non viene più aggiornato, dal momento che il personale del Comune non può più accedervi per inserire le notizie sulle attività dello stesso. Il Comune ha deciso di creare un nuovo sito internet sulle attività del Teatro, non più gestito da Paesi.com, ma non si sa quando esso potrà entrare in funzione nè chi potrà realizzarlo.

Al momento dunque il Comune di Cavarzere non prevede di utilizzare strumenti web per la promozione delle attività del Teatro. Nonostante vi sia stato un primo contatto con una ditta specializzata nella promozione via web, il Comune non ha fondi a disposizione per questo tipo di attività, di cui si riparlerà probabilmente nei prossimi anni. L'unica forma di promozione via web è quella realizzata da Arteven sul proprio sito e tramite Facebook, attraverso una pagina che conta 96 Like e viene aggiornata in occasione degli spettacoli.

6.2.3 I Carichi Sospesi di Padova

L'associazione culturale Carichi Sospesi nasce a Padova alla fine del 1998 con lo scopo di “promuovere laboratori di animazione teatrale nel disagio psichico e fisico, produrre spettacoli teatrali, sperimentare nuovi linguaggi e nuove tecniche”⁴⁸. Il circolo culturale viene aperto nel 2003 e diventa un luogo di incontro aperto a tutti dove poter non solo assistere a spettacoli, ma anche partecipare a corsi e laboratori teatrali, socializzare, scambiare idee, incontrare diverse forme di espressione.

Dal 2003 i Carichi Sospesi propongono rassegne teatrali professionali e amatoriali, corsi di teatro di I e II livello, stage intensivi di teatro e danza e piccola rassegna musicali. Negli anni poi hanno allargato la propria offerta e i propri impegni: curano la direzione artistica dei festival “AmbientAzioni” e “Parlami di Me” nel Comune di Padova e del Festival Internazionale del Teatro di Strada di Caorle “La Luna nel Pozzo”; organizzano il festival “I giardini sospesi – immagini e suoni”, una manifestazione di immagini e di suoni attraverso il teatro, la musica e le parole, giunta alla sua sesta edizione; hanno inaugurato nel 2011 un nuovo spazio teatrale più ampio e più attrezzato.

La comunicazione degli eventi teatrali viene svolta attraverso tre strumenti principali:

- Stampa di pieghevoli cartacei con il programma della rassegna;
- Gestione delle relazioni con la stampa attraverso un ufficio stampa interno o esterno (a seconda del tipo di spettacolo e soprattutto del finanziamento dello stesso);
- Web (in particolare sito, newsletter e pagina Facebook).

La gestione della web communication veniva svolta da personale interno. Dall'anno scorso è stata però affidata a collaboratori esterni che offrono il loro aiuto in maniera volontaria e sono fondamentali per coprire la gestione delle numerose attività che l'Associazione porta avanti.

Il sito dei Carichi Sospesi (www.carichisospesi.com), aggiornato quotidianamente, presenta diverse sezioni. L'home page contiene le news sugli eventi futuri in programma. Le altre sezioni contengono il programma degli eventi (teatro, corsi e

⁴⁸ <http://www.carichisospesi.com>

workshop), le produzioni teatrali dell'Associazione, il programma del Festival "Giardini sospesi", informazioni sulla sala teatrale, la storia dei Carichi Sospesi, contatti, informazioni per raggiungere il teatro e link utili (figura 6.13).

Fig. 6.13 Sezione "Chi siamo" del sito dei Carichi Sospesi



Fonte: <http://www.carichisospesi.com/?cmd=chi>

In ogni sezione consultata risulta ben visibile il link alla newsletter, in cui viene richiesta la mail come unico campo obbligatorio e nome, cognome e numero di cellulare come campi facoltativi. La newsletter viene inviata una o due volte la settimana (solitamente viene inviata una mail con le notizie della settimana e una mail con informazioni specifiche sulla formazione e sugli stage teatrali) e conta più di 2.500 iscritti.

La pagina Facebook è usata per diffondere e gestire le attività dei Carichi Sospesi, anche se si possono trovare notizie interessanti su altri teatri o compagnie teatrali. La pubblicazione dei post è quotidianamente ed è gestita principalmente da una volontaria, che utilizza un linguaggio e uno stile molto colloquiale. La pagina ha ricevuto una media di 4 stelle su 5 nelle valutazioni degli utenti (120 valutazioni) e ha raggiunto 1.786 Like. Circa 140 risultano molto attivi, cioè scrivono sulla bacheca, cliccano Mi Piace, commentano o condividono un post.

Oltre a questi strumenti, i Carichi Sospesi promuovono i propri spettacoli su portali che si occupano di spettacolo (come www.padovando.com, quotidiano online di Padova e provincia).

Altri strumenti utilizzati sono Youtube, in cui è presente un canale dei Carichi Sospesi anche se poco aggiornato (sono presenti solamente due video con rispettivamente 30 e 128 visualizzazioni) e, da poco, Eventbrite per la promozione di spettacoli e la vendita online di biglietti. Eventbrite è un sito attraverso il quale è possibile creare una pagina web personalizzata dedicata alla vendita di biglietti e alla raccolta di registrazioni per un evento, che può essere pubblicizzato attraverso l'invio di inviti e-mail personalizzati e sui social network.

I Carichi Sospesi stanno perciò già progettando il loro futuro sul web, sia attraverso la sperimentazione di nuovi strumenti di comunicazione web come Eventbrite sia attraverso l'organizzazione, assieme ad altri operatori del settore spettacolo di Padova, di un corso di formazione per addetti ai lavori che ha per tema l'uso di Facebook e Twitter.

Quest'ultima iniziativa mostra già la volontà dei Carichi Sospesi di far diventare la crescita sul Web una questione sempre meno individuale. L'associazione ha, infatti, da poco aderito a "Top", la rete dei Teatri Off di Padova, che comprende anche Teatro de Linutile, Teatro Continuo, TPR – Teatro Popolare di Ricerca, Amistad Teatro e TeatrOrtaet.

Le sei realtà parte di "Top" coinvolgono complessivamente all'anno quasi 10 mila spettatori durante le rassegne, oltre 600 persone nei corsi di teatro e mettono in scena 150 spettacoli sia per adulti che per bambini.

L'idea di unirsi in una rete, nasce per una serie di motivi⁴⁹:

- come risposta concreta da parte degli "spazi off" padovani alla mancanza di una programmazione off adeguata in città;
- per rafforzare la propria capacità di comunicare con il pubblico e riportarlo a teatro, attraverso azioni di comunicazione più incisive;
- per far conoscere gli spazi teatrali al di fuori dei circuiti teatrali ufficiali;
- per offrire un proposta culturale adatta a tutti i tipi di pubblico.

Tra le prime iniziative previste per i primi mesi di attività della rete, vi è la creazione di un logo comune che identifichi in modo chiaro le realtà aderenti al progetto, il lancio di una campagna di comunicazione che raggiunga efficacemente i diversi tipi di pubblico, la realizzazione di un portale web dedicato e la creazione di un

⁴⁹ <http://www.teatrodelinutile.com/nasce-top-la-rete-dei-teatri-off-padova/>

abbonamento che consenta l'ingresso a prezzo ridotto agli spettacoli dei teatri aderenti.

6.2.4 Il Teatro Eden di Treviso

Il Teatro Eden, inaugurato il 5 gennaio 1911, fu pensato inizialmente dal proprietario (un imprenditore locale) come luogo di svago per i propri dipendenti e più in generale per tutta la cittadinanza. Si poteva perciò non solo assistere a spettacoli teatrali e cinematografici, a concerti e a balletti, ma anche organizzare feste e manifestazioni varie.

Dopo la prima guerra mondiale, ci fu un periodo di declino, seguito successivamente da un recupero dello spazio teatrale che divenne sede ospitante di varie compagnie filodrammatiche e folcloristiche di Treviso.

Un nuovo periodo di abbandono, portò il Teatro a diventare prima la sede di un calzaturificio, poi, a seguito dell'acquisto da parte del Comune di Treviso, un magazzino.

Nel 1999, a seguito della chiusura del Teatro Comunale di Treviso, la Fondazione Cassamarca, interessata alla conservazione di edifici storici, si rese disponibile al recupero edilizio e funzionale del Teatro Eden. Ultimato il restauro, il Comune di Treviso nel 2000 ha affidato alla Fondazione la gestione del Teatro Eden. A questo scopo la Fondazione ha costituito una società, Teatri S.p.A., che in un primo momento si è occupata di salvaguardare attraverso l'Eden la continuità del Teatro di Tradizione fino al recupero del Teatro Comunale di Treviso, poi di assicurare lo svolgimento di attività artistiche e culturali nello spazio teatrale.

Dopo la riapertura del Teatro Comunale, il Teatro Eden è diventato sede di una rassegna di musica jazz e di rassegne di teatro scuola e teatro per bambini.

La promozione degli eventi del teatro viene fatta in forma cartacea attraverso:

- Locandine esposte nelle teche della città e nelle attività commerciali che si mostrano disponibili;
- Manifesti 70x100 cm, attaccati a inizio stagione e rivolti soprattutto al pubblico più fedele, quello degli abbonati;
- Volantini, solo in occasione di eventi speciali.

La zona coperta con questi strumenti è quella del centro della città di Treviso, anche se il Teatro si trova in una posizione più periferica.

Sono utilizzati anche gli Sms, inviati agli abbonati per promuovere eventi non presenti in abbonamento.

L'ufficio stampa interno della società Teatri S.p.A. cura poi i rapporti con la stampa. Una settimana prima dello spettacolo viene inviato un comunicato stampa a radio e quotidiani. In particolare, Radio 3 e Rai 3 annunciano lo spettacolo in programma e alcuni quotidiani locali pubblicano la notizia dell'evento anche più di una volta, oltre a presentarlo nei "tamburini" (l'elenco degli spettacoli in programmazione nei cinema e teatri locali e anche delle manifestazioni d'arte e culturali).

Per quanto riguarda la web communication, il sito della società (ww.teatrispa.it) è molto vecchio e si presenta soltanto come un sito vetrina con la programmazione e una breve descrizione della società e degli spazi in gestione (figura 6.14). Il sito viene aggiornato a inizio stagione con la programmazione, poi modificato solo in caso di variazioni (ad esempio nel caso di spettacoli cancellati).

Fig. 6.14 Home page del sito di Teatri S.p.A.



Fonte: <http://www.teatrispa.it/fondazione-cassamarca/teatrispa/index.html>

La newsletter, seppur indicata nel sito, non funziona per problemi tecnici legati al server, nonostante i numerosi iscritti.

Non esiste una pagina Facebook né dell'azienda, né dello spazio teatrale (vi era stato un tentativo di crearla, ma non è andato a buon fine e la pagina è stata chiusa). Spesso però i dipendenti della società pubblicano sulle proprie pagine personali news

ed eventi del teatro e chiedono ai propri amici di condividerle per azionare un meccanismo di passaparola.

Oltre al sito dell'azienda, informazioni sulla programmazione teatrale sono presenti sul sito del Comune di Treviso, cui l'azienda fornisce il materiale, e sul sito della Provincia, che pubblica notizie in maniera autonoma.

Sebbene vi sia la volontà di rimodernare il sito aziendale e siano già stati presentati dei preventivi, al momento tale volontà non si è concretizzata, soprattutto per problemi di tipo economico. L'uso di social network è invece escluso per il futuro.

6.2.5 Il Teatro Vivaldi di Jesolo

Il Teatro Vivaldi di Jesolo, gestito dal Comune, propone principalmente spettacoli di teatro e musica. Tali eventi sono gestiti dal Comune stesso: l'Ufficio Cultura si occupa ogni anno di portare a Jesolo importanti personaggi dello spettacolo proponendo una rassegna teatrale intitolata "Verso nuove stagioni" con 9 titoli in programma e presenta spettacoli dedicati ai bambini ("Domenica a Teatro"); altri Uffici del Comune (agricoltura, politica sociale, etc.) offrono invece spettacoli con una forte valenza sociale, dedicati soprattutto a famiglie e anziani.

Il Comune mette poi a disposizione lo spazio teatrale gratuitamente, accollandosi quindi le spese di gestione, a privati (prevalentemente associazioni) che ne richiedono l'uso per manifestazioni, ad esempio saggi scolastici, o spettacoli di beneficenza.

Per questo secondo tipo di attività, la comunicazione è affidata direttamente a chi propone l'evento. Se però vi è il patrocinio del Comune, quest'ultimo dà comunicazione dell'evento anche sul suo sito istituzionale e sulla pagina Facebook.

Le attività proposte invece proprio dal Comune vengono pubblicizzate dall'Ufficio Cultura e anche da Arteven, che cura in particolare la rassegna teatrale.

Vi è innanzitutto la distribuzione di volantini e locandine, che viene effettuata da un distributore a pagamento.

Sul web, la comunicazione viene fatta sul sito istituzionale del Comune (www.comune.jesolo.ve.it), che presenta tutti gli eventi in programma sul territorio ed è curata dall'Ufficio Comunicazione (cui arriva il comunicato dall'Ufficio

Cultura), sulla pagina Facebook del Comune e sulla pagina della biblioteca, gestita direttamente dall'Ufficio Cultura.

Non vi è quindi né una pagina né un sito dedicato al Teatro, ma le informazioni si trovano sul sito del Comune, nella sezione "Cultura e biblioteca". La pagina Facebook della biblioteca, che conta circa 400 Like, viene aggiornata ogni settimana e le notizie sono presentate con uno stile e un tono informale (figura 6.15).

Fig. 6.15 Pagina Facebook della Biblioteca Comunale di Jesolo



Fonte: <https://www.facebook.com/pages/Jesolo-Biblioteca-Comunale/586412218069460?fref=ts>

E' presente inoltre una newsletter dell'Ufficio Cultura, inviata ogni settimana e che conta circa 350 iscritti.

Altri siti utilizzati per la promozione degli spettacoli del Teatro, sono quelli di Arteven e di Binp (Biblioteche in Polo), portale della Regione del Veneto dedicato alle biblioteche che aderiscono al Polo regionale del Veneto⁵⁰ e che contiene anche una sezione news.

Per il futuro, sebbene vi sia il proposito di ampliare gli strumenti web per la promozione teatrale (ad esempio il Comune di Jesolo già dispone di un account Twitter, Flickr e di un canale Youtube), al momento non è possibile gestirli internamente con le risorse a disposizione, poiché manca il tempo per potervisi dedicare.

⁵⁰ <http://binp.regione.veneto.it/SebinaOpac/.do>

6.2.6 La Sala Teatro Falcone e Borsellino di Limena

La Sala Teatro Falcone e Borsellino è stata inaugurata nel dicembre del 2003. Negli anni la Sala è stata attrezzata con la strumentazione adatta per soddisfare la maggior parte delle richieste. Per questo è possibile offrire sia spettacoli teatrali, sia concerti, sia proiezione di filmati. La sala può essere affittata ad associazioni, anche se nella maggior parte dei casi è il Comune che vi organizza eventi.

Inizialmente tali eventi non avevano una programmazione definita, poi le attività sono state raggruppate in alcuni contenitori culturali (uno a primavera, uno d'estate, che inizialmente aveva il nome di "Vivi Limena d'estate", e uno autunnale) riuniti sotto il nome di "Limenamente", per dare voce anche alle associazioni presenti sul territorio.

Ora solo le rassegne primaverili e autunnali si tengono in Teatro, mentre la rassegna estiva si tiene nell'area della Barchessa con palcoscenico esterno.

La comunicazione degli eventi di "Limenamente" viene fatta attraverso volantini pieghevoli, manifesti posizionati in zone strategiche della città e tre pannelli luminosi. Sul web invece, il sito di riferimento è quello del Comune di Limena, in cui non vi è una sezione dedicata al Teatro, ma sono presenti le news sugli spettacoli teatrali; sono presenti inoltre una newsletter e una pagina Facebook dedicata a Limenamente, curata dall'assessore, che conta 386 Like (figura 6.16).

Fig. 6.16 Pagina Facebook di Limenamente



Fonte: <https://www.facebook.com/Limenamente?fref=ts>

Uno strumento di recente utilizzo è Gong, applicazione per smartphone che offre informazioni sul luogo in cui ci si trova sulla base di macro-aree di interesse (eventi, spettacoli, occasioni e offerte, servizi pubblici, etc.). E' basato su una strategia di marketing di prossimità, poiché individua le persone che in quel momento possono essere interessati ad avere informazioni sulle attività offerte.

“Limenamente” è anche promossa attraverso il circuito di “Reteventi”, progetto gestito a livello provinciale per la valorizzazione del territorio attraverso la proposta di spettacoli di qualità artistica in “palcoscenici” di rilevanza culturale e turistica quali palazzi, piazze storiche, castelli, ville, etc.

Nonostante gli sforzi di comunicazione, compresa la volontà di modificare il sito creando una pagina dedicata alla Sala Teatro e di migliorare l'uso di Facebook o di altri social network, il Comune difficilmente riesce a portare molto pubblico a teatro, anche se le proposte sono di qualità.

Chi si reca a teatro va grazie al passaparola di amici o conoscenti o se la compagnia o lo spettacolo si “autopromuovono”. Questo è provato dal fatto che nel 2012 una ditta teatrale ha curato la promozione della rassegna con ottimi risultati di pubblico (per quattro appuntamenti a pagamento la media era di 90-100 spettatori a serata), dovuti prevalentemente al fatto che le compagnie scelte avevano portato a teatro il loro pubblico più fedele.

Nonostante gli sforzi di comunicazione dunque, il problema si trova a monte: i cittadini di Limena faticano ad andare a teatro e quindi difficilmente leggono volantini o mail o si informano sul sito. Per questo prima di pensare agli strumenti di comunicazione più adatti, è necessario elaborare delle strategie per attirare il pubblico e invogliarlo a recarsi a teatro.

6.2.7 Il Teatro K2 di Casaleone

Il Teatro K2 di Casaleone, in provincia di Verona, è un teatro parrocchiale con 220 posti a sedere, costruito intorno agli anni '60. Il Teatro qualche anno fa è stato oggetto di lavori di restauro ed rimasto chiuso per molto tempo. Al termine dei lavori, si è deciso di creare un'associazione che potesse gestire il Teatro e far riprendere le attività culturali.

Gli eventi che si svolgono in Teatro sono soprattutto spettacoli teatrali con compagnie locali, presentazione di libri e incontri con l'autore. In particolare, nella stagione 2012/2013 il Teatro ha ospitato una rassegna teatrale di 5 spettacoli, un incontro con l'autore e uno spettacolo per bambini.

La comunicazione degli eventi viene fatta attraverso brochure con l'elenco degli spettacoli in programma, cartoline e locandine A3 distribuite nelle attività locali soprattutto nell'area comunale o nei comuni limitrofi. Per alcuni spettacoli vengono utilizzate anche affissioni.

La web communication è seguita da un membro dell'associazione che si occupa di web per lavoro: egli gestisce il sito (www.teatrocasaleone.it) e la pagina Facebook del Teatro.

Il sito è stato creato nel 2009 e viene aggiornato al momento della definizione della stagione teatrale (figura 6.17). Fino a poco tempo fa era presente all'interno del sito una sezione news, che è stata poi abbandonata in seguito alla decisione di utilizzare di più la pagina Facebook. Il sito, oltre a presentare la stagione in corso con l'elenco degli spettacoli, informazioni sui prezzi, le indicazioni per raggiungere il Teatro e i contatti, offre anche la possibilità di prenotare i biglietti online attraverso la compilazione di un form.

Fig. 6.17 Home page del sito del Teatro K2



Fonte: <http://www.teatrocasaleone.it/>

Sul sito è presente anche il link per raggiungere direttamente la pagina Facebook, che piace a 140 persone. Come già anticipato, la pagina viene usata principalmente per le news. I post vengono pubblicati solitamente a inizio stagione e in occasione degli spettacoli e per feste o auguri. Il linguaggio e il tono sono molto informali.

La rassegna del Teatro K2 trova spazio anche nel sito della Regione (www.spettacoloveneto.it), dedicato agli spettacoli di cinema, teatro, danza e musica in Veneto, e sui principali portali della provincia di Verona.

Altri strumenti web come, ad esempio, Twitter sono stati scartati per la tipologia di pubblico del Teatro, che non è molto avvezzata alle novità della Rete. Su Youtube sono stati caricati dei video, ma in maniera sporadica e senza la creazione di un canale dedicato. Facebook rimane certamente il social network più adatto alle esigenze del Teatro per la maggiore interazione e visibilità che offre, anche grazie alla possibilità di promuovere la pagina a pagamento secondo la zona geografica, raggiungendo quindi le persone che abitano più vicine al Teatro.

6.2.8 Il Teatro Verdi di Costabissara

Il Teatro Verdi di Costabissara è un teatro storico di proprietà del Comune. Dal 2001 l'Assessorato alla Cultura collabora con la Compagnia Ensemble Vicenza Teatro, cui è affidata la gestione artistica del Teatro e il supporto organizzativo.

In Teatro vengono prevalentemente organizzate rassegne teatrali, sia serali ("Mettilo un sabato a teatro") sia per ragazzi ("Famiglie a teatro!"). All'inizio la maggior parte degli spettacoli venivano realizzati da compagnie professionali, poi la crisi ha spinto a puntare verso rassegne miste di compagnie professionali e amatoriali. Si tratta comunque di rassegne ormai storiche, con un pubblico fedele che riempie quasi sempre tutto il Teatro.

Per gli spettacoli vengono solitamente stampati e distribuiti 50 manifesti, vengono consegnati porta a porta dépliant dell'evento e vengono inviati comunicati stampa a giornali prevalentemente locali.

Per quanto riguarda la comunicazione sul web, il Comune non ha un sito dedicato al Teatro. La Compagnia invece sul proprio sito (www.ensemblevicenza.com), oltre alle informazioni sulle proprie produzioni, presenta anche tutte le rassegne che cura

(figura 6.18). Il sito si collega ad un blog che viene aggiornato di frequente, anche se per il Teatro Verdi è sufficiente la pubblicazione del calendario degli eventi poco prima dell'inizio della rassegna (figura 6.19).

Fig. 6.18 Le rassegne di Ensemble Vicenza Teatro



Fonte: <http://www.ensemblevicenza.com/rassegne>

Fig. 6.19 Il blog di Ensemble Vicenza Teatro



Fonte: <http://ensemblevicenza.blogspot.it/2010/09/comune-di-costabissara-rassegna-serale.html>

Altri strumenti utilizzati sono la newsletter (creata attraverso Gmail) e la pagina Facebook della compagnia, in cui vengono promossi sia gli spettacoli della compagnia sia quelli dei Comuni con cui collaborano.

Su Youtube è presente solo qualche spettacolo della compagnia, ma nulla che riguardi specificatamente il Teatro Verdi. Twitter e Google+ infine sono in fase di sperimentazione poiché la persona che gestisce la web communication si è iscritta solo da qualche mese. Per le generazioni che non sono nate con gli strumenti web, non è, infatti, facile restare al passo con i tempi. Il tempo che richiede sperimentare tali strumenti è molto e non è sempre facile trovarlo.

Per il Teatro Verdi comunque gli strumenti web hanno un valore relativo. Il pubblico ormai è fedele e gli sforzi di comunicazione richiesti sono quindi molto ridotti. Potrebbe però essere interessante ad esempio realizzare delle promo degli spettacoli da inserire su Youtube, anche se questo richiederebbe una maggiore collaborazione con il Comune, che al momento non è attrezzato con strumenti ad hoc sul web.

6.2.9 Il Teatro Comunale di Occhiobello

Il Teatro Comunale di Occhiobello era un vecchio teatro cinema degli anni '50 con una capienza di 700/750 posti, due ordini (platea e galleria) e pianta rettangolare. Successivamente la struttura è andata in disuso in seguito alla morte del proprietario, negli anni '80, che ha lasciato la struttura in eredità al Comune.

Negli anni successivi il Comune ha tentato di proporre rassegne teatrali, ma in maniera abbastanza saltuaria, finché negli anni '90 il gruppo anziani del Comune ha chiesto di trasformare il Teatro in un luogo dove potersi ritrovare. Il Comune ha accettato e il gruppo ha ristrutturato il Teatro, murando il palcoscenico, creando spazi consoni alle sue esigenze (cucine e dispense, stanze da gioco, il bancone del bar al posto del proscenio) e trasformando la platea in una sala da ballo.

Ad oggi la struttura è ancora gestita dagli anziani del paese, ma dal 2001 il Comune ha deciso, con la collaborazione dell'Associazione Culturale Arkadis, nata nel 2002 con lo scopo di diffondere la cultura teatrale e promuovere manifestazioni artistiche, di riproporre spettacoli teatrali. La prima stagione risale dunque all'autunno 2002.

L'obbligata convivenza di spazio con il gruppo anziani fa sì che il palco 6x8 m venga montato e smontato in occasione degli spettacoli (ogni due settimane circa) per lasciare poi il posto alle attività degli anziani. In seguito alle ristrutturazioni oggi sono stati ricavati circa 280-300 posti a sedere.

Nel tempo si è rigenerata l'abitudine ad andare a teatro, tanto che le rassegne proposte realizzano il tutto esaurito in abbonamento, e la stagione ha potuto prendere un taglio artistico differente, per volontà del presidente di Arkadis, concentrandosi prevalentemente sul teatro contemporaneo, sia per venire maggiormente incontro ai gusti del pubblico sia per presentare spettacoli che nella zona non erano ancora stati proposti.

Ad oggi, la realtà di Occhiobello è sicuramente molto vivace, poiché vede 130 abbonati a stagione e circa 200 persone a serata.

La promozione degli eventi viene fatta attraverso manifesti (500 manifesti 100x140 cm e 250 manifesti 140x200 cm) distribuiti nel territorio provinciale di Rovigo e Ferrara, a 15 km da Occhiobello. La distribuzione dei manifesti è stata ridotta negli ultimi tempi poiché fino ad alcuni anni fa i manifesti venivano distribuiti anche nelle città di Padova, Verona e Bologna. Tale scelta è stata determinata sia perché vi era la volontà di ridurre i costi di distribuzione, sia perché con la crisi economica sempre meno pubblico proveniente da città lontane sceglieva di sostenere le spese di trasporto per vedere uno spettacolo.

Oltre ai manifesti, vengono stampati 20.000 libretti e 250 locandine per ogni spettacolo in formato A3, distribuite nelle attività commerciali della zona. Inoltre, vengono pubblicate inserzioni sui giornali (ad esempio il Gazzettino di Rovigo), anche se è una pratica sempre più ridotta a causa degli altissimi costi e della bassa frequenza (solitamente solo un giorno di pubblicità).

Per quanto riguarda il sito (www.arkadis.it/IT/teatro-comunale-occhiobello), la veste grafica annuale è curata da un grafico, non membro dell'associazione. Sebbene la grafica cambi ogni anno, è possibile rivedere anche quelle delle stagioni precedenti in archivio, che al momento presenta però solo le ultime tre. Gli aggiornamenti delle informazioni presenti sul sito vengono invece gestiti da un membro dell'associazione, solitamente in occasione della presentazione della stagione (figura 6.20)

Fig. 6.20 Home page del sito del Teatro di Occhiobello



Fonte: <http://www.arkadis.it/IT/teatro-comunale-occhiobello.xhtml>

La newsletter conta circa 1.300 iscritti. Viene inviata ogni due settimane in occasione degli spettacoli, circa una settimana prima dell'evento. La newsletter è uguale per tutti gli iscritti e contiene informazioni sugli spettacoli del Teatro di Occhiobello o sulle produzioni di Arkadis.

La pagina Facebook, che conta più di 5.120 fan, viene aggiornata quasi quotidianamente anche perché offre l'opportunità di promuovere gli eventi a pagamento. Twitter invece, seppur presente, non viene molto utilizzato perché la comunicazione è troppo stringata e non si è ancora sviluppata l'abitudine al suo utilizzo. Su Youtube invece c'è un canale di Arkadis, dedicato alle proprie produzioni, ma non alla rassegna di Occhiobello.

La rassegna di Occhiobello è presente anche sul sito del Comune: nella sezione Cultura viene dedicata una pagina alla stagione teatrale in corso, in cui è presente un link esterno al sito ufficiale del Teatro.

Viene inoltre inserita pubblicità a pagamento su giornali online: inizialmente solo su www.estense.com, poi i buoni risultati hanno portato a inserire il proprio banner anche su www.listonemag.it, www.rovigooggi.it e www.ilrestodelcarlino.it/rovigo.

Un'interessante iniziativa è la "Rete dei Teatri", un network promozionale (non amministrativo o artistico), che vede la collaborazione tra il Teatro di Occhiobello, il Teatro Comunale De Micheli di Copparo e il Teatro Comunale di Ferrara. L'iniziativa è nata per favorire la circuitazione del pubblico, poiché con l'abbonamento ad uno dei tre teatri è possibile acquistare biglietti a prezzi ridotti negli altri due, ma ha anche risvolti sul piano della comunicazione.

E' stata attivata, infatti, una forma di promozione reciproca via web poiché nei siti, nelle newsletter e nelle pagine Facebook di ciascun Teatro spesso sono fornite informazioni e materiale sugli spettacoli in programma negli altri Teatri, soprattutto se tali spettacoli che hanno un richiamo minore già in prevendita.

6.2.10 DIM Teatro Comunale di Castelnuovo del Garda

Il Teatro DIM è un teatro di nuova costruzione, che si trova in una piccola frazione del comune di Castelnuovo del Garda, nato per volontà di un "mecenate", un industriale della zona che ha messo a disposizione un terreno per la costruzione di un teatro e di un'accademia musicale.

Gli spazi culturali sono stati poi acquisiti e gestiti dall'amministrazione comunale, che cinque anni fa ha deciso di far nascere un'associazione specifica che potesse gestire tali spazi in maniera professionale e con un progetto specifico che fosse in grado anche di risanare i bilanci.

L'associazione DIM Teatro Aperto, cui è stato affidato tale compito, ha affrontato e continua ad affrontare molte sfide, sia perché il Teatro è ubicato in un luogo molto isolato, quindi il pubblico vi si reca solo se è intenzionato a farlo, sia perché beneficia soltanto di un mono-finanziamento.

Per la scelta delle nuove rassegne da proporre l'associazione ha guardato alla programmazione storica, per non interrompere uno schema già predisposto, ma ha ampliato l'offerta proponendo tre rassegne:

- *Teatro che sorride*: stagione di teatro di professione, composta da 6 titoli, che guarda all'"intrattenimento intelligente" (dal teatro comico al teatro di narrazione, dal teatro europeo al circo teatro);

- *Theater in dialect*: 5 titoli di teatro amatoriale con alcune compagnie scelte del Veneto;
- *Teatro da favola*: teatro domenicale rivolto a famiglie e bambini con 5 titoli in programma.

Oltre alle tre rassegne, nella stagione 2012/2013 sono stati proposti 9 titoli di teatro scuola e una piccola rassegna musicale di 5 concerti.

La comunicazione delle rassegne e degli eventi, viene effettuata attraverso materiale cartaceo: vengono stampati circa 10.000-11.000 dépliant delle tre rassegne principali rivolti al pubblico pagante, e poi manifesti e locandine. La distribuzione di tale materiale è governata internamente, in quanto la persona che gestisce il bar interno al Teatro si occupa anche della distribuzione prevalentemente nelle biblioteche, nei bar e in altri esercizi commerciali della zona e in paesi limitrofi.

Le città di Verona e Brescia non vengono raggiunte con la pubblicità cartacea, perché il lavoro in questo caso è legato ad altri strumenti di comunicazione, mentre nei Comuni più grandi nelle vicinanze come Peschiera del Garda e Villafranca vengono fatte 20/30 affissioni.

Le relazioni pubbliche con la stampa vengono gestite da un ufficio stampa esterno, lo studio Fornace, che cura anche la newsletter, la quale conta circa 1.000 iscritti e viene inviata (solo durante la stagione) una volta al mese e in alcune occasioni speciali, come ad esempio il Natale. In entrambi i casi la newsletter si focalizza su due eventi in programma.

Il sito del Teatro (dimteatrocomunale.it) è stato realizzato dallo studio Fornace, anche se dell'inserimento delle informazioni e dell'aggiornamento se ne occupa poi il Presidente dell'Associazione (figura 6.21). Solitamente, il lavoro maggiore sul sito viene svolto verso la fine dell'estate, quando si archivia la passata stagione e viene inserita la nuova stagione, presentata poi ufficialmente a Settembre in occasione di una festa comunale.

E' presente anche una pagina Facebook, sempre curata dal Presidente dell'Associazione, che viene aggiornata durante la stagione in maniera quotidiana o più che quotidiana ed è seguita da circa 150 persone. Il tono usato è molto informale e confidenziale e, oltre alle informazioni sugli spettacoli, vengono date anche notizie

sul “dietro le quinte” in tempo reale (l’arrivo degli attori in teatro, l’allestimento dello spettacolo, etc.) e mostrate foto scattate durante lo spettacolo.

Un aiuto alla promozione arriva dalle compagnie che si esibiscono in Teatro, poiché anch’esse in maniera spontanea fanno pubblicità al loro spettacolo attraverso il proprio sito o pagina Facebook.

Vi è inoltre un rapporto a pagamento con Carnet Verona, giornale specifico sugli eventi culturali di Verona, che offre un redazionale cartaceo e uno spazio sul sito web, dedicati al Teatro.

Fig. 6.21 Home page del sito del Teatro Comunale DIM



Fonte: <http://dimteatrocomunale.it/>

Il Teatro DIM è gestito da una struttura che ha al momento dimensioni ridotte. La prospettiva futura di accedere a maggiori finanziamenti permetterebbe di accettare una sfida più grande anche sul web, perché i dati del Teatro sono in effetti positivi rispetto ad un panorama nazionale in decrescita.

Il Teatro già guarda al web come strada da seguire nel futuro, ma la gestione della web communication comporta un lavoro pratico continuo di aggiornamento personale delle conoscenze e di continua sperimentazione.

L'idea è che comunque essa vada governata dall'interno, e non affidata ad una persona esterna, che seppur esperta di tecnologia non conosce il Teatro e le sue dinamiche, poiché il pubblico è attento nel riconoscere la verità e la competenza di chi fornisce informazioni.

Al momento, con i mezzi e le risorse a disposizione, non sono quindi in programma ampliamenti della strumentazione web, perché il rischio che si corre è quello poi di dover rinunciare a nuovi progetti, se non si dispone del tempo e del know-how necessari. Emblematica è in questo senso l'esperienza di DIM Cafè, rassegna di musica emergente curata da una dipendente del Teatro, che aveva fatto nascere anche un sito parallelo a quello del Teatro stesso. Tale sito è stato poi abbandonato quando il rapporto di lavoro si è concluso, poiché nessun altro poteva occuparsene.

6.2.11 L'Auditorium San Nicolò di Chioggia

L'Auditorium San Nicolò a Chioggia, situato nell'omonima calle del centro storico della città, è ricavato dalla ristrutturazione dell'antica chiesa del complesso conventuale dell'ordine degli Agostiniani, che comprende anche l'adiacente convento utilizzato come scuola materna. Si tratta dell'edificio religioso più antico tra quelli tuttora esistenti in città poiché risale al 1211.

Ridotto per molti anni a magazzino comunale, negli anni '80 è stato oggetto di un laborioso progetto di restauro conservativo finalizzato a creare un auditorium cittadino con 300 posti a sedere (anche se attualmente ci sono 240 poltroncine). L'edificio si presta prevalentemente a concerti di musica classica e corale, ma anche a conferenze e rappresentazioni teatrali, grazie all'installazione di un ampio palcoscenico.

La gestione è curata direttamente dall'Ufficio Cultura del Comune di Chioggia, che organizza da anni rassegne di danza, concerti di musica classica, da camera e jazz e rassegne teatrali.

La rassegna più importante della città è “Acque Altr3”, promossa dalla Città di Chioggia e dall’Assessorato alla Cultura della Provincia di Venezia e organizzata da Arteven, che comprende teatro, danza e concerti e si tiene nel Teatro Don Bosco e nell’Auditorium San Nicolò. Nell’Auditorium in particolare si svolgono le rassegne di danza e i concerti, per l’ottima acustica della sala.

In Auditorium si tiene anche la rassegna teatrale “Play – Sabato a teatro”, sempre organizzata da Arteven, con spettacoli e laboratori per bambini e famiglie.

Per la promozione degli eventi in programma in città (non solo dell’Auditorium), l’Ufficio Cultura utilizza principalmente locandine e pieghevoli distribuiti nei negozi e nei bar.

Tutte le manifestazioni proposte o patrocinate dal Comune vengono inserite nella pagina web del comune di Chioggia (www.chioggia.org) sotto la voce “Eventi”. La pagina interessa tutte le attività culturali del Comune di Chioggia, non solo quelle dell’Auditorium: l’utente può vedere la locandina di ciascun evento e una breve descrizione del tipo di iniziativa, che viene inserita in ordine cronologico da un’impiegata dell’Ufficio Turismo (figura 6.22).

Figura 6.22 Pagina dedicata agli eventi culturali sul sito del Comune di Chioggia



Fonte: <http://www.eventi.chioggia.org/acquealtre2013.php>

Le notizie ritenute più interessanti sono inserite nella newsletter del Comune. Se hanno importanza anche a livello sovracomunale vengono pubblicate nei siti della Provincia e della Regione.

Per il futuro, compatibilmente con le risorse disponibili, l'Ufficio Cultura vuole lavorare ad una newsletter da inviare ai titolari della "Carta Cultura", che viene consegnata al momento dell'acquisto di un biglietto o di un abbonamento.

CAPITOLO 7

La discussione della ricerca

7.1 Il confronto tra obiettivi di ricerca e risultati

L'indagine sull'uso della web communication nei teatri di piccola e media dimensione del Veneto si proponeva di dare risposta, come già dichiarato nel quinto capitolo, alle seguenti domande:

1. Individuare se esistono fattori strutturali che influenzano le scelte relative alle pratiche di web communication adottate;
2. Comprendere gli obiettivi, i benefici e i limiti nell'uso dei strumenti web di comunicazione per i teatri di piccola e media dimensione;
3. Verificare l'esistenza di best practice che possono essere proposte come benchmark anche per altre strutture.

Alla luce dei risultati del questionario e delle interviste, è possibile ora verificare quali degli obiettivi siano stati effettivamente raggiunti e presentare le considerazioni più importanti che sono emerse dai dati raccolti.

Innanzitutto va sottolineata la percentuale di soggetti partecipanti all'indagine. Il campione di riferimento era costituito da 108 soggetti e ha partecipato all'indagine il 42,6% di esso, cioè 46 soggetti. Tale percentuale è certamente sufficiente per poter esprimere delle valutazioni.

Il dato di interesse maggiore al fine di rispondere alla prima domanda di ricerca, cioè l'identificazione di fattori di influenza delle pratiche di web communication, riguarda il numero di teatri che utilizzano strumenti di web communication, informazione che viene ricavata dal questionario. Si tratta infatti di una percentuale molto elevata, in quanto l'89,1% dei Teatri li utilizza.

Il dato può sembrare sorprendente ma per comprendere davvero la realtà dei fatti è necessario prestare attenzione anche alle altre risposte del questionario.

Si può notare, infatti, che sebbene Internet sia ormai diventato uno strumento sempre più impiegato dalle organizzazioni culturali, l'uso che se ne fa resta comunque abbastanza limitato. Nonostante il 95,1% degli spazi teatrali disponga di un sito o almeno una pagina web dove presentare gli eventi in programma, e il 75,6% utilizza

la newsletter, solo pochi teatri utilizzano strumenti che richiedono una gestione più complessa e frequente: solo il 17,1% diversifica la newsletter sulla base dei gusti e delle esigenze dello spettatore e solo il 22% ha un blog.

Considerando poi che dalle interviste emerge come lo spazio riservato ad un teatro sul web sia spesso limitato ad una sola pagina contenente l'elenco degli spettacoli e aggiornata solo in occasione della presentazione della rassegna (quello che in precedenza è stato chiamato "sito statico"), si comprende facilmente come sia necessario fare delle distinzioni accurate anche tra chi fa uso del sito web. Per questo si affermava in precedenza che la percentuale di 91,5% risulta di per sé poco significativa.

La distinzione tra spazi teatrali che utilizzano solo il sito e la newsletter non personalizzata e quelli che si sono dotati anche della newsletter personalizzata e del blog permette poi di fare delle osservazioni per dare una risposta, almeno parziale, alla domanda di ricerca: infatti, gli spazi teatrali di secondo tipo, quelli che sfruttano strumenti di comunicazione web più "complessi", sono teatri di medie dimensioni (9 casi su 14), che offrono almeno tre tipologie di spettacoli teatrali diversi (8 su 14 casi) o almeno tre forme di spettacolo diverso, compreso il teatro (8 su 14).

Anche riguardo l'uso dei social network è possibile fare qualche considerazione. Facebook è lo strumento più utilizzato, per molteplici ragioni: come evidenziato, è il social network più utilizzato dai cittadini del Veneto e con il quale hanno più dimestichezza, inoltre è quello che permette una maggiore interazione e relazione con il pubblico, come hanno evidenziato più d'uno degli intervistati. Dall'osservazione delle pagine Facebook dei teatri oggetto di intervista, emerge altresì come la ricerca di Waters, Burnett, Lamm e Lucas (2009) trovi conferma anche per i teatri osservati: sebbene i profili siano aggiornati di frequente, raramente sono presenti informazioni diverse da link esterni, fotografie e messaggi in bacheca e solo in pochi casi vengono sfruttate le opportunità di promozione (a pagamento) offerte dal social network.

Dal momento che Facebook è utilizzato dal 78% dei rispondenti al questionario, risulta più interessante osservare le caratteristiche degli spazi teatrali che utilizzano almeno due social network. La maggior parte sono spazi teatrali privati, ubicati in un comune di medie o grandi dimensioni, che mettono in scena più di dieci spettacoli

teatrali all'anno, presentano anche altri generi di spettacolo oltre al teatro (in particolare musica), propongono spettacoli per bambini o offrono la possibilità di acquistare abbonamenti.

Sulla base di queste informazioni è possibile perciò desumere la presenza di evidenze che portano a pensare che, tra le ipotesi di ricerca presentate, siano plausibili:

- Ipotesi 1: Il teatro privato ha una maggiore propensione verso gli strumenti di web communication rispetto al teatro pubblico e a quello parrocchiale;
- Ipotesi 2: Il teatro ubicato in un comune di grandi dimensioni ha una maggiore propensione verso gli strumenti di web communication rispetto a quello ubicato in un comune di piccole dimensioni;
- Ipotesi 3: Il teatro di medie dimensioni ha una maggiore propensione verso gli strumenti di web communication rispetto a quello di piccole dimensioni;
- Ipotesi 5: Il teatro che propone un prodotto differenziato ha una maggiore propensione verso gli strumenti di web communication, soprattutto se offre spettacoli per bambini;
- Ipotesi 6: Il teatro che propone una diversificazione dell'offerta ha una maggiore propensione verso gli strumenti di web communication, in particolar modo chi offre concerti.

Per quanto riguarda le ipotesi 4 e 7 i dati non sono sufficienti a confermarne la validità, poiché la quasi totalità dei teatri offre un numero di spettacoli superiore a cinque e propone forme di abbonamento all'offerta.

Concludendo quindi l'esposizione delle motivazioni che permettono di rispondere alla prima domanda di ricerca, va detto che, nonostante alcune evidenze, il non elevato numero di soggetti intervistati, il basso numero di soggetti che non utilizzano affatto strumenti web di comunicazione con cui poter fare dei confronti più accurati e la difficoltà di individuare dei criteri oggettivi per distinguere chi ne fa un uso intensivo e chi invece limitato non permettono di dare una risposta certa a tale domanda. E' probabile che un'indagine con un maggior numero di partecipanti e una differente formulazione delle domande del questionario possa confermare le indicazioni offerte da questa ricerca.

Per quanto riguarda la seconda domanda di ricerca, relativa a obiettivi, benefici e limiti degli strumenti di web communication, le risposte vanno nella stessa direzione.

Come già evidenziato, gli obiettivi certamente più significativi sono “promuovere la stagione teatrale”, “attirare nuovo pubblico” e “diffondere la cultura teatrale”.

Le interviste hanno messo in luce come lo strumento di comunicazione più utilizzato da teatri di piccola e media dimensione sia la pubblicità cartacea (locandine, dépliant, manifesti, etc.). Essa, sebbene presenti un costo mediamente basso, si avvale soltanto di immagini e parole statiche, che possono diminuire l’attrattiva dello spettacolo o della rassegna, e viene distribuita e affissa in prossimità temporale dello spettacolo con una copertura geografica spesso limitata ai Comuni limitrofi, come hanno confermato molti intervistati.

Il Web invece migliora la qualità della comunicazione in entrambi i sensi: da un lato permette di proporre l’offerta teatrale in maniera dinamica e interattiva e consente soprattutto una comunicazione immediata di eventuali variazioni e modifiche negli spettacoli, cosa più difficile da realizzare sul cartaceo; inoltre permette ad un costo praticamente nullo di raggiungere anche potenziali spettatori residenti in zone più lontane dal luogo di ubicazione dello spazio teatrale.

La “diffusione della cultura teatrale” è legata invece al ruolo che le piccole organizzazioni artistiche occupano nel mondo delle arti e delle industrie creative, poiché tali organizzazioni operano in aree che le organizzazioni più grandi non riescono o non vogliono raggiungere e hanno spesso un fine sociale e umanitario. Come confermano diversi studi sul tema, la cultura appare in grado di rafforzare significativamente l’identità sociale e il senso di appartenenza comunitario: vi è cioè una correlazione positiva tra il livello di “capitale culturale” e il livello di “capitale sociale” di cui dispone una determinata collettività (Sacco e Zarri, 2004). In questo senso, soprattutto nel caso in cui sia una compagnia teatrale a gestire lo spazio teatrale, gli strumenti web servono a promuovere l’attività della compagnia stessa sul territorio, mostrando quali sono le realtà culturali che lavorano nella propria città e per la propria città.

L’analisi incrociata di benefici e limiti, permette di fare alcune considerazioni interessanti. Innanzitutto, uno dei benefici maggiormente evidenziati risulta la semplicità di utilizzo di tali strumenti. Guardando però anche alle informazioni ricavate dalle interviste, molti intervistati hanno evidenziato il problema di non saper utilizzare nuovi strumenti web o di aver poca dimestichezza con essi. Quindi si può

certamente affermare che chi si occupa di web communication dispone di competenze di base per utilizzare strumenti web, cioè è in grado di aggiornare un sito, caricare file, inviare la newsletter o scrivere post su Facebook, ma fatica a mantenersi costantemente aggiornato sulle novità del web, ad esempio nuovi social network come Twitter, poco utilizzato dai teatri del Veneto soprattutto a causa della scarsa conoscenze che si ha di esso.

Un limite ampiamente riconosciuto è invece legato alla risposta del pubblico a tali strumenti. Coinvolgere il pubblico, instaurare un rapporto forte e duraturo con esso attraverso il web non è facile in primo luogo perché l'orientamento che guida un individuo a connettersi può essere "deliberativo", quando tende prevalentemente a impegnarsi nella ricerca mirata di informazioni, o "operativo", quando la navigazione è orientata al raggiungimento di uno specifico obiettivo e si basa su fattori prevalentemente razionali; in secondo luogo, perché il web, grazie al suo potenziale di interattività, permette agli individui di esigere livelli crescenti di personalizzazione (Prandelli e Verona, 2002).

Comprendere quale orientamento spinge l'utente a visitare il proprio sito o la propria pagina Facebook e soprattutto soddisfare le sue personali richieste e bisogni, richiede uno sforzo maggiore che al momento ben pochi spazi teatrali hanno fatto, cioè quello di analizzare il proprio pubblico per poter comprendere (Prandelli e Verona, 2002):

1. Chi è il consumatore;
2. Come si comporta;
3. Perché, ossia quali motivazioni sono in grado di spiegare il suo comportamento.

Le risposte a questi tre quesiti chiave, permetterebbero di elaborare una pianificazione più accurata della comunicazione sul web per relazionarsi con il proprio pubblico in modo più efficace e ottenere risultati più incoraggianti sotto il profilo della partecipazione, del coinvolgimento e anche della fedeltà.

La carenza di personale da dedicare e/o l'inadeguatezza delle attrezzature disponibili, sebbene non venga ritenuto un limite da quasi la metà dei rispondenti al questionario, rappresenta un problema in una prospettiva futura: molti intervistati, infatti, hanno affermato di non poter implementare nuovi strumenti web per problemi legati alla lentezza del computer, alla limitatezza delle funzioni del server o alla mancanza di

personale che possa occuparsene. Alcuni enti gestori, soprattutto di natura privata, cercano di ovviare a quest'ultimo problema attraverso l'aiuto e il supporto di volontari.

Concludendo, il dato più rilevante è il fatto che la web communication sia comunque ritenuta efficace per il raggiungimento degli obiettivi prefissati e che quindi i benefici percepiti siano in ogni caso maggiori dei limiti riscontrati.

Infine, la verifica dell'esistenza di best practice nei teatri è stata possibile attraverso le interviste realizzate con operatori del mondo del teatro. Sicuramente, le esperienze più interessanti sono quelle rappresentate dagli spazi teatrali che sfruttano le potenzialità di una "rete" di promozione, che lega insieme più spazi teatrali anche sul web. Il concetto di "rete" è un concetto non nuovo in ambito artistico, in cui predominano quelle di carattere sociale, che hanno solitamente dimensioni ridotte e "le cui relazioni sono governate da meccanismi che [...] fanno ricorso al mutuo aggiustamento e a comunicazioni informali, per esempio mediante canali diretti di tipo interpersonale" (Comacchio, 2009, p.283). I vantaggi sono legati all'efficacia nel garantire la divisione del lavoro e il coordinamento tra i partner, all'efficienza nel minimizzare alcune voci di costo (che nel caso dei teatri sopra citati sono costi di comunicazione) e all'equità nel conseguimento degli interessi specifici di ciascuno degli attori coinvolti. La presenza della rete sul web consente inoltre di aumentare la portata di pubblico raggiunto.

Sebbene molti spazi teatrali siano inseriti in reti e circuiti provinciali o regionali, come Arteven e Reteventi, la preminenza di questi ultimi spesso li disincentiva a curare la comunicazione delle attività e a creare un'immagine e una reputazione forte dello spazio teatrale. A fianco di queste iniziative, certamente importanti, la creazione di una rete di dimensioni più ridotte i cui partecipanti siano legati dalla contiguità geografica o culturale, può portare enormi benefici a organizzazioni di piccole e medie dimensioni, anche qualora l'accordo consistesse soltanto in una comunicazione incrociata e reciproca come nel caso del Teatro Comunale di Occhiobello.

Altro punto importante è rappresentato da una costante e diretta osservazione della realtà, che è fondamentale per non sottovalutare nuovi fenomeni che possono portare vantaggi notevoli ai teatri di piccola e media dimensione. L'esempio di EventBrite,

utilizzato dai Carichi Sospesi è solo uno dei molti che è possibile citare in questo senso. Resta aperta la questione dell'adattamento al web da parte delle generazioni che non sono nate con le tecnologie digitali, ma si ritiene che l'affiancamento di giovani *digital native* o l'organizzazione di corsi di formazione possa limitare il problema.

7.2 Le implicazioni manageriali

Le best practice individuate precedentemente consentono di fornire delle direttive di tipo manageriale ai teatri che vogliono rendere più efficace l'utilizzo della web communication per la promozione della propria offerta.

Innanzitutto, la creazione di una rete promozionale di teatri sul web rappresenta un'opportunità interessante a livello di comunicazione e marketing, in quanto consente di moltiplicare le potenzialità comunicative delle organizzazioni teatrali (Grandinetti e Moretti, 2004). Si tratta di reti paritetiche o orizzontali che si discostano da quelle che comunemente si formano in Italia e che riguardano l'area artistica e della produzione (Bagdadli, 2003). Accordi di questo tipo, meno vincolanti e complessi, ben si adattano alle caratteristiche delle organizzazioni di piccola dimensione, che potrebbero così raggiungere un pubblico più vasto con un impiego minore di tempo e risorse, sia attraverso una comunicazione reciproca sia attraverso l'utilizzo di strumenti ad hoc dedicati nello specifico alla rete.

La scarsa conoscenza del proprio pubblico e degli utenti che utilizzano gli strumenti di comunicazione web del teatro richiede poi l'utilizzo di tecniche di segmentazione, per individuare un numero limitato di segmenti sufficientemente omogenei come motivazioni, comportamenti al loro interno e, invece, sufficientemente eterogenei fra di loro, così da aspirare a differenti marketing mix. Naturalmente organizzazioni di piccole e medie dimensioni non dispongono dei mezzi e delle risorse adatte all'implementazione di tecniche di segmentazione complesse (indagini di mercato, cluster analysis, analisi delle componenti principali, etc.), ma è possibile attraverso semplici strumenti individuare già alcune caratteristiche importanti come:

- Acquirente o non-acquirente;
- Frequenza o tasso di consumo;

- Grado di fedeltà;
- Livello di soddisfazione;
- Prodotto preferito.

Tali informazioni possono essere raccolte in tre modi, assolutamente peculiari sul web, attraverso il sito: dati automaticamente memorizzati nel sito sotto forma di *logfile* rilevati automaticamente dal server ogni qual volta l'utente interagisce con un sito; dati forniti direttamente dagli utenti attraverso la registrazione al sito; dati prodotti direttamente dagli utenti attraverso la partecipazione attiva a iniziative online, come questionari, sondaggi o la partecipazione a forum o community (Prandelli e Verona, 2002).

I vantaggi della segmentazione sono legati ad una migliore percezione delle opportunità di mercato e dei mutamenti della domanda e ad una più efficace precisazione di obiettivi e risorse.

E' necessario poi sottolineare l'importanza di una maggiore alfabetizzazione informatica degli operatori culturali che si occupano di web communication per rispondere alla necessità di continuo aggiornamento delle conoscenze. Le possibilità a questo proposito sono molte:

- Percorso di apprendimento sotto la diretta responsabilità del singolo;
- Organizzazione di comunità di pratica, auto-gestite e composte da membri accomunati da conoscenze specifiche con il fine di migliorare le competenze professionali e favorire processi di apprendimento alla pari;
- Investimento nella "formazione formale" o "direttiva", dove un docente ha la direzione del processo formativo.

Tutte le soluzioni prospettate possono essere realizzate a costi ridotti utilizzando il web a supporto della formazione. Corsi online, community e aule virtuali rappresentano un modo rapido ed economico per avvicinare i potenziali fruitori ad uno specifico prodotto formativo, sia nel caso in cui il web rappresenti uno strumento per accedere a materiali didattici sia nel caso in cui il web sia un "luogo" dove dar vita ad un processo di insegnamento/apprendimento connotato da un elevato livello di interattività tra gli attori coinvolti (Trentin, 2004).

Infine, l'apporto dei volontari può fare la differenza per organizzazioni che hanno personale ridotto. Sebbene il rischio che si corre nell'inserire nell'organico una

persona esterna che lavora saltuariamente sia elevato, come ha evidenziato l'esperienza di Dim Cafè, il supporto offerto può davvero migliorare la qualità della web communication. Resta però la difficoltà di riuscire a coinvolgere efficacemente i volontari nelle attività dello spazio teatrale.

Uno studio di Bussell e Forbes (2003) ha permesso di definire il “ciclo di vita dei volontari”. Esso si compone di tre fasi: l'identificazione del bisogno, la decisione di fare volontariato e l'attività vera e propria di volontariato. Il successo dell'organizzazione in questo processo dipende dal rapporto che si instaura e si sviluppa tra il volontario e l'organizzazione.

Nella fase di identificazione del bisogno l'atteggiamento del volontariato nei confronti dell'organizzazione dipende spesso dai messaggi ricevuti durante il processo di ricerca iniziale, soprattutto attraverso il passaparola, il contatto con il teatro come spettatore o attraverso la comunicazione con i volontari esistenti.

L'organizzazione deve poi fare una promessa in termini di ciò che può offrire rispetto alle esigenze dei volontari. Come noto, difficilmente tale promessa comprende anche incentivi economici. Se le aspettative del volontario corrispondono alla promessa dell'organizzazione vi è la decisione di dedicarsi al volontariato.

Di primaria importanza per un nuovo volontario è la prima esperienza con l'organizzazione e come essa presenta la sua offerta in quanto l'obiettivo dell'organizzazione è che il volontario sia soddisfatto e continui con l'attività. Se ciò avviene, è importante anche curare attentamente le relazioni che vengono stabilite nel continuo dell'attività del volontario. Tali relazioni (con l'organizzazione, con i dipendenti retribuiti, con altri volontari) possono migliorare o sminuire l'esperienza del volontario, portando alla massima fedeltà del volontario o alla cessazione del rapporto con l'organizzazione.

CAPITOLO 8

Conclusioni, limiti e nuove vie di ricerca

8.1 Sintesi della ricerca

Il presente lavoro di ricerca ha preso in esame l'uso di strumenti di web communication nei teatri di piccola e media dimensione del Veneto. Attraverso la somministrazione di un questionario e la realizzazione di interviste presso i responsabili della comunicazione sul web di tali organizzazioni, è stato possibile fornire un quadro completo del tema in esame.

Il questionario è stato inviato via mail a 108 soggetti e il tasso di risposta è stato del 42,6%. Tra i rispondenti, è stato poi possibile intervistare 11 soggetti, con i quali sono stati approfonditi alcuni temi specifici.

Attraverso lo strumento quantitativo sono state inizialmente indagate le caratteristiche degli spazi teatrali che fanno uso di strumenti web, l'89,1% dei rispondenti, sulla base di ipotesi precedentemente formulate: è emerso che si tratta prevalentemente di spazi gestiti da enti privati, con un numero di posti a sedere superiori a 200, ubicati in comuni di grandi dimensioni, che propongono spettacoli teatrali di genere diversi o altre forme di intrattenimento (cinema, danza, concerti, etc.).

Le motivazioni che portano gli altri spazi teatrali a non utilizzare strumenti web sono l'assenza di programmazione teatrale da parte dell'ente gestore, che si affida ad enti di promozione e diffusione teatrale come Arteven o si limita o a concedere lo spazio in affitto a terzi, delegando a costoro la gestione della comunicazione dell'evento, e il mancato funzionamento delle attrezzature che permettono di utilizzare tali strumenti. Per quanto riguarda invece gli spazi teatrali che ne fanno uso, l'attenzione è stata focalizzata sugli strumenti di cui essi si sono dotati, gli obiettivi, i benefici e i limiti riscontrati rispetto alla comunicazione "tradizionale", basata soprattutto su pubblicità cartacea e pubbliche relazioni.

Sebbene la percentuale di spazi teatrali che fanno web communication sia molto elevata, lo studio degli strumenti utilizzati evidenzia che spesso essi si dotano soltanto di un sito o di una pagina web all'interno di un sito istituzionale e di una

newsletter uguale per tutti gli iscritti. Solo pochi teatri gestiscono un blog o realizzano newsletter personalizzate sulla base dei gusti e delle esigenze degli utenti. Tale limitatezza si evidenzia anche sul lato “social”: molti spazi teatrali hanno un profilo Facebook dedicato, ma altri social network come Twitter o Youtube sono scarsamente utilizzati e non vengono utilizzati social dedicati a immagini e fotografie.

La scarsità di strumenti utilizzati si lega ad una difficoltà da parte dei responsabili della comunicazione di dedicare tempo e risorse alla loro gestione e all’aggiornamento delle conoscenze: sebbene il mondo del web non sia sentito come distante o complesso, esso richiede un’attenzione costante e duratura che spesso non è possibile concedere. Vi è inoltre una difficoltà nel rapportarsi con il pubblico e creare relazioni durature e solide con esso.

Va comunque sottolineato che è ampiamente riconosciuta la validità e l’efficienza di tali strumenti, che rappresentano il futuro della comunicazione anche in ambito teatrale, poiché consentono di raggiungere molti obiettivi, tra i quali i principali sono promuovere la stagione teatrale, attirare nuovo pubblico ad un costo molto ridotto e diffondere la cultura teatrale.

E’ per questo che si è cercato anche di evidenziare, attraverso le interviste, delle best practice che possano essere replicate per ridurre la distanza tra operatori dello spettacolo e web.

In primo luogo, la creazione di reti promozionali sul web tra teatri ubicati in zone vicine consente, attraverso l’inserimento di informazioni di altri teatri nel proprio sito, pagina Facebook o newsletter oppure la creazione di portali specifici, di ampliare la portata di pubblico raggiunto ad un costo praticamente nullo. Accordi di questo tipo hanno una complessità di gestione molto ridotta e sono perciò facilmente attuabili con successo da organizzazioni di piccole dimensioni, come nel caso della rete TOP di Padova o di quella che lega il Teatro di Occhiobello ai teatri di Ferrara e Copparo.

In secondo luogo, potenziare gli strumenti formativi a disposizione di chi si occupa di web communication permette loro di rimanere sempre informati e aggiornati sulle novità e cogliere opportunità che riducono tempi e costi nell’attività di comunicazione.

Altro punto importante è la gestione dei volontari, risorsa chiave per organizzazioni che hanno a disposizione budget ridotti. Affinché l'apporto del volontario sia efficace, è necessario prestare attenzione ad ogni fase del "ciclo di vita" del rapporto, per garantire sempre il rispetto delle aspettative sia del volontario che dell'organizzazione.

Infine, può risultare utile l'utilizzo di alcune tecniche molto semplici di segmentazione del pubblico presente online per migliorare la qualità del rapporto e fidelizzarlo. Riuscire a comprendere, attraverso semplici indagini o interviste, quali informazioni l'utente desidera ricevere e in che forma rappresenta già un primo passo verso l'abbattimento del problema della scarsa attenzione e partecipazione di questi sul web.

8.2 I limiti evidenziati

La ricerca ha permesso di evidenziare molte informazioni e aspetti rilevanti dell'uso della web communication per il teatro e certamente l'utilizzo sia di un metodo di indagine quantitativo che qualitativo ha permesso di raggiungere gli obiettivi prefissati. Vanno però evidenziati alcuni limiti che sono emersi, soprattutto per quanto riguarda la stesura del questionario:

1. Un primo limite è emerso attraverso le interviste che sono state realizzate. Dalle risposte degli intervistati è stato, infatti, possibile comprendere che alcune domande del questionario sono state interpretate dai rispondenti in maniera non corretta, in particolare quelle relative all'utilizzo degli strumenti web. Sebbene vi sia stato lo sforzo di presentare le domande del questionario utilizzando un linguaggio semplice e con pochi termini tecnici, onde evitare fraintendimenti, le definizioni in particolare di "sito web dello spazio teatrale" e "community" sono state interpretate in maniera differente dai rispondenti. Infatti, per "sito web dello spazio teatrale" è stata intesa anche soltanto una pagina in cui erano presenti notizie sulla programmazione teatrale e non un vero e proprio spazio dedicato al teatro e alla sua offerta. Inoltre, per community sono stati intesi sia gruppi di utenti che si erano interessati e avevano richiesto informazioni sul teatro anche solo attraverso la

mail sia gli utenti di un social network. In quest'ultimo caso, l'assenza di una definizione condivisa e chiara del termine ha portato alla scelta di escludere le risposte dalla presentazione dei risultati. Questi due esempi sono forse indicatori di una conoscenza limitata di termini e definizioni legati al web e alle sue funzionalità. E' auspicabile, quindi, come già evidenziato nel capitolo precedente, la necessità di consolidare le conoscenze informatiche di chi si occupa di web communication nei teatri;

2. Un secondo limite della ricerca è rappresentato dalla poca incisività della domanda filtro del questionario che permetteva di distinguere chi non utilizzava strumenti web di comunicazione da chi invece ne faceva uso. L'altissima percentuale di rispondenti appartenenti alla seconda categoria non ha permesso di evidenziare significative differenze tra i due gruppi al fine di soddisfare il primo obiettivo di ricerca. Sarebbe stato certamente più efficace, visti i risultati, separare chi usa la web communication in maniera limitata e chi invece ne fa un uso costante.
3. Un terzo limite, infine, è legato alla selezione del campione. Le condizioni poste per l'appartenenza di uno spazio teatrale al campione hanno permesso di individuare un numero ridotto di soggetti. Tali condizioni, necessarie per ottenere un campione il più omogeneo possibile, non vengono messe in discussione, ma si ritiene forse che l'estensione della zona geografica, per comprendere anche altre Regioni o l'intero territorio nazionale, avrebbe permesso di raggiungere un numero di risultati più consistente per esprimere valutazioni di carattere generale.

8.3 Nuove vie di ricerca

Il gap nella letteratura riguardante l'uso della web communication da parte di piccole organizzazioni culturali rende possibili numerose ricerche in questo ambito.

Di seguito si ritiene utile indicare tre direzioni principali che possono essere seguite nelle ricerche future sul tema.

In primo luogo, come già evidenziato tra i limiti della presente ricerca, la scelta di una zona geografica ristretta non permette di trarre indicazioni di carattere generale. E' quindi interessante pensare di utilizzare la stessa metodologia applicata ad un'area

più estesa o realizzare un confronto tra aree diverse per verificare se un certo tipo di comportamenti dipende anche dalle politiche, dalle tradizioni, dalla cultura di una determinata realtà locale.

In secondo luogo, può rivelarsi interessante anche un confronto tra i siti dei diversi spazi teatrali, utilizzando, ad esempio, lo schema proposto da Preece e Wiggins Johnson (2011) o da Vescovi (2007).

I primi analizzano specificatamente siti di istituzioni culturali attraverso la presenza o assenza di strumenti per la creazione di una “presenza permanente” che consente di mantenere una relazione con il cliente anche durante i periodi vuoti che intercorrono tra una performance e l'altra, e per la creazione di “piccoli mondi” all'interno dei quali si possono formare relazioni tra i sostenitori delle arti. Lo schema di analisi è presentato nella tabella 8.1.

Tab. 8.1 Schema per l'analisi di siti web di istituzioni culturali

Strumenti web per la creazione di una presenza persistente	Strumenti web per la creazione di piccoli mondi
<i>Informazioni sugli spettacoli in corso</i>	<i>Uso di social media</i>
Informazioni generali	Siti di social media
Testi (programmazione, descrizione)	Presenza su Facebook
File audio	Uso avanzato di Facebook
File Video	Presenza su Twitter
Foto	Uso avanzato su Twitter
<i>Informazioni sugli spettacoli passati</i>	<i>Uso di social media interni</i>
Informazioni generali	Strumenti di social media interni
Testi (programmazione, descrizione)	Blog dello staff o dei performer
File audio	Audio/video/foto dietro le quinte
File Video	RSS feed interno

Foto	Podcast
<i>Informazioni sugli spettacoli futuri</i>	<i>Feedback interno/strumenti di interazione</i>
Calendario degli eventi	Meccanismi di feedback dal pubblico
Informazioni sugli spettacoli nel calendario	Recensioni del pubblico
Biografia degli artisti nel calendario	Interazione tra il pubblico
Biografia del regista/compositore nel calendario	Interazione del pubblico con staff o performer
Descrizione della stagione	<i>Informazione su eventi social</i>
Descrizione della rassegna	Eventi social per il pubblico
<i>Informazioni sull'organizzazione</i>	Eventi social per membri o finanziatori
Lista dei contatti	Gruppi o associazioni
Biografia dei dipendenti	Gruppi online
Lista dei performer	
Biografia dei performer	
Storia	
Servizi	
Mission	

Fonte: Preece e Wiggins Johnson (2011)

Vescovi (2007) propone invece un'analisi basata sui seguenti criteri di valutazione che consentono di misurare l'efficacia di un sito web aziendali:

1. Visibilità online (presenza sui motori di ricerca, presenza sui portali di settore, utilizzo dei tag "keyword" e "description", link exchange, possibilità di segnalare il sito ad altri utenti, social bookmarking/sharing);
2. Navigabilità (motore di ricerca interno, presenza costante della barra di navigazione, orientamento nel sito, tag cloud, percorsi multipli di navigazione, compatibilità con i browser);

3. Immagine aziendale (riconoscibilità, presentazione corporate, comunicazione integrata, press release e rassegna stampa);
4. Informazioni commerciali (segnalazione della propria offerta e delle promozioni, informazioni logistiche e di contatto);
5. Gestione della transazione (processo d'ordine chiaro e intuitivo, informazioni logistiche, sulla sicurezza e sulla privacy, sicurezza delle transazioni, supporto alle decisioni di acquisto);
6. Customer service (servizi informativi, possibilità di interagire con l'azienda, richiesta feedback, area utenti registrati, servizi self service, *widget*, *mashup*, app);
7. Qualità dei contenuti (leggibilità dei contenuti, linguaggio chiaro e conciso, immagini ed elementi grafici, aggiornamento dei contenuti);
8. Comunità e intrattenimento (strumenti di interazione per la comunità, materiali per la comunità virtuale, eventi di intrattenimento per la comunità, valutazione e condivisione delle esperienze d'acquisto e consumo, concorsi, test, quiz, giochi, audio, video).

La scelta di questo secondo metodo di analisi richiede naturalmente l'adattamento delle diverse voci alle specificità del settore artistico e culturale. In linea generale comunque ciascuna delle otto macro-variabili deve essere descritta da un sotto-insieme di micro-variabili, che vengono valutate utilizzando una scala da 0 a 5.

Infine, un'ultima indicazione per una possibile ricerca futura viene dalle perplessità emerse dal questionario relativamente al rapporto con il pubblico. Un'indagine che vada ad analizzare anche il comportamento degli spettatori che navigano in rete permetterebbe di avere a disposizione maggiori indicazioni per delineare un quadro completo della tematica.

BIBLIOGRAFIA

- Arteven (2012) *Spazi e luoghi per lo spettacolo dal vivo*. Vicenza: Arteven;
- Arts Council England (2010) *Consuming digital arts: understanding of and engagement with arts in the digital arena amongst the general public*. London: Arts Council England;
- Bagdadli, S. (2003) Museum and Theatre Networks in Italy: Determinants and Typology. *International Journal of Arts Management*, 6 (1), pp. 19-29;
- Bagozzi, R.P., Dholakia, U.M., Klein Pearo, L. (2004) A social influence model of consumer participation in network and small group based virtual communities. *International Journal of Research in Marketing*, 21 (3), pp. 241-263;
- Bartels (1976) *The History of Marketing Thought*. Columbus: Publishing Horizons;
- Bennett, R., Kottasz, R. (2000) Practitioner perceptions of corporate reputation: An empirical investigation. *Corporate Communications: An International Journal*, 5 (4), pp. 224–234;
- Berry, L.L. (1983) Relationship marketing. In: Berry, L.L., Shostack, G.L., Upah, G.D. (1983) *Emerging perspective on services marketing*. Chicago: American Marketing Association;
- Biagini, E. (2007) Uno scenario interattivo sostenuto dai clienti. In: Guandalini, M. (a cura di) *Non solo Blog*. Milano: Etas;
- Bianchini, F. (1999) *Le politiche culturali urbane in Europa* [WWW] Disponibile su: www.undo.net/cgi-bin/openframe.pl?x=/cgi-bin/undo/management/managemnt.pl%3FFco%3D17%26a%3Di%26lang%3Dita [Accesso: 10/08/13];

- Bichi, R. (2007) *La conduzione delle interviste nella ricerca sociale*. Roma: Carocci Editore;
- Bollo, A. (2012) *Il marketing della cultura*. Roma: Carrocci Editore;
- Bonacini, E. (2012) Il museo partecipativo sul web: forme di partecipazione dell'utente alla produzione culturale e alla creazione di valore culturale. *Il capitale culturale*, 5, pp. 93-125;
- Bourdieu, P. (1979) *La distinction*. Paris: Les éditions de minuit [ed.it. (1983) *La distinzione. Critica sociale del gusto*. Bologna: Il Mulino];
- Bourgeon-Renault, D. (2007) *Marketing expérientiel et hyper réalité dans le domaine de la culture*. Marketing Trends Settima Edizione, Venezia, 17/19 gennaio 2007. [WWW] Disponibile su: www.escp-eap.net/conferences/marketing/2008_cp/Materiali/Paper/Fr/BourgeonRenault.pdf [Accesso: 04/11/13];
- Bourgeon-Renault, D. (2009) *Marketing de l'art et de la culture: spectacle vivant, patrimoine et industries culturelles*. Paris: Dunod;
- Boyd, B.M, Ellison, N.B. (2007) Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13 (1), pp. 210-230;
- Brace, I. (2013) *Questionnaire design: how to plan, structure and write survey material for effective marketing research*. 3rd ed. London: Kogan Page;
- Bradley (1999) Sampling for internet surveys: an examination of respondent selection for internet research. *Journal of the Market Research Society*, 41 (4), pp. 387-395

- Bussell, H., Forbes, D. (2007) Volunteer management in arts organization: a case study and managerial implications. *International Journal of Arts Management*, 9 (2), pp. 16-28;
- Canziani, R. (2010) *Comunicare spettacolo. Teatro, musica, danza, cinema. Tecniche e strategie per l'ufficio stampa*. Milano: Franco Angeli Editore;
- Carù, A., Cova, B. (2011) *Marketing e competenze dei consumatori*. Milano: Egea;
- Casarin, F. (2009) Quale marketing per le organizzazioni culturali? Oltre l'approccio pluralistico. In: Rispoli, M., Brunetti, G. (a cura di) *Economia e management delle aziende di produzioni culturali*. Bologna: Il Mulino, pp. 147-173;
- Cerulli Irelli, V. (2012) *Le fondazioni lirico-sinfoniche come organizzazioni pubbliche in forma privatistica*. [WWW] Disponibile su: <http://www.aedon.mulino.it/archivio/2012/3/cerulli.htm> [Accesso: 19/11/2013];
- Chang, W. (2010) How “small” are small arts organizations? *The Journal of Arts Management, Law and Society*, 40 (3), pp. 217-234;
- Colbert, F. (2000) *Marketing delle arti e della cultura*. Milano: ETAS;
- Collesei, U. (2006) *Marketing*. Padova: Cedam;
- Collesei, U. (2012) L'evoluzione del ruolo della comunicazione negli approcci di marketing. *Sinergie, riviste di studi e ricerche*, Settembre - Dicembre, pp. 25-31;
- Collesei, U., Ravà, V. (2008) *La comunicazione d'azienda*, Torino: Isedi;
- Comacchio, A. (2009) La progettazione della rete esterna. In: Isotta, F. (a cura di) *La progettazione organizzativa: problemi e soluzioni*. Venezia: Libreria Editrice Cafoscarina;

- Corbetta, P. (2003) *La ricerca sociale: metodologia e tecniche*. Bologna: Il Mulino;
- Costantinides, E., Fountain, S.J. (2007) Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 9 (3), pp. 231-244;
- Cova, B. (2003) *Il marketing tribale*. Milano: IlSole24Ore;
- Cova, B., Cova, V. (2002) Tribal marketing: the tribalisation of society and its impact on the conduct of marketing. *European Journal of Marketing*, 36 (5/6), pp. 595-620;
- Cova, B., Giordano, A., Pallera, M. (2012) *Marketing non-convenzionale*. Milano: Gruppo 24Ore;
- Cova, B., Kozinets, R.V., Shankar, A. (2007) *Consumer tribes*. Amsterdam: Elsevier/Butterworth Heinemann;
- Coviello, N.E., Brodie, R.J., Munro, H.J. (1997) Understanding Contemporary marketing: Development of a Classification Scheme. *Journal of Marketing Management*, 13 (6), pp. 501-522;
- Cravens, J. (2000) *What use is the Internet to a Non-for-profit Organization (NPO) or Public Sector Agency?* [WWW] Disponibile su: www.coyotecom.com/online.html [Accesso: 25/11/2013];
- C.Re.S.Co (2011) *Rispondi al futuro* [WWW] Disponibile su: http://www.fitzcarraldo.it/ricerca/pdf/rispondialfuturo_report.pdf [Accesso: 21/12/2013];
- D'Astous, A., Jacob, I. (2002) Understanding consumer reactions to premium-based promotional offers. *European Journal of Marketing*, 36 (11/12), pp. 1270-1286;

- D'Astous, A., Legoux, R., Colbert, F. (2004) Consumer perceptions of promotional offers in the performing arts. An experimental approach. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(3), pp. 242-254;
- Daft, R.L., Lengel, R.H. (1986) Organizational information requirements, media richness, and structural design. *Management Science*, 32 (5), pp. 554-571;
- De Vincentiis, M. (2005) *Teoria e pratica degli uffici stampa*. Milano: Franco Angeli Editore;
- Dellarocas, C. (2003) The digitization of word-of-mouth: promise and challenges of online feedback mechanisms. *Management Science*, 49 (10), pp. 1407-1424;
- Di Nallo, E. (1998) *Quale marketing per la società complessa?* Milano: Franco Angeli Editore;
- Diggle, K. (1986) *Marketing the Arts: An Introduction and Practical Guide*. London: The City University.
- Diggle, K. (n.d.) *Why italicize the ARTS in ARTS Marketing?* [WWW] Disponibile su: www.keithdiggleartsmarketing.com/article1.htm [Accesso: 10/08/13];
- Fabris, G.P. (2009) *Societing. Il marketing nella società postmoderna*. Milano: Egea;
- Falconi, T.M. (2005) *Governare le Relazioni*. Milano: Il Sole 24Ore;
- Farsagli, S., Iannone, F., Monaco, G. (2006) Nuovi modelli di fruizione e tecnologie innovative. In: Granelli, A., Traclò, F. (2006) *Innovazione e cultura. Come le tecnologie digitali potenzieranno la rendita del nostro patrimonio culturale*. Milano: Il Sole 24Ore;
- FederCulture (2013) *Rapporto Annuale FederCulture 2013. Una strategia per la cultura. Una strategia per il Paese*. Milano: 24ORE Cultura;

- Felicitati, P., Natale, M.T. (2008) *Manuale per l'interazione con gli utenti del Web culturale*. Minerva EC Working Group;
- Ferrarese, P. (2012) *Lineamenti di report per le aziende di cultura*. Venezia: Libreria Editrice Cafoscarina;
- Fideli, R., Marradi, A. (1996) Intervista. In: *Enciclopedia delle scienze sociali*. Roma: Istituto della Enciclopedia italiana, vol. 5, pp.71-82;
- Fillis, I. (2003) Image, reputation and identity issues in the arts and crafts organization. *Corporate reputation review*, 6 (3), pp. 239-251;
- Fiske, J. (1992) The cultural economy of fandom. In: Lewis, L. (1992) *The Adoring Audience: Fan Culture and Popular Media*. London: Routledge;
- Foglio, A. (2005) *Il marketing dello spettacolo*. Milano: Franco Angeli Editore;
- Geiger, S., Martin, S. (1999) The Internet as a Relationship Marketing Tool – Some Evidence from Irish Companies. *Irish Marketing Review*, 12 (2), pp. 24-35;
- Gladwell, M. (2006) *Il punto critico: i grandi effetti dei piccoli cambiamenti*. Milano: BUR;
- Godin, S. (2000) *Permission Marketing: Turning Strangers Into Friends And Friends Into Customers*. Milano: Parole di Cotone;
- Goffman, E. (1959) *The presentation of self in everyday life*. New York: Doubleday Anchor Books;
- Grandinetti, R., Moretti, A. (2004) *Evoluzione manageriale delle organizzazioni artistico-culturali. La creazione del valore tra conoscenze globali e locali*. Milano: Franco Angeli Editore;

- Grönroos, C. (1990) *Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington (MA): Free Press/Lexington Books;
- Gummesson, E. (2002) *Total Relationship Marketing*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann;
- Harker, M.J., Egan, J. (2006) The Past, Present and Future of Relationship Marketing. *Journal of Marketing Management*, 22, pp. 215-242;
- Hausmann, A. (2012) Creating “buzz”: opportunities and limitations of social media for arts institutions and their viral marketing. *International Journal of Non Profit and Voluntary Sector Marketing*, 17 (3), pp. 172-181;
- Hesmondhalgh, D. (2007) *Cultural industries*. London: SAGE Publications [ed.it. (2008) *Le industrie culturali*. Milano: Egea];
- Hills, M. (2002) *Fan Cultures*. London: Routledge;
- Hirschman, E.C. (1983) Aesthetics, Ideologies and the Limits of the Marketing Concept. *Journal of Marketing*, 47, Summer, pp. 40-55;
- Hoch, S. J., Ha, Y.W. (1986) Consumer Learning: Advertising and the Ambiguity of Product Experience. *Journal of Consumer Research*, 13, October, pp. 221-233;
- Holbrook, M.B., Hirschman, E.C. (1982) The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings and fun. *Journal of Consumer Research*, 9 (2), September, pp. 132-140;
- Invernizzi, E., Gambetti, R., Romenti, S. (2009) Comunicazione, processi decisionali strategici e marketing. *Impresa Progetto*, n. 1;
- ISTAT (2011) *La vita quotidiana nelle grandi città: indagine multiscopo sulle famiglie "Aspetti della vita quotidiana"*. Roma: Istat;

- ISTAT (2012) *I cittadini e le nuove tecnologie*. Roma: Istat;
- Jenson, J. (1992) Fandom as pathology: the consequences of characterization. In: Lewis, L. (1992) *The Adoring Audience: Fan Culture and Popular Media*. London: Routledge;
- Kaplan, A., Haenlein, M. (2010) Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizon*, 53, pp. 59-68;
- Kirby, J., Marsden, P. (2006) *Connected Marketing*. Oxford: Elsevier-Butterworth-Heinemann;
- Klein, A. (2000) *10 ragioni per spiegare perché il marketing culturale è sempre più necessario per le organizzazioni culturali*. [WWW] Disponibile su: http://www.fizz.it/home/sites/default/files/allegati/articoli/pdf_articoli_completi/2000-klein.pdf [Accesso: 30/11/2013];
- Kolb, B. (2005) *Marketing for cultural organization*. London: Cengage Learning EMEA;
- Kotler, P. (1967) *Marketing management, analysis, planning and control*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall;
- Kotler, P. (2007) *Marketing management*. Milano: Prentice-Hall;
- Kotler, P., Scheff, J. (1997) *Standing room only: strategies for marketing the performing arts*. Boston: Harvard Business School Press;
- Kozinets, R. (1999) E-Tribalized Marketing? The Strategic Implications of Virtual Communities of Consumption. *European Management Journal*, 17 (3), pp. 252–264;
- Laczniak, G.R., Murphy, P.E. (1977) Marketing the performing arts. *Atlanta Economic Review*, 27, pp. 4-9;

- Lakshmi, N., Tripathi, D., Goyal, P. (2011) Customer relationship marketing. *VRSD International Journal of Business and Management Research*, 1 (7), pp. 471-478;
- Lavazza, M.C. (2007) *Come funzionano le newsletter che funzionano*. Disponibile su: [WWW] <http://www.mestierediscrivere.com/uploads/files/newsletter.pdf> [Accesso: 23/11/2013];
- Locke, C., Levine, R., Searls, D., Weinberg, D. (2001) *The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual*. New York: Perseus Books Group;
- Maffesoli, M. (1988) *Les temps de tribus*. Paris: La Table Ronde [ed.it. (1988) *Il tempo delle tribù. Il declino dell'individualismo nella società di massa*. Roma: Armando Editore];
- Maffesoli, M. (2003) *L'istante eterno. Ritorno del tragico nel postmoderno*. Roma: Sossella Editore;
- Malaguti, A., Calcagno, M. (2012) *La sperimentazione nei processi di produzione teatrale*. Milano: Franco Angeli Editore;
- Maslow, A.H. (1954) *Motivation and Personality*. New York: Evanston [ed.it. (1992) *Motivazione e personalità*. Roma: Armando Editore];
- Matteucci, P. (2012) La crisi non tocca la cultura. Nel 2011 la spesa cresce del 2,6%. *La Repubblica*, 12 giugno;
- Maulini, A. (2010) *Il San Carlo di Napoli: un teatro d'opera su Facebook*. [WWW] Disponibile su: http://www.fizz.it/home/sites/default/files/allegati/articoli/pdf_articoli_completi/articolo_San_Carlo.pdf [Accesso: 23/11/2013]

- Maulini, A. (2012) *La cultura: un laboratorio per l'on-line*. [WWW] Disponibile su: http://www.fizz.it/home/sites/default/files/allegati/articoli/pdf_articoli_completi/maulini_2012.pdf [Accesso: 12/11/2013];
- McCarthy, K., Brooks, A., Lowell, J., Zakaras, L. (2001) *The Performing Arts in a New Era*. Santa Monica (CA): The Rand corporation;
- McDonald, H., Harrison, P. (2002) The marketing and public relations practices in Australian performing arts presenters. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7 (2), pp. 105-117;
- Melillo, J.V. (1983) *Marketing the Arts!* New York: Foundation for the Extension and Development of the American Professional Theatre;
- Mokwa, M.P., Dawson, W.M., Prieve, E.A. (1980) *Marketing the Arts*. New York: Praeger Publishers;
- Mosca, G. (2013) Utilizzo dei social network: Italia batte USA 75 a 72. *Il Sole 24Ore*, 13 settembre. [WWW] Disponibile su: <http://www.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2013-09-13/utilizzo-socianetwork-italia-134633.shtml> [Accesso: 23/11/ 2013];
- Nantel, J. (2000) I comportamenti del consumatore. In Colbert, F. (2000) *Marketing delle arti e della cultura*. Milano: Etas;
- Nelson, P. (1974) Advertising as Information. *Journal of Political Economy*, 82, July/August, pp. 729-54;
- O'Reilly, T. (2006) *Web 2.0 Principles and Best Practices*. [WWW] Disponibile su: http://oreilly.com/catalog/web2report/chapter/web20_report_excerpt.pdf [Accesso: 12/11/2013];
- Osservatorio Nord Est (2010) *Il Nord Est e i consumi culturali*. [WWW] Disponibile su: <http://www.demos.it/a00474.php> [Accesso: 03/01/2014];

- Osservatorio Nord Est (2011) *Internet e i social network visti dal Nord Est*. [WWW]
Disponibile su: <http://www.demos.it/a00583.php> [Accesso: 03/01/2014];
- O'Sullivan, T. (2007) Sounding boards: performing arts organization and the internet forum. *International Journal of Arts Management*, 9 (3), pp. 65-77;
- Palumbo, M., Garbarino, E. (2006) *Ricerca sociale: metodo e tecniche*. Milano: Franco Angeli Editore;
- Pavis, P. (1998) *Dizionario del Teatro* (ed.it. a cura di Paolo Bosisio). Bologna: Zanichelli;
- Petkus, E.J. (2004) Enhancing the application of experiential marketing in the arts. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 9 (1), pp. 49-56;
- Pine, B.J., Gilmore, J.H. (1999) *The experience economy*. Boston (Ma): Harvard business school [ed.it. (2000) *L'economia delle esperienze*. Milano: ETAS];
- Pinho, J.C., Macedo, I.M. (2006) The Benefits and Barriers Associated with the Use of the Internet Within the Non-Profit Sector. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 16 (1/2), pp. 171-193;
- Ponte di Pino, O. (2000) *Alcuni appunti sulla scena italiana di Internet*. [WWW]
Disponibile su: <http://www.trax.it/olivieropdp/int+tea.htm> [Accesso: 14/11/2013];
- Ponte di Pino, O. (2011) Il salto mortale del teatro. *Hystrio*, 1, pp. 28-31;
- Prandelli, E., Verona, G. (2002) *Marketing in rete. Analisi e decisioni nell'economia digitale*. Milano: McGraw-Hill;

- Preece, S.B., Wiggins Johnson, J. (2011) Web strategies and the performing arts: a solution to difficult brands. *International Journal of Arts Management*, 14 (1), pp. 19-31;
- Rentschler, R., Radbourne, J., Carr, R., Rickard, J. (2001) Relationship marketing, audience retention and performing arts organization viability. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7 (2), pp. 118-130;
- Rentschler, R., Radbourne, J. (2009) *Size does matter: The impact of size on governance in arts organizations*. Paper presented at the 10th International Conference on Arts and Cultural Management, Dallas, Texas;
- Rispoli, M., Brunetti, G. (2009) *Economia e management delle aziende di produzione culturale*. Bologna: Il Mulino;
- Rogers, E.M. (1962) *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press;
- Romano, L., Tortorella W. (2004) Il teatro: un attore e uno spettatore. In: Sciarelli, F., Tortorella, W. (2004) *Il pubblico del teatro in Italia. Il quadro attuale e gli scenari futuri*. Napoli: Electa Napoli Editore;
- Sacco, P.L., Zarri, L. (2004) Cultura, promozione della libertà positiva e integrazione sociale. *Economia della cultura*, 4, pp. 499-508;
- Saxton, G.D., Guo, C., Brown, W.A. (2007) New dimensions of Nonprofit Responsiveness. The Application and Promise of Internet-Based Technologies. *Public Performance & Management Review*, 31 (2), pp. 144-173;
- Schau, H.J., Gilly, M.C. (2003) We are what we post? Self-presentation in personal web space. *Journal of Consumer Research*, 30 (3), pp. 385-404;

- Schneider, J.A. (2003) Small, Minority-Based Nonprofits in the Information Age. *Nonprofit Management and Leadership*, 2003, 13 (4), pp. 383–399;
- Schramm, W. (1960). *Mass communications*. Urbana (IL): University of Illinois Press;
- Sciarelli, F. (2009) *La gestione del teatro: un evento sospeso tra l'apollineo e il dionisiaco*. Milano: Franco Angeli Editore;
- Sciarelli, F., Tortorella, W. (2004) *Il pubblico del teatro in Italia. Il quadro attuale e gli scenari futuri*. Napoli: Electa Napoli Editore;
- Scollen, R. (2008) Regional voices talk theatre: audience development for the performing arts. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 13 (1), pp. 45-56;
- Scollen, R. (2009) Talking Theatre is more than a test drive: two audience development methodologies under review. *International Journal of Arts Management*, 12 (1), pp. 4-13;
- Secondulfo, D. (2011) *Ditelo con i fiori: strutture del consumo e comunicazione sociale*. Milano: Franco Angeli Editore;
- Setiffi, F. (2009) *La mistica della merce: relazioni, oggetti e costruzione della realtà sociale*. Verona: QuiEdit;
- Severino, F. (2011) *Economia e marketing per la cultura*. Milano: Franco Angeli Editore;
- Short, J., Williams, E., Christie, B. (1976) *The social psychology of telecommunications*. Hoboken (NJ): John Wiley & Sons, Ltd;
- SIAE (2012) *Annuario dello spettacolo 2012*. Roma: Siae;

- SIAE (2013) *L'attività di spettacolo. Primo semestre 2013*. [WWW] Disponibile su: http://www.siae.it/documents/Statistica_documentazione_RapportoSemestrale2013.pdf?875087 [Accesso: 03/01/2014];
- Stigler, G.J., Becker, G.S. (1977) De gustibus non est disputandum. *The American Economic Review*, 67 (2), pp. 76–90;
- Tredinnick, L. (2006) Web 2.0 and business: A pointer to the intranets of the future. *Business Information Review*, 23 (4), pp. 228–234;
- Trentin, G. (2004) *Apprendimento in rete e condivisione delle conoscenze: ruolo, dinamiche e tecnologie delle comunità professionali online*. Milano: Franco Angeli Editore;
- Troili, G. (2002) Postmodernità, consumo e marketing dei beni artistici e culturali. *Micro & Macro Marketing*, 1, aprile, pp. 9-31;
- Turrini, A., Soscia, I., Maulini, A. (2012) Web communication can help theatres attract and keep younger audiences. *International Journal of Cultural Policy*, 18 (4), pp. 474-485;
- Vakratsas, D., Ambler, T. (1999) How advertising works: what do we really know? *Journal of marketing*, 63, January, pp. 26-43;
- Vecchiato, G. (2003) *Relazioni pubbliche e comunicazione*. Milano: Franco Angeli Editore;
- Verma, V.K. (1980) A Price Theoretic Approach to the Specification and Estimation of the Sales-Advertising Function. *Journal of Business*, 53 (3), pp. 15-37;
- Vescovi, T. (2007) *Il marketing e la rete*. Milano: Il Sole 24 Ore;

- Viola, V. (2013) La rinascita del Teatro San Carlo. *Il Sole 24Ore*, 13 marzo. [WWW] Disponibile su: <http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2013-03-13/rinascita-teatro-carlo-082550.shtml> [Accesso: 23/11/2013];
- Wang, F., Head M. (2005) Consumer Relationship Marketing on the Internet: an Overview and Clarification of Concepts. *Innovative Marketing*, 1 (1), pp. 55-68;
- Westcott, S. (2008) *Face time: Charities flock to social-networking Web sites to reach out to new people, spark discussion, and help raise money. The Chronicle of Philanthropy*. [WWW] Disponibile su: <http://philanthropy.com/free/articles/v19/i07/07t000201.htm> [Accesso: 24/11/2013];
- Waters, R.D., Burnett, E., Lamm, A., Lucas, J. (2009) Engaging stakeholders through social networking: how nonprofit organizations are using Facebook. *Public Relations Review*, 35, pp. 102-106;
- Watts, D. (2003) *Six Degrees: The Science of a Connected Age*. New York: W.W. Norton;
- Wilson, R.F. (2012) The Six Simple Principles of Viral Marketing. *Web Marketing Today*, 10 Maggio. [WWW] Disponibile su: <http://webmarketingtoday.com/articles/viral-principles> [Accesso: 04/11/13];
- Zarantonello, L. (2005) Marketing ed esperienza: quali possibili approcci? *Micro & Macro Marketing*, 2, agosto, pp. 177-196.

SITOGRAFIA

binp.regione.veneto.it/SebinaOpac/.do

[Ultimo accesso: 10/01/14]

dimteatrocomunale.it/

[Ultimo accesso: 10/01/14]

ensemblevicenza.blogspot.it

[Ultimo accesso: 10/01/14]

epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php

[Ultimo accesso: 25/01/2013]

home.web.cern.ch/about/birth-web

[Ultimo accesso: 14/11/13]

twitter.com/ArtevenTeatro

[Ultimo accesso: 05/01/14]

twitter.com/teatrosancarlo

[Ultimo accesso: 23/11/13]

www.arkadis.it/IT/teatro-comunale-occhiobello

[Ultimo accesso: 10/01/14]

www.carichisospesi.com

[Ultimo accesso: 10/01/14]

www.comune.camponogara.ve.it

[Ultimo accesso: 10/01/14]

www.digitalconcerthall.com/en

[Ultimo accesso: 14/11/13]

www.ensemblevicenza.com/rassegne

[Ultimo accesso: 10/01/14]

www.eventi.chioggia.org

[Ultimo accesso: 10/01/14]

www.facebook.com/Limenamente

[Ultimo accesso: 10/01/14]

www.facebook.com/pages/Arteven-CircuitoTeatrale

[Ultimo accesso: 05/01/14]

www.facebook.com/pages/Jesolo-Biblioteca-Comunale

[Ultimo accesso: 10/01/14]

www.facebook.com/teatrodisancarlo

[Ultimo accesso: 23/11/13]

www.keithdiggleartsmarketing.com/adam.htm

[Ultimo accesso: 10/08/13]

www.piccoloteatro.org/community

[Ultimo accesso: 14/11/13]

www.teatrispa.it/fondazioneecassamarca/teatrispa/index.html

[Ultimo accesso: 10/01/14]

www.teatrocasaleone.it/

[Ultimo accesso: 10/01/14]

www.teatrodelinutile.com/nasce-top-la-rete-dei-teatri-off-padova/

[Ultimo accesso: 10/01/14]

www.teatroragazzidariofo.it/index.html

[Ultimo accesso: 10/01/14]

www.tullioserafin.it/index.php

[Ultimo accesso: 10/01/14]

www.youtube.com/user/ARTEVENteatro/videos

[Ultimo accesso: 05/01/14]

www.youtube.com/watch?v=5_cbnBak8RI

[Ultimo accesso: 14/11/13]

ALLEGATI

Allegato 1: questionario

Benvenuto al questionario sulla web communication per i teatri. Grazie per la Sua preziosa collaborazione al progetto. Il questionario avrà una durata di circa cinque minuti. I risultati saranno messi a Sua disposizione al termine del progetto.

1. Di che natura è l'ente gestore dello spazio teatrale?

- Ente pubblico
- Ente privato
- Ente ecclesiastico

2. Qual è la dimensione del Comune in cui è situato lo spazio teatrale?

- Piccola: meno di 15.000 abitanti
- Intermedia: tra i 15.000 e i 50.000 abitanti
- Grande: oltre 50.000

3. Qual è la dimensione dello spazio teatrale, rispetto al numero di posti a sedere disponibili?

- Piccola: fino a 200 posti
- Media: da 201 a 500 posti

4. Quanti spettacoli teatrali sono stati messi in scena nel periodo 1 ottobre 2012 – 31 maggio 2013?

- Meno di cinque
- Tra cinque e dieci
- Più di dieci

5. Quali sono le tipologie di spettacoli teatrali proposti al pubblico nel periodo 1 ottobre 2012 – 31 maggio 2013? Sono possibili più risposte.

- Prosa
- Teatro comico e/o cabaret

- Teatro dialettale non amatoriale
- Teatro per bambini
- Teatro musicale
- Teatro amatoriale
- Teatro di sperimentazione o avanguardia
- Altro

6. Oltre a quelli teatrali, quali altri spettacoli sono stati offerti nel periodo 1 ottobre 2012 – 31 maggio 2013? Sono possibili più risposte

- Nessuno
- Cinema
- Musica
- Danza
- Opera
- Altro

7. Per gli spettacoli proposti nel periodo 1 ottobre 2012 – 31 maggio 2013, sono state previste forme di fedeltà all'offerta (ad esempio abbonamenti)?

- Sì
- No

8. Per la promozione degli spettacoli offerti nello spazio teatrale, vengono utilizzati strumenti web (sito web dello spazio teatrale, social network, etc.)?

- Sì
- No

9. Chi si occupa della comunicazione sul web dello spazio teatrale?

- Personale dello spazio teatrale
- Personale dell'ente gestore
- Ufficio stampa esterno
- Professionista esterno

- Altro

10. Quali di questi strumenti web sono utilizzati?

- | | | |
|---|-----------------------------|-----------------------------|
| Sito web | <input type="checkbox"/> Sì | <input type="checkbox"/> No |
| Newsletter | <input type="checkbox"/> Sì | <input type="checkbox"/> No |
| Newsletter con contenuti personalizzati
in base all'utente | <input type="checkbox"/> Sì | <input type="checkbox"/> No |
| Blog sulle attività del teatro | <input type="checkbox"/> Sì | <input type="checkbox"/> No |
| Community di utenti | <input type="checkbox"/> Sì | <input type="checkbox"/> No |

11. Quali social network sono utilizzati? Sono possibili più risposte

- Nessuno
- Facebook
- Twitter
- Google+
- Instagram
- Youtube
- Pinterest
- Altro

12. Da quanto tempo vengono utilizzati strumenti web di comunicazione e/o social network?

- Da meno di 1 anno
- Da 1 anno a 2 anni
- Da più di 2 anni

13. Quali sono gli obiettivi principali della web communication per il Suo spazio teatrale? Indicare due opzioni.

- Promuovere la stagione teatrale
- Rafforzare l'immagine dello spazio teatrale
- Raccogliere sistematicamente informazioni utili sul pubblico

- Attirare nuovo pubblico (ad esempio i giovani)
- Fare assistenza e supporto al cliente
- Diffondere la cultura teatrale
- Fare emergere e cementare reti di idee, forze, talenti relativi al teatro
- Altro

14. Quali benefici riconosce nell'utilizzo di strumenti di comunicazione web per il Suo spazio teatrale rispetto alla comunicazione tradizionale?

- | | | | | |
|--|------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|
| Facilità di utilizzo | <input type="checkbox"/> Per nulla | <input type="checkbox"/> Poco | <input type="checkbox"/> Abbastanza | <input type="checkbox"/> Molto |
| Costi ridotti | <input type="checkbox"/> Per nulla | <input type="checkbox"/> Poco | <input type="checkbox"/> Abbastanza | <input type="checkbox"/> Molto |
| Completezza ed
esaustività delle
informazioni trasmesse | <input type="checkbox"/> Per nulla | <input type="checkbox"/> Poco | <input type="checkbox"/> Abbastanza | <input type="checkbox"/> Molto |
| Aumento della quantità
di pubblico raggiunto | <input type="checkbox"/> Per nulla | <input type="checkbox"/> Poco | <input type="checkbox"/> Abbastanza | <input type="checkbox"/> Molto |
| Contatto diretto con il
pubblico | <input type="checkbox"/> Per nulla | <input type="checkbox"/> Poco | <input type="checkbox"/> Abbastanza | <input type="checkbox"/> Molto |
| Maggiore
partecipazione e
coinvolgimento del
pubblico | <input type="checkbox"/> Per nulla | <input type="checkbox"/> Poco | <input type="checkbox"/> Abbastanza | <input type="checkbox"/> Molto |
| Altro | <input type="checkbox"/> Per nulla | <input type="checkbox"/> Poco | <input type="checkbox"/> Abbastanza | <input type="checkbox"/> Molto |

15. Quali limiti riconosce nell'utilizzo di strumenti di comunicazione web per il Suo spazio teatrale rispetto alla comunicazione tradizionale?

- | | | | | |
|--|------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|
| Complessità d'uso | <input type="checkbox"/> Per nulla | <input type="checkbox"/> Poco | <input type="checkbox"/> Abbastanza | <input type="checkbox"/> Molto |
| Necessità continua di
aggiornamento delle
conoscenze | <input type="checkbox"/> Per nulla | <input type="checkbox"/> Poco | <input type="checkbox"/> Abbastanza | <input type="checkbox"/> Molto |

Scarso utilizzo da parte del pubblico Per nulla Poco Abbastanza Molto

Carenza di personale da dedicare e/o inadeguatezza delle attrezzature disponibili Per nulla Poco Abbastanza Molto

Difficoltà di misurazione del successo di tali strumenti Per nulla Poco Abbastanza Molto

Pianificazione strategica assente o limitata Per nulla Poco Abbastanza Molto

Altro Per nulla Poco Abbastanza Molto

16. Comparando benefici e limiti, ritiene complessivamente efficace l'apporto del web nella strategia di promozione del Suo spazio teatrale?

- Per nulla efficace
- Poco efficace
- Abbastanza efficace
- Molto efficace

17. Quali motivazioni hanno portato alla scelta di non dotarsi di strumenti di comunicazione web?

18. E' disponibile a rispondere ad alcune domande in un breve colloquio personale o telefonico?

- Sì
- No

19. Se sì, inserisca un indirizzo e-mail (o altro recapito) per essere ricontattato

ALLEGATO 2: lettera di presentazione del questionario

Alla cortese attenzione del Responsabile della Comunicazione del Teatro

Sono Giorgia Danieli, laureanda in Marketing e Comunicazione, corso di Laurea Magistrale dell'Università Ca' Foscari Venezia.

La mia Tesi di Laurea, seguita dal professor Francesco Casarin, riguarda le pratiche di web communication nei teatri di piccola e media dimensione del Veneto. A tal fine ho svolto uno stage presso la Direzione Attività Culturali e Spettacolo della Regione del Veneto.

La ricerca richiede ora la somministrazione di un questionario, della durata di **circa 5 minuti**. Esso servirà ad indagare i fattori che influenzano le pratiche di web communication.

Sono a chiedere dunque la Sua gentile collaborazione al progetto, senza la quale esso non potrà essere realizzato. Le Sue risposte resteranno anonime e il suo indirizzo e-mail non verrà utilizzato per altri scopi. Le ricordo anche che i risultati della ricerca verranno messi a Sua disposizione, qualora richiesto.

Si richiede che il questionario sia compilato dalla figura cui spettano le decisioni in materia di comunicazione e promozione dell'offerta teatrale.

Si colleghi al questionario cliccando sul seguente link:

https://qtrial.qualtrics.com/SE/?SID=SV_9ZWfh7vHpBVBBcx

La scadenza per la compilazione è il giorno **30 novembre 2013**.

Per la somministrazione di tale questionario, allego la nota (protocollo n° 294407 class. C.110.11.5) a firma della Dirigente Regionale Dott.ssa Maria Teresa De Gregorio, Direzione Attività Culturali e Spettacolo, a garanzia della serietà del progetto.

Nel ringraziarLa per la disponibilità, porgo cordiali saluti.

Giorgia Danieli

Informativa ex art. 13 D.lgs. 196/2003

Gentile Signore/a,

Desideriamo informarLa che il D.lgs. n. 196 del 30 giugno 2003 ("Codice in materia di protezione dei dati personali") prevede la tutela delle persone e di altri soggetti rispetto al trattamento dei dati personali.

Secondo la normativa indicata, tale trattamento sarà improntato ai principi di correttezza, liceità e trasparenza e di tutela della Sua riservatezza e dei Suoi diritti.

Ai sensi dell'articolo 13 del D.lgs. n.196/2003, pertanto, Le forniamo le seguenti informazioni:

- 1. I dati da Lei forniti verranno trattati in forma aggregata per la seguente finalità: redazione della tesi di Laurea Magistrale della dott.ssa Giorgia Danieli;*
- 2. Il trattamento sarà effettuato con le seguenti modalità: manuale e informatica;*
- 3. Il conferimento dei dati è facoltativo e l'eventuale rifiuto di fornire tali dati non ha alcuna conseguenza;*
- 4. Il titolare del trattamento è la dott.ssa Giorgia Danieli;*
- 5. Il responsabile del trattamento è la dott.ssa Giorgia Danieli;*
- 6. In ogni momento potrà esercitare i Suoi diritti nei confronti del titolare del trattamento, ai sensi dell'art.7 del D.lgs.196/2003, contattando il titolare stesso.*

Allegato 3: nota regionale per la somministrazione del questionario



REGIONE DEL VENETO

giunta regionale

Data 10 LUG 2013 Protocollo N° 294407 Class. C.M.O.M.5 Prat. Fasc. Allegati N°

Oggetto: Somministrazione questionario finalizzato alla ricerca per tesi magistrale.

Ai Responsabili della comunicazione
di Teatri e spazi teatrali veneti

LORO SEDI

La dott.ssa Giorgia Danieli, studentessa del Corso di Laurea Magistrale in Marketing e Comunicazione dell'Università Ca' Foscari di Venezia, sta concludendo la sua tesi di laurea con una ricerca sulle pratiche di web communication per il teatro, in collaborazione con il prof. Francesco Casarin in qualità di relatore. A tal fine ha svolto uno stage presso la Direzione Attività Culturali e Spettacolo della Regione del Veneto dal 15 aprile al 15 luglio 2013.

La ricerca richiede la somministrazione di un questionario, con l'obiettivo di identificare i fattori che influenzano le scelte in merito all'utilizzo di strumenti web di comunicazione nei teatri e negli spazi teatrali di piccola e media dimensione e i parametri che condizionano tali fattori.

Considerato che i risultati di tale lavoro di ricerca, svolto con la collaborazione dell'Università Cà Foscari di Venezia, saranno messi a disposizione della scrivente struttura e degli Enti che vi parteciperanno, chiedo cortesemente di favorire la collaborazione al progetto.

Ringraziando per l'attenzione che vorrete riservare alla presente, invio cordiali saluti.

Il Dirigente Regionale
Dott.ssa Maria Teresa De Gregorio

Direzione Attività Culturali e Spettacolo
Cannaregio 168 – Palazzo Sceriman 30121 Venezia
e-mail culturaspettacolo@regione.veneto.it

Allegato 4: trascrizioni delle interviste

Intervista telefonica al Responsabile del Settore Socio Culturale del Comune di Camponogara

Può raccontare rapidamente la storia del Teatro e delle sue attività?

Il Teatro è stato inaugurato nel 1999 con Dario Fo che ha avuto la cortesia di venire. E' stata una cerimonia di intitolazione di cui il Maestro ha confermato di essere onorato, anche se di solito avviene per persone decedute.

E' stato tutto molto piacevole, ha partecipato un pubblico numeroso, che ha occupato ogni spazio possibile. Era febbraio, faceva freddo, ma era stato predisposto un maxischermo fuori in una tendone esterno che poteva accogliere altro pubblico per poter vivere da vicino l'esperienza. E' stato occupato anche il palco. Dario Fo ha proposto il suo "Gamelot", è stato molto interessante soprattutto per la sua interpretazione, ha instaurato con tutto il pubblico un rapporto molto caloroso.

Dal 1999 con alti e bassi a seconda delle possibilità di spesa in Teatro si sono fatte delle stagioni teatrali, con compagnie professionali e amatoriali. Una compagnia amatoriale, "Tuttinscena", svolge tra l'altro con dei volontari attività di supporto nella gestione attraverso una serie di iniziative come il servizio di guardaroba o le scenografie. Si cerca di tenere aperto il Teatro con meno oneri possibili. E' stato anche acquistato un impianto di videoproiezione, soprattutto per i bambini.

Quali sono gli strumenti tradizionali utilizzati per far conoscere l'offerta del Teatro?

I materiali tradizionali sono le locandine, i manifesti e i volantini, non limitati al territorio comunale. Alcuni anni abbiamo avuto anche un numero di abbonati provenienti da Padova, per ragioni di attrattività della rassegna teatrale e anche di comodità geografica. La stagione professionale è sempre stata in collaborazione con Arteven, che cura la parte di comunicazione con la stampa.

La pagina del sito del Comune dedicata al Teatro quando viene aggiornata?

Il sito viene aggiornato in occasione della presentazione del programma. Sono presenti anche informazioni sui singoli spettacoli, che poi vanno a scadere.

Si affida anche ad altri siti per la promozione delle attività del Teatro?

Oltre al sito di Arteven, ci affidiamo ai siti delle scuole per le iniziative che le riguardano.

Ha intenzione di potenziare gli strumenti web per la promozione delle attività del Teatro o di utilizzarne di nuovi? Se sì come? Se no perché?

E' una scelta legata a chi si occupa direttamente degli strumenti web. Avevamo un server molto vecchio, che è stato cambiato di recente. Adesso abbiamo delle procedure più semplici per l'inserimento dei dati e una facilità maggiore di gestione. Ma c'è da dire anche che chi si occupa direttamente del Teatro non ha tanta dimestichezza con questi strumenti.

Intervista via email alla Responsabile della Biblioteca del Comune di Cavarzere

Quali sono gli strumenti di comunicazione tradizionali utilizzati per far conoscere l'offerta del Teatro (volantinaggio, locandine, etc.)?

Per quanto riguarda gli strumenti tradizionali per far conoscere l'offerta culturale del Teatro utilizziamo locandine e articoli su quotidiani. Sfruttiamo anche Internet attraverso il sito www.arteven.it per quanto riguarda la tradizionale stagione di prosa. Per tutti gli altri eventi ci avvaliamo dei soliti canali pubblicitari.

Come valuta complessivamente l'esperienza del precedente sito? Da chi era stato realizzato? Chi se ne occupava? Da quanto non è più operativo?

Il sito del Teatro ora non è più accessibile per noi: era stato creato da paesi.com che curava tempo fa il sito internet del Comune. Paesi.com l'aveva fatto nascere autonomamente, senza nessun obbligo da parte dell'ente. Noi provvedevamo ad aggiornarlo con le notizie sulla nostra attività culturale. Il Comune in seguito ha deciso di creare un nuovo sito internet sulle attività del Teatro, non più gestito da Paesi.com, per questo il sito del Teatro non è più funzionante. Si spera di poterlo riattivare al più presto, anche se non saprei dirle quando entrerà in funzione, né da chi sarà realizzato.

Chi gestisce la pagina Facebook del Teatro? Ha intenzione in futuro di usare nuovi strumenti web per la promozione delle attività del Teatro? Se sì, come? Se no, perché?

Non gestiamo pagine Facebook. Non sono previsti al momento utilizzazioni di strumenti web per la promozione di attività culturali. Siamo in contatto con una ditta specializzata per la promozione via web, ma se ne riparlerà il prossimo anno. Al momento il Comune non ha fondi a disposizione per questo tipo di attività.

Intervista telefonica al Direttore Artistico dei Carichi Sospesi di Padova

Può ripercorrere rapidamente le principali attività proposte nella passata stagione?

Come circolo culturale oltre alla rassegna teatrale professionisti abbiamo proposto una rassegna teatrale amatoriale, una serie di corsi di teatro di primo e secondo livello, stage intensivi di teatro e danza e facciamo una piccola rassegna musicale.

Quali sono gli strumenti tradizionali di comunicazione utilizzati per far conoscere l'offerta del Teatro?

Stampiamo un pieghevole cartaceo con il programma della rassegna teatrale, sia l'anno scorso che quest'anno che gli anni precedenti. Locandine quasi nulla, qualcosa solo per uso interno (poche decine). Abbiamo poi un piccolo ufficio stampa interno. A volte ci avalliamo di qualche ufficio stampa esterno, ma questo dipende dalle attività, dal tipo di proposte e dal tipo di finanziamento della proposta. Se stiamo organizzando un festival intensivo che ha ricevuto un finanziamento rilevante, c'è una voce ufficio stampa esterno, altrimenti la gestione della comunicazione per la stampa della rassegna settimanale la gestiamo internamente.

Come vengono gestiti gli strumenti web che utilizzate? Chi se ne occupa? Ogni quanto viene aggiornato il sito? Cosa contiene la newsletter, ogni quanto viene inviata e quanti iscritti avete?

Degli strumenti web, l'anno scorso ce ne siamo occupati internamente in maniera completamente autonoma. Quest'anno abbiamo un paio di persone, volontari, che collaborano con noi e ci aiutano a gestire quest'aspetto. Il sito è aggiornato

quotidianamente. La newsletter viene inviata mediamente due volte alla settimana, di solito una dà le notizie della settimana e se ci sono delle specifiche soprattutto da un punto di vista della formazione (stage intensivi) viene fatta un'altra news apposta. Gli iscritti sono qualcosa di più di 2500.

Che linea seguite per i post della pagina Facebook?

Facebook viene aggiornato più che quotidianamente. C'è una ragazza volontaria che si occupa di gestire e aggiornare, anche se ci mettiamo le mani anche noi. Il linguaggio è il più informale possibile. Noi usiamo la pagina per diffondere, incuriosire, gestire le attività dei Carichi Sospesi, ma naturalmente dal momento che ci sono collaboratori, persone che fanno il nostro lavoro, altri teatri, compagnie teatrali vengono inserite altre cose interessanti.

Si affida ad altri siti per la promozione delle attività del Teatro?

Ci sono una serie di portali, tipo Padovando, oltre ai giornali tradizionali, che pubblicano quello che noi facciamo. E' compito dell'ufficio stampa. Da dieci giorni, stiamo utilizzando anche EventBrite per la gestione della biglietteria per poter prenotare online. Vediamo se continuare, ma per ora le cose vanno bene.

Ha intenzione di potenziare gli strumenti web per la promozione delle attività del Teatro? Se sì come? Se no perché?

Il canale Youtube c'è ed è presente il link sul sito. Non viene però usato tantissimo. Stiamo poi cercando di organizzare assieme ad altri che fanno il nostro lavoro un corso di formazione sul tema Facebook e Twitter. Cerchiamo poi sempre volontari che ci aiutino nella gestione degli strumenti web, c'è un certo ricambio, non sono sempre gli stessi.

Intervista telefonica alla Responsabile dell'Ufficio Stampa di Teatri S.p.A. di Treviso

Quali sono gli strumenti tradizionali utilizzati per far conoscere l'offerta del Teatro Eden e in generale dei teatri della società?

Facciamo le locandine, mentre i volantini solo in caso di eventi speciali. Normalmente noi facciamo una campagna pubblicitaria per gli abbonati a inizio stagione, manifesti 70x100 cm, locandine, quindi più distribuzione e più affissioni. Per ciascun evento facciamo le locandine che poi vengono affisse nelle varie teche che abbiamo a disposizione in città, nei teatri ex Comunale ed Eden e nei vari negozi e bar dei dintorni che accettano, principalmente nel centro dei Treviso, anche se l'Eden non è in centro (è in zona Tribunale). Gli eventi in rassegna sono anche sul sito, aggiornato a inizio stagione. Se abbiamo bisogno di spingere di più l'evento, abbiamo gli sms che vengono inviati a tutti gli abbonati per ricordare che c'è un evento extra abbonamento. Normalmente, se l'evento è in abbonamento, gli abbonati lo sanno. Faccio poi il comunicato stampa che viene inviato una settimana prima e di solito ci pubblicano, anche perché non ci sono tantissime realtà a Treviso quindi abbiamo la garanzia che il comunicato venga pubblicato anche più di una volta. Abbiamo i tamburini sul giornale e Radio 3 e Rai 3 ci fanno l'annuncio. Il comunicato viene inviato sia ai quotidiani locali che alle radio locali, comprese Radio 3 e Rai 3.

Qualche informazione sugli strumenti web: ogni quanto viene aggiornato il sito? Cosa contiene la newsletter, ogni quanto viene inviata e quanti iscritti avete? Come viene usata la pagina Facebook?

Il sito è molto vecchio, doveva essere rimaneggiato ma non è stato fatto nulla. Le informazioni vengono inserite a inizio stagione e vengono aggiornate se devono essere aggiornate, se uno spettacolo è cancellato, cambiano gli attori o i musicisti. La newsletter non funziona, è stata inviata i primi anni, poi ha avuto un problema tecnico e non è più stata inviata. Ci sono molti iscritti, ma non riusciamo a inviare nulla per un problema del server, viene una mail frammentata e illeggibile. Facebook non è dell'azienda. Ognuno di noi ha il proprio profilo personale; siccome abbiamo molti amici tra attori, cantanti e musicisti, le notizie le mettiamo nelle nostre pagine e chiediamo di condividere. Avevamo aperto una pagina Facebook del Teatro ma è stata chiusa perché non gradita.

Si affida anche ad altri siti per la promozione delle attività del Teatro?

Abbiamo il sito del Comune, che aggiornio io, e della Provincia. In quest'ultimo caso si arrangiano loro con le informazioni che mando.

Ha intenzione di potenziare gli strumenti web per la promozione delle attività del Teatro? Se sì come? Se no perché?

Il sito andrebbe rifatto, è una vetrina, non è un vero sito. Se non è stato fatto quando avevamo sette teatri e un'accademia di musica, mi stupirei se lo facessero adesso perché abbiamo solo due teatri, gli altri sono stati chiusi. Non ho tante speranze che ci mettano le mani, anche perché costa. Abbiamo già fatto preventivi, si tratterebbe solo di metter tutto online, ma non si fa per un problema economico. Non è un problema di personale, anche perché non c'è molto lavoro da fare, le attività vengono inserite a inizio stagione e poi si tengono aggiornate. Darebbe più lavoro Facebook, ma non c'è l'abbiamo e non c'è nessuna idea di aprire una pagina.

Intervista telefonica alla Responsabile dei Servizi Culturali e della Biblioteca del Comune di Jesolo

Può raccontare rapidamente la storia del Teatro Vivaldi e delle sue attività, in particolare quelle proposte nella passata stagione?

Il Teatro esiste circa dagli anni '80, anche se non ricordo l'anno esatto. Per quanto riguarda le attività, vengono fatte attività sia di teatro che di musica. Sono spettacoli in parte gestiti dal Comune, ad esempio abbiamo la nostra rassegna teatrale che si chiama "Verso nuove stagioni", sono nove spettacoli che si tengono al Vivaldi (di solito sono spettacoli con personaggi importanti, Rossella Brescia, Fiorello, la compagnia di De Filippo, Gianluca Guidi); parallelamente facciamo spettacoli di altro genere che vengono proposti dagli altri Uffici del Comune, dall'Ufficio Agricoltura o Politiche Sociali, che hanno una valenza sociale (uno spettacolo di richiamo per le famiglie, si esibiscono gli anziani). Poi ci sono spettacoli di divertimento dedicati ai bambini, come le "Domeniche a teatro" con i bambini a gli spettacoli di Natale per le famiglie. Dopo di che ci sono i privati che chiedono l'utilizzo del Vivaldi, di norma associazioni che chiedono l'uso del Teatro o per manifestazioni come saggi oppure per proporre degli spettacoli di beneficenza.

L'amministrazione cerca di supportare questi eventi dando la struttura gratuitamente e assorbendo i costi vivi della gestione.

Quali sono gli strumenti utilizzati per far conoscere l'offerta del Teatro?

Per quanto riguarda gli eventi del Comune c'è il sito istituzionale, la pagina Facebook del Comune più la pagina Facebook della Biblioteca, che è gestita direttamente dall'Ufficio Cultura e Biblioteca. Poi abbiamo il volantinaggio e le locandine che vengono mandate fuori tramite un distributore che è pagato. Per la rassegna di teatro abbiamo anche Arteven che ci supporta e pubblicizza gli eventi sul suo sito. I privati si arrangiano ma se l'evento è patrocinato dal Comune viene messo anche nei canali Internet istituzionali, sul sito e su Facebook.

Qual è il sito di riferimento in cui vengono presentate le attività teatrali? Chi se ne occupa di preciso?

Sul sito del Comune non c'è una parte dedicata al Teatro, si trova tutto sotto Cultura e Biblioteca. Di solito della pubblicazione delle notizie se ne occupa l'Ufficio Comunicazione, cui noi mandiamo le notizie. La pagina Facebook invece la gestisco direttamente io.

Come viene utilizzata la newsletter? Ogni quanto viene inviata? Quanti sono gli iscritti?

La newsletter è dell'Ufficio Cultura e contiene le principali informazioni sugli eventi in programma. Di solito viene mandata ogni settimana. Gli iscritti sono circa 350.

Come viene gestita la pagina Facebook?

Su Facebook la pubblicazione è settimanale ed il tono utilizzato è molto informale.

Si affida anche ad altri siti per la promozione delle attività del Teatro?

Oltre ad Arteven, utilizziamo il nuovo sito della Regione del Veneto Binp, Biblioteche in Polo, dove vi è una pagina della Biblioteca e dove a volte carichiamo anche gli eventi del Teatro.

Ha intenzione di potenziare in futuro gli strumenti web per la promozione delle attività del Teatro? Se sì come? Se no perché?

Il proposito c'è, il problema è che gestire questi strumenti richiede molto tempo e quindi con le risorse umane che abbiamo non riusciamo a gestirli internamente. Al momento ci fermiamo qui. Il Comune ha una canale Youtube e Twitter, ma come Ufficio Cultura non abbiamo nient'altro.

Intervista telefonica ad un dipendente dell'Ufficio Cultura e Sport del Comune di Limena

Può ripercorrere rapidamente la storia del Teatro Falcone e Borsellino e delle sue attività? Inoltre può raccontare l'esperienza di Limenamente?

Il Teatro è stato inaugurato nel dicembre del 2003. Quest'anno compie dieci anni. Per quanto riguarda la programmazione, negli anni sono stati fatti sia spettacoli teatrali, sia concerti, sia proiezione di filmati in quanto la sala è attrezzata con la strumentazione adatta per essere autonomi nell'affrontare la maggior parte delle richieste (microfoni, cassa spie, etc.). La sala può essere anche affittata ad associazioni, anche se nella maggior parte dei casi è il Comune che fa le proprie attività. Con Limenamente si è iniziato prima con rassegne a spot poi le attività sono state raggruppate, per dare maggiore visibilità, in alcuni contenitori culturali, uno a primavera, uno d'estate ("Vivi Limena d'estate" nell'area della Barchessa con palco all'esterno), uno autunnale, che copre autunno e inverno. Di solito sono tre rassegne; le rassegne primaverili e autunnali si tengono in Teatro.

La rassegna poi ha cambiato nome in Limenamente, in cui diamo voce alle associazioni del territorio e alle proposte che mettono in atto, di cui alcune vengono anche patrocinate dal Comune.

Quali sono gli strumenti tradizionali utilizzati per far conoscere l'offerta del Teatro?

Di solito facciamo sempre un volantino pieghevole che ha però validità relativa perché la gente lo guarda all'inizio poi lo butta. Adesso facciamo dei manifesti più grandi posizionati in zone strategiche della città. Abbiamo inoltre tre pannelli luminosi.

Nel questionario ha indicato l'utilizzo del sito, della newsletter e la presenza di una pagina Facebook e di una community. Può descrivere come vengono utilizzati tali strumenti?

Il sito di riferimento è quello del Comune, dove le notizie sono inserite attraverso il caricamento news in pdf. Il Teatro non ha sito ad hoc, è sotto la parte cultura.

C'è una pagina Facebook, chiamata di Limenamente, curata dall'assessore, dove ci sono solo le attività del Teatro. Abbiamo anche la mailing list.

Adesso utilizziamo anche Gong, un applicazione per smartphone, dove è possibile pubblicare e inviare le comunicazioni. Per community intendevo sia questo che la pagina di Facebook.

Si affida anche ad altri siti per la promozione delle attività del Teatro?

Utilizziamo il circuito di "Reteventi", quando possiamo o il progetto è fatto in collaborazione con la Provincia. Non usiamo portali della Regione.

Ha intenzione di potenziare gli strumenti web per la promozione delle attività del Teatro? Se sì come? Se no perché?

Dal punto di vista del web, sicuramente potremmo implementare la pagina Facebook o altri social network. Potremmo fare una pagina ad hoc del sito, che è in fase di cambiamento. In realtà, la gente va a teatro per passaparola o se la compagnia o l'attività si autopromuove.

Ultimamente, abbiamo fatto un accordo con una ditta teatrale che ha curato la promozione della rassegna. Abbiamo avuto ottimi risultati di pubblico perché la ditta ha curato tutta la rassegna: quattro appuntamenti a pagamento con una media di 90-100 spettatori a serata.

Veniva usato Facebook sistematicamente, ma probabilmente le compagnie che sono state scelte si sono portate dietro il loro pubblico più fedele. Il Comune, invece, anche se propone qualcosa di qualità, difficilmente riesce a portare gente.

A Limena nonostante la pubblicità, la gente non legge mail, notizie, volantini. Il problema è quindi più generale, riguarda la gente di Limena che non ha molto interesse ad andare a teatro.

Intervista telefonica al Responsabile della comunicazione web del Teatro K2 di Casaleone

Qual è il Suo ruolo rispetto alla gestione del Teatro?

Seguo il sito in quanto c'è un'associazione che segue le attività del Teatro. Io faccio parte dell'associazione e siccome lo faccio per lavoro, ho deciso di occuparmi anche del sito del Teatro.

Può ripercorrere rapidamente la storia del Teatro e le principali attività proposte, principalmente quelle della passata stagione?

Il Teatro è stato oggetto di lavori di restauro circa una decina di anni fa ed è stato chiuso per molti anni. Dopo i lavori, abbiamo deciso di creare un'associazione per riprendere a fare attività legate principalmente a compagnie teatrali locali da abbinare con incontri con l'autore e presentazione di libri. Nell'ultima stagione, abbiamo fatto un calendario di cinque spettacoli, un incontro con l'autore e uno spettacolo per bambini.

Quali sono gli strumenti di comunicazione tradizionali utilizzati per far conoscere l'offerta del Teatro?

Utilizziamo diversi canali: dalla classica brochure con l'elenco degli spettacoli, alle cartoline, a delle locandine A3 che vengono distribuite nelle attività locali. In alcuni spettacoli ci supportiamo con manifesti stradali, quindi affissioni. Principalmente interessano l'area comunale, talvolta allarghiamo il raggio ai comuni circostanti.

Come vengono gestiti gli strumenti web che utilizzate: chi se ne occupa? Ogni quanto viene aggiornato il sito?

Mi occupo io della parte web. Il sito è stato creato nel 2009 e viene aggiornato principalmente alla definizione della stagione. Fino all'anno scorso era presente una sezione news, poi dall'ultimo anno abbiamo deciso di utilizzare di più la pagina Facebook per le news.

Che linea seguite per i post della pagina Facebook? Ogni quanto si pubblica, il linguaggio è formale, informale, etc.?

Sulla pagina Facebook pubblichiamo indicativamente in occasione degli spettacoli e all'inizio della stagione, quindi la presentazione generale e in concomitanza delle date previste. Poi feste, auguri e quant'altro. Il linguaggio è sicuramente abbastanza informale.

Si affida ad altri siti per la promozione delle attività del Teatro?

Abbiamo qualcosa, non molto, su altri siti. Qualche anno fa abbiamo fatto un inserimento nel sito della Regione, poi portali della provincia di Verona (come cittàdiverona.it). Questi canali sono utilizzati solo a inizio stagione.

Ha intenzione di potenziare gli strumenti web per la promozione delle attività del Teatro? Se sì come? Se no perché?

Twitter è stato scartato per la tipologia di pubblico che non è molto avvezzata al canale. Su Youtube avevo caricato alcuni video in maniera sporadica, non c'è un canale. Il sito al momento va bene così. Su Facebook, limitatamente, c'è una maggiore interazione e visibilità. Abbiamo anche provato l'advertising di Facebook, andando a localizzare il pubblico, dove vive e la fascia d'età, però come social è l'unico percorribile.

Intervista telefonica ai Direttori Artistici di Ensemble Vicenza Teatro e Ensemble Children Theatre

Può ripercorrere rapidamente la vostra attività nel Teatro Verdi, in particolare ciò che è stato proposto nella scorsa stagione?

Insieme al Comune di Costabissara, organizziamo delle rassegne teatrali, che all'inizio (quattordici anni fa) erano all'80% professionali poi, vista la crisi, sono diventate miste, professionali e amatoriali, sia per ragazzi sia serali. Il Sindaco e Assessore alla Cultura vaglia le proposte e ha l'ultima parola sul programma. Noi siamo di supporto organizzativo perché abbiamo le competenze per garantire l'aspetto organizzativo, della sicurezza e della gestione del Teatro.

Si tratta comunque di una rassegna storica che ha il suo pubblico fedele, il Teatro è quasi sempre pieno. La rassegna serale e domenicale ha sempre cercato di andare verso il pubblico che già frequenta.

Utilizzate strumenti di comunicazione tradizionali utilizzati per far conoscere l'offerta del Teatro?

Sì, utilizziamo tutto, in particolare 50 manifesti a spettacolo. Mandiamo sempre comunicati stampa a giornali con la presentazione degli spettacoli. Il Comune poi manda dépliant nelle case, con una pubblicità porta a porta.

Come vengono gestiti gli strumenti web che utilizzate: chi se ne occupa? Ogni quanto viene aggiornato il sito e il blog? Come funziona la newsletter?

Abbiamo il sito all'interno del quale mettiamo le nostre rassegne e i nostri spettacoli. Al sito si collega un blog che viene aggiornato in tempo reale. All'interno del sito e del blog, c'è una parte dedicata al Teatro Verdi. La parte dedicata al Teatro Verdi viene aggiornata un mese prima dell'inizio degli spettacoli. Facciamo anche delle newsletter attraverso Gmail. Si cerca quindi di utilizzare un po' tutti i mezzi.

Che linea seguite nei social network? Ogni quanto si pubblica, il linguaggio è formale, informale, etc.?

Abbiamo Facebook da qualche anno, dove segnaliamo gli spettacoli della compagnia e quelli dei Comuni con cui collaborano (anche se è più per la compagnia, per il Verdi utilizziamo più il sito). Mi sono iscritta a Twitter da qualche mese, ma non ha ancora capito bene come funziona. Attraverso Youtube può essere visionato qualche spettacolo della compagnia, ma è in fase di lavorazione, per il Verdi comunque non ci sono video.

Ha intenzione di potenziare gli strumenti web per la promozione delle attività del Teatro? Se sì come? Se no perché?

Io sto cercando di capire i nuovi strumenti, sono di una generazione che non è nata con gli strumenti web. Cerchiamo di sperimentare e confrontarci con i giovani, che sono un po' più avvezzi. Quest'anno ho lavorato più su Facebook, adesso cerco di

capire come funziona Twitter. Google+ è un'altra possibilità che sto cercando di capire. Poi ce ne sono anche altri, ma avere anche troppi strumenti non è utile perché non c'è neanche tanto tempo. In linea di massima, la rassegna del Teatro Verdi è una rassegna ormai consolidata, quindi anche senza Facebook e Twitter ha il suo pubblico, però in ogni caso dovrebbe esserci maggiore collegamento con il Comune, ma loro non sono strutturati. Sarebbe bello avere dei promo su Youtube che darebbero più risalto alle proposte.

Intervista telefonica al Direttore Artistico dell'Associazione Culturale Arkadis di Occhiobello

Può ripercorrere rapidamente la storia del Teatro e le principali attività proposte, in particolare nella passata stagione?

La struttura era un vecchio teatro cinema degli anni '50 con una capienza di 700/750 posti, due ordini (platea e galleria), pianta rettangolare, successivamente andato in disuso. La struttura era privata, è morto il proprietario negli anni '80 e ha lasciato la struttura in eredità al Comune di Occhiobello. Il Comune è diventato il proprietario. Si è provato negli anni a fare rassegne, ma in modo abbastanza saltuario. Dalla metà degli anni '80 la struttura è andata quindi di nuovo in disuso. Negli anni '90 gli anziani del paese si sono riuniti in un gruppo, hanno chiesto al Comune il Teatro per avere un luogo dove ritrovarsi e l'hanno ristrutturato (hanno murato il palcoscenico, creato spazi consoni alle loro esigenze, cioè cucine, dispense e camere da gioco, messo un bancone del bar al posto del proscenio). La platea è diventata una sala da ballo. Dagli anni '90 ad oggi la struttura è ancora gestita dagli anziani del paese.

Nel 2001 il Comune ha pensato insieme all'Associazione Arkadis di riproporre il teatro in paese. La prima stagione teatrale è partita nell'autunno 2002 in una sorta di convivenza di spazio in cui il palco 6x8 m viene montato e smontato regolarmente in occasione degli spettacoli (ogni due settimane circa). Il venerdì c'è lo spettacolo e il sabato serata gli anziani si ritrovano. Ora ha una capienza di 280-300 posti a sedere.

Nel corso di questi anni si è rigenerata l'abitudine a venire a teatro, tant'è che siamo passati a fare tutto esaurito in abbonamento. Negli anni la stagione per mia volontà ha preso un taglio artistico differente rispetto agli inizi concentrandosi sul teatro

contemporaneo perché era un'offerta interessante per il pubblico e non si trovava in zona (abbiamo intorno stagioni più classiche).

Tutt'oggi è una realtà di provincia che funziona bene. Abbiamo 130 abbonati e 200 persone a serata nella passata stagione.

Quali sono gli strumenti tradizionali utilizzati per far conoscere l'offerta del Teatro?

Facciamo manifesti di due formati: stampiamo 500 manifesti 100x140 cm e 250 manifesti 140x200 cm che vengono distribuiti nel territorio provinciale di Rovigo e di Ferrara, a 15 km da noi, con cui c'è una rete promozionale, non amministrativa o artistica, ma di promozione reciproca. La distribuzione è stata contenuta negli ultimi tempi perché fino a qualche anno fa stampavamo manifesti che affiggevamo a Padova, Bologna, Verona città. Per una questione di costi e soprattutto pensando al fatto che qualcuno considerasse anche giustamente una spesa la benzina, abbiamo deciso di evitare di fare pubblicità nelle città più lontane e concentrarci sul territorio. Facciamo 20.000 libretti della stagione, stampiamo locandine in quantità di 250 per ogni spettacolo in formato A3 così entriamo solamente nelle attività commerciali. E inserzioni nei giornali.

Come vengono gestiti gli strumenti web che utilizzate: chi se ne occupa? Ogni quanto viene aggiornato il sito? Cosa contiene la newsletter, ogni quanto viene inviata e quanti iscritti avete? Ha contenuti diversi in base all'utente?

Della veste grafica annuale del sito (l'archivio non è aggiornato, risale fino a tre anni fa, ci tenevo che ogni anno, pur cambiando, la veste grafica degli anni precedenti fosse mantenuta in archivio, che deve essere però sistemato) se ne occupa un grafico non membro dell'associazione. Gli aggiornamenti vengono curati da un membro dell'associazione. Da quando parte la stagione, se non ci sono grossi problemi, non viene inserito nulla nel sito, ciò che si aggiorna nel sito è la newsletter (non è visibile, è una pagina nascosta) cui si accede con un link per chi non visualizza correttamente la mail che inviamo. Gli iscritti sono 1.300. I contenuti della newsletter sono sempre gli stessi perché le nostre attività principali sono il Teatro di Occhiobello o le nostre produzioni. Ogni due settimane in occasione degli spettacoli viene inviata una mail, una settimana prima dello spettacolo.

Che linea seguite per Facebook e Twitter? Ogni quanto pubblicate post e tweet? E il canale Youtube?

Facebook viene aggiornato quasi quotidianamente. Twitter non mi piace molto perché la comunicazione è stringata, richiede sempre la presenza di un link perché 140 caratteri sono troppo pochi per dare informazioni e in fondo non ci si è affezionati. Facebook ha più opportunità come la promozione degli eventi a pagamento, in modo tale che esca il banner a seconda, ad esempio, delle province o dei paesi che andiamo a scegliere come destinatari delle promozioni. Su Youtube c'è un canale ma dedicato alle nostre produzioni, non alla rassegna di Occhiobello.

Si affida ad altri siti per la promozione delle attività del Teatro?

All'interno del sito del Comune di Occhiobello, sotto la sezione Cultura, c'è la pagina di stagione teatrale che a sua volta ha un link interno che rimanda al nostro sito. Siamo presenti come link sul sito del Teatro Comunale di Ferrara e il Teatro De Michieli di Copparo, per la rete che abbiamo creato. Quest'anno non è ancora successo, ma anche sui social network utilizzavamo tra teatri la promozione reciproca, quindi anche su Facebook. Usiamo regolarmente la newsletter come mezzo di diffusione del materiale anche degli altri teatri, soprattutto per spettacoli che hanno un richiamo minore già in prevendita.

Ha intenzione di potenziare gli strumenti web per la promozione delle attività del Teatro? Se sì come? Se no perché?

Quest'anno abbiamo avuto un leggero incremento rispetto agli anni precedenti per quanto riguarda la pubblicità a pagamento negli altri siti (banner su giornali quali estense.com, che ha 20.000 click al giorno, listonemag.it, la pagina web principale del Carlino di Rovigo e rovigoooggi.it). Su estense.com eravamo partiti lo scorso anno, quest'anno abbiamo incrementato sugli altri tre.

Abbiamo fatto un uscita a pagina intera sul Gazzettino di Rovigo, però diciamo che la pubblicità sui giornali è stata abolita perché è molto costosa e solo per un giorno (con lo stessa spesa potremmo dare quasi un mese su un sito).

Intervista telefonica al Presidente dell'Associazione Culturale Dimteatroaperto di Castelnuovo del Garda

Può ripercorrere rapidamente la storia del Teatro e le principali attività proposte nelle passate stagioni?

Il Teatro nasce circa una decina di anni fa (è un teatro di nuova costruzione) per volontà di un mecenate, un industriale della zona (noi siamo in una piccola frazione del comune di Castelnuovo, un posto isolato). L'industriale ha messo a disposizione un terreno su cui ha costruito un teatro e un'accademia musicale, che è una scuola di musica. L'amministrazione comunale lo acquisisce e tenta di gestirlo fino a cinque anni fa, quando ci è stato chiesto di far nascere un'associazione specifica per gestire il Teatro in maniera professionale con un progetto specifico e di risanamento dei bilanci. E' una sfida perché è un Teatro molto isolato. La gente deve decidere di andarci.

Dal 2010 si è guardato ad uno storico (c'era già un progetto su cui lavorare) per non interrompere uno schema e sono state proposte tre rassegne. La rassegna che ci interessa di più e sulla quale c'è un investimento unico (il Teatro è gestito con un mono-finanziamento) è quella professionale. Guarda all'intrattenimento intelligente, mettendo insieme negli anni da Sgrilli, un comico, a Rezza, al teatro di narrazione della Musso, a Paolo Nani. E' una rassegna che guarda al teatro europeo, al circo teatro. Poi abbiamo una rassegna di teatro amatoriale in cui siamo noi a scegliere alcune compagnie del Veneto e le portiamo dentro un cartellone che si chiama "Theatre in dialect". Poi abbiamo una rassegna di teatro domenicale. Sono dunque sei titoli del "Teatro che sorride", il teatro professionale, quattro titoli di "Theatre in dialect", cinque titoli del teatro per famiglie e otto o nove titoli che riguardano il teatro scuola. Abbiamo poi una piccola rassegna, non governata da noi, ma dalla scuola di musica, di aperitivi musicali (penso cinque titoli).

Quali sono gli strumenti tradizionali utilizzati per far conoscere l'offerta del Teatro?

Sul cartaceo, stampiamo 10.000-11.000 copie del programma delle tre rassegne rivolte al pubblico pagante (non il teatro scuola che ha un target diverso). Poi abbiamo manifesti e locandine.

La distribuzione è governata dall'interno. Il ragazzo che apre e chiude il bar si occupa anche della distribuzione nelle biblioteche o in alcuni bar.

Nella distribuzione, le città di Verona e Brescia vengono saltate perché lì il lavoro è legato più ad altri strumenti. Guardiamo ai paesi qui vicino e ad altri paesi in cui facciamo 20/30 affissioni (Peschiera, Villafranca, cioè i comuni più grandi qui attorno).

Abbiamo un ufficio stampa esterno che si occupa dei giornali, cioè di far uscire i comunicati stampa o invitare i giornalisti, lo studio Fornace, che si occupa di comunicazione dal web al cartaceo. Loro hanno un socio, che in realtà risiede a Roma, che ha dei contatti con il mondo della stampa e del giornalismo veronese. Diamo a lui questa parte e anche la gestione della newsletter.

Come vengono gestiti gli strumenti web che utilizzate: chi se ne occupa? Ogni quanto viene aggiornato il sito?

Per quanto riguarda il sito, una volta fatta dallo studio Fornace la parte grafica, me ne occupo io. Mi occupo sia del sito, sia della pagina Facebook, sia di aggiornare quei giornali online che nella zona si occupano di eventi legati al territorio.

Una volta fatto un aggiornamento a inizio stagione, il sito si programma in modo che l'evento passato si cancelli. Il lavoro è a inizio stagione per mettere in archivio la passata stagione e aggiornare il nuovo cartellone. Il cartellone viene chiuso a settembre, perché in occasione di una festa comunale viene presentato con manifesti e materiali cartaceo.

Cosa contiene la newsletter, ogni quanto viene inviata e quanti iscritti avete?

Con la newsletter siamo intorno al migliaio di iscritti. Non so il numero preciso, perché con lo Studio Fornace facciamo una valutazione di quante persone colpiamo con la newsletter alla fine di ogni anno.

La newsletter viene inviata, solo durante la stagione, una volta al mese, per non tediare. Abbiamo rinunciato ad una tradizione precedente alla nostra gestione, quella dei messaggi Sms, perché ci sembrava un'intrusione inutile e fastidiosa per il pubblico. La newsletter viene lanciata anche in alcune occasioni speciali (ad esempio

Natale). Di solito ci concentriamo su due eventi; in occasione del Natale ci concentriamo su uno spettacolo e sugli auguri.

Nel questionario ha indicato di avere una community. Può spiegare meglio cosa intende?

Per community intendo quel gruppo di persone che ci hanno chiesto di essere informate attraverso la pagina Facebook e soprattutto con la newsletter.

Che linea seguite per Facebook? Ogni quanto pubblicate post? Il linguaggio com'è?
Durante la stagione la pubblicazione è quotidiana o più che quotidiana. Abbiamo 150 persone che ci seguono in maniera fedele, intervengono, commentano. Lì abbiamo un rapporto più confidenziale: pubblichiamo l'arrivo degli attori, le foto dell'allestimento dello spettacolo o durante lo spettacolo.

Si affida ad altri siti per la promozione delle attività del Teatro?

Le compagnie che ospitiamo per loro strategie di comunicazione fanno pubblicità al Teatro, ma non ci sono accordi precisi. Le notizie rimbalzano. Questo non avviene nel teatro dialettale, perché il pubblico non sta sul sito o prenota. Abbiamo fatto un lavoro sugli abbonati che sono aumentati, ma è una cifra minima rispetto ai 140 abbonati del teatro per le famiglie o del teatro di professione
Abbiamo un rapporto a pagamento con alcune realtà come Carnet Verona, giornale specifico sullo spettacolo. Lì lavoriamo nel cartaceo, perché abbiamo sempre una pagina e ci offrono un redazionale (ad esempio con le interviste agli attori). Loro poi hanno un sito web, dove noi appariamo sempre.

Ha intenzione di potenziare gli strumenti web per la promozione delle attività del Teatro? Se sì come? Se no perché?

Siamo in una fase in cui la struttura per la gestione del Teatro è piccola. Se ci fosse una prospettiva futura per accedere ad altri tipi di finanziamento, si potrebbe accettare una sfida più grande sicuri di vincerla perché i nostri dati sono in crescita, rispetto ad un panorama nazionale in decrescita totale.

Questo ci permetterebbe di finalizzare di più perché credo che questa sia la strada giusta. La gestione di questi strumenti comporta un lavoro pratico, ma anche di conoscenze e di stare dentro a quello che facciamo. Per questo non abbiamo voluto darla fuori, perché potrebbero passarla al primo ragazzino che non ne capisce di teatro. Deve essere governata dall'interno, ma io oltre al momento non posso andare. Noi rinunciamo a tante cose per questo. Per esempio noi abbiamo anche in gestione il bar. I primi anni la gestione del bar era affidata ad una ragazza, che aveva dei suoi interessi personali legati alla musica emergente. E' nata una rassegna di musica emergente con la nascita di un sito parallelo al DIM (il DIM Cafè), ma quando lei se n'è andata di quella cosa non se n'è più potuto occupare nessuno. Abbiamo preferito rinunciare piuttosto che fare qualcosa che non ci appartiene perché non abbiamo il know how per curare una cosa del genere. Credo che nei rapporti con la rete o sei sincero o crolla tutto.

Intervista via email alla Responsabile del settore Cultura e della Biblioteca del Comune di Chioggia

Può descrivere brevemente la storia dell'Auditorium e delle sue attività, in particolare quelle proposte nella passata stagione?

Situato nell'omonima calle del centro storico di Chioggia, che confluisce nella piazza in corrispondenza del lato nord del Palazzo municipale, è ricavato dalla ristrutturazione dell'antica chiesa del complesso conventuale dell'ordine degli Agostiniani, che comprende anche l'adiacente convento utilizzato come scuola materna. Si tratta dell'edificio religioso più antico tra quelli tuttora esistenti in città: risale, infatti, al 1211 ed è dedicato al santo protettore dei calafati, costruttori di barche. I padri Eremitani di Sant'Agostino officiarono in questa chiesa fino al 1772, anno in cui venne soppresso l'attiguo convento che passò in proprietà alla nobile famiglia dei Fattorini. Il convento poi passò al pio conservatorio delle Zitelle. L'impianto dell'edificio dal tetto a capriate lignee, sostenute da piedritti in legno alla stessa maniera degli edifici medioevali, presenta impronte gotiche, tra cui gli archetti pensili ad ogiva sotto la spioenza del tetto e nella linea del portale d'ingresso ed anche alcune tracce di affreschi di scuola giottesca. Un tempo conservava anche

preziose tele di artisti veneti del periodo manierista poi sistemate in altre chiese cittadine. Ridotto per molti anni a magazzino comunale, negli anni '80 è stato oggetto di un laborioso progetto di restauro conservativo finalizzato a creare un auditorium cittadino. L'edificio ha un'ottima acustica e si presta ottimamente a concerti di musica classica e corale, ma anche a conferenze e rappresentazioni teatrali. E' collaudato per 300 posti a sedere, anche se attualmente ci sono 240 poltroncine. E' ambiente climatizzato.

La gestione è curata direttamente dall'Ufficio Cultura del Comune di Chioggia. Da anni si tengono rassegne di danza, concerti di musica classica, da camera e jazz. Grazie all'installazione di un nuovo ampio palcoscenico, si possono svolgere anche rassegne teatrali.

Quali sono gli strumenti di comunicazione tradizionali utilizzati per far conoscere l'offerta dello spazio teatrale?

Vengono utilizzate locandine, pieghevoli distribuiti nei negozi e bar; le manifestazioni proposte dall'ente o patrocinate, vengono inserite in un'apposita pagina web del comune. Alcune iniziative sono pubblicizzate attraverso la nostra mailing list.

Qual è il sito di riferimento in cui vengono presentate le attività teatrali? Come viene utilizzato (cosa viene pubblicato, ogni quanto, quali informazioni vengono trasmesse)? Chi se ne occupa?

Tutte le iniziative promosse o patrocinate dal Comune compaiono sul sito www.chioggia.org, sotto la voce "Chioggia eventi". L'utente può vedere la locandina e una breve descrizione del tipo di iniziativa che viene inserita in ordine cronologico. Se ne occupa un'impiegata dell'Ufficio Turismo.

Si affida anche ad altri siti per la promozione delle attività del Teatro?

Le notizie ritenute più interessanti a livello sovracomunale vengono pubblicate nei siti della Provincia e della Regione.

Ha intenzione in futuro di potenziare l'utilizzo di strumenti web per la promozione delle attività del Teatro? Se sì, come? Se no, perché?

Certamente sì, compatibilmente con le risorse disponibili. Si vuole lavorare ad una newsletter da inviare ai titolari della “Carta Cultura” consegnata al momento dell’acquisto di un biglietto o di un abbonamento.