

**UNIVERSITÀ POLITECNICA  
DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA  
“GIORGIO FUÀ”**

---

Corso di laurea magistrale in economia e  
management | Curriculum marketing

---

**IL DIGITAL MARKETING  
NELLE PERFORMING ARTS**

Relatore  
Chiar.ma prof.ssa Federica Pascucci

Tesi di laurea di  
Marco Ranellucci



# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b>	1
<b>CAPITOLO 1</b>	
<b>COMUNICARE LA CULTURA</b>	9
1. Marketing e cultura	9
2. <i>L’Audience Development Arts Marketing</i>	11
3. Il prodotto artistico: caratteri e peculiarità	22
4. Il pubblico	34
4.1. <i>Il mercato di consumo</i>	35
4.2. <i>Il mercato dei partner</i>	46
4.3. <i>Lo Stato come mercato</i>	48
4.4. <i>Il mercato del settore privato</i>	51
5. Il marketing strategico nelle arti performative	54
6. Il marketing operativo nelle arti performative	62
7. Dal marketing al digital marketing nelle <i>performing arts</i>	83
<b>CAPITOLO 2</b>	
<b>IL DIGITAL MARKETING NELLE <i>PERFORMING ARTS</i></b>	89
1. Cos’è il digital marketing	89
2. Le potenzialità del digital marketing per la cultura	94

3. Il digital per lo spettacolo	97
4. Digital Audience Development	101
5. Web Site	113
5.1. <i>SEO – SEM</i>	119
5.2. <i>Advertising</i>	126
6. Social Media	130
6.1. <i>La community</i>	135
6.2. <i>Il blog e il forum</i>	137
6.3. <i>I social network</i>	138
7. Newsletter	143
8. La misurazione dei risultati	146

### **CAPITOLO 3**

<b>IL DIGITALE DA “CANALE DI COMUNICAZIONE” A “LUOGO DI CONSUMO” : GLI EFFETTI DELLA PANDEMIA</b>	151
---	-----

1. <i>Pandemia e performing arts</i>	151
2. La digitalizzazione dello spettacolo	155
3. Nuovi contesti dello spettacolo: le piattaforme	163
4. Social Media, <i>performing arts</i> e Covid-19	168
5. La risposta del pubblico	173

### **CAPITOLO 4**

<b>IL CASO DEL CONSORZIO MARCHE SPETTACOLO</b>	181
--	-----

1. Il Consorzio Marche Spettacolo: storia ed obiettivi	181
--	-----

2. Il pubblico del consorzio	186
3. Il sito web Marche Spettacolo	191
4. I social	201
4.1. <i>Facebook</i>	201
4.2. <i>Instagram</i>	208
4.3. <i>Livelli di engagement tra CMS e competitors diretti</i>	216
5. Il call center	233
6. Considerazioni finali sul caso del Consorzio Marche Spettacolo	237
<b>CONCLUSIONI</b>	241
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	245
<b>SITOGRAFIA</b>	251



# INTRODUZIONE

Il lavoro si propone di esplorare le strategie di comunicazione, con un focus sull'uso del digital, nel settore delle performing arts. Questo settore viene raramente preso in considerazione negli studi, anche se molto spesso offre i suoi servizi per comunicare prodotti commerciali offrendosi come strumento comunicativo alle più disparate imprese (utilizzo di personaggi famosi come sponsor, product placement nelle produzioni artistiche, installazioni artistiche e potremmo continuare con la miriade di strumenti che questo settore rende disponibile per pubblicizzare i prodotti delle aziende “classiche”). Alcune domande di ricerca alle quali la presente tesi cerca di rispondere sono le seguenti: come fanno le organizzazioni di questo settore a comunicare e a penetrare il mercato con il loro di prodotto? Quali strumenti e strategie utilizzano per arrivare al cliente? E soprattutto, possiamo considerare l'ambiente delle performing arts, o comunque l'attività comunicativa svolta in esso, diversa o meno importante di quella svolta in altri settori?

Il fine dell'elaborato è rispondere a tali quesiti e rivivere come “l'arte” della comunicazione si sia sviluppata dagli anni Sessanta, soprattutto dopo il 1968 attraverso le politiche culturali urbane, per rispondere alla domanda crescente di prodotti culturali (la crescita del tempo libero disponibile, la riduzione dell'orario di lavoro, l'aumento delle giornate di ferie retribuite e anche

una crescita di vari movimenti collettivi urbani: giovanili, studenteschi, femministi, etc.) fino ai giorni nostri: oggi, la comunicazione nel settore performativo, ma più in generale in quello culturale, ha il compito di attirare un'utenza ormai sempre meno interessata ad un prodotto che risulta, ai più, poco accattivante. È dovere di chi si occupa della comunicazione, oggi più di ieri, fare in modo di trovare nuove politiche e strategie per invertire tale tendenza.

Centrale sarà la questione “digitale”, tema che ormai monopolizza il dibattito accademico e non, nei settori della comunicazione, ma che similmente per quanto detto precedentemente perde è tardato molto ad essere analizzato in relazione al settore culturale, lasciati anche questa volta ai margini delle trattazioni scientifiche.

Come è ormai avvenuto abbondantemente in tutti gli ambiti, anche l'offerta comunicativa delle performing arts si è evoluta, abbracciando i modelli e le tecniche nate dalla rivoluzione digitale. La sua evoluzione risulta poi ancora più complessa e ricca che in molti altri settori; infatti, l'introduzione delle ICT non ha modificato solo l'aspetto comunicativo e organizzativo degli enti performativi ma, in molti casi, ha portato ad un'evoluzione del concetto artistico e alla nascita di nuove forme di arte (come individuato da McCarthy,

Brooks, Lowell e Zakaras<sup>1</sup> le categorie tradizionali, quali musica, danza, arte visuale e opera sono ormai solo una piccola parte di ciò che può considerarsi arte, concetto che ormai comprende discipline estremamente eterogenee e non correlate tra di loro, rendendo impossibile il loro governo attraverso metodologie e strumenti simili), che nascono sia dallo sviluppo naturale delle discipline classiche, sia per andare incontro alle modificazioni nei gusti del pubblico, ha richiesto, e richiede tutt'ora, un continuo sforzo di ricerca delle tecniche più appropriate ed efficaci per la loro comunicazione. Allo stesso modo nuove tipologie di consumatori si sono affacciati nel consumo dei prodotti performativi, e soprattutto quelli appartenenti alle fasce più giovani hanno la volontà, e sono decisi a partecipare a processi di co-creazione e condivisione dei contenuti attraverso le tecnologie digitali.

Tutto questo ha portato, a inizio secolo, non solo ad uno spostamento delle operazioni comunicative sulle piattaforme digitali, ma lo stesso prodotto ha subito un processo di “digitalizzazione” e di diffusione e amplificazione attraverso i nuovi mezzi d'informazione. Motivazioni che possono essere ritrovate non solo nell'intento di esplorare nuovi luoghi, nuove forme e linguaggi artistici, ma anche nella volontà di democratizzazione del bene culturale, raggiungibile solo attraverso strategie di audience development che

---

<sup>1</sup> K. MCCARTHY, A. BROOKS, J. LOWELL e L. ZAKARAS, *The Performing Arts in a New Era*, RAND Corporation, 2001

abbiano come obiettivo il raggiungimento di nuovi target in luoghi non ancora esplorati dall'offerta.

Se ieri, questi linguaggi, stavano penetrando nel tessuto dell'offerta culturale e, sempre di più risultavano utili agli operatori, oggi il loro utilizzo rappresenta l'unico modo per sopravvivere. L'anno della pandemia ha infatti scardinato e rivoluzionato, non per volontà ma per necessità, tutte le radicate credenze di molti insider della cultura, molti dei quali fermi nelle loro convinzioni dettate da cosa può essere e cosa non può essere l'offerta culturale. Si è assistito, infatti, ad un vero e proprio cambio di paradigma, che vedeva lo strumento digitale solo come canale informativo e persuasivo, trasformando il web come unico luogo possibile di consumo.

Se le circostanze hanno obbligato a chiudere le porte dei teatri, abbiamo assistito negli ultimi due anni all'apertura di centinaia di nuove porte, che conducono a migliaia di nuove opportunità di offrire, comunicare e usufruire delle arti performative. Siccome sarebbe estremamente miope non credere che tutto questo avrà pesanti ricadute sul sistema, anche una volta tornati alla normalità, si rende per lo meno adeguato esplorare, attraverso le risposte degli enti culturali al Covid-19, come cambierà in futuro l'offerta e il consumo delle performing arts.

La tesi è articolata in quattro capitoli.

Il primo capitolo è servito a dare un contesto al tema centrale del lavoro.

Viene definito: cosa si intende per “performing arts”, le non sempre così sottili differenze tra le varie arti inerenti allo spettacolo e la storia della comunicazione, con l’aiuto di casi più o meno celebri, nell’ambiente della live performance. Si individuano l’offerta e il pubblico di questo settore così particolare e sono presentati i principali strumenti, le tecniche e gli attori che rendono possibile comunicare le arti performative.

Il secondo capitolo è dedicato al digital marketing, focalizzandosi su come il digitale abbia “rivoluzionato” il modo di comunicare con l’utenza. Si è cercato di fornire al lettore le conoscenze necessarie per poter utilizzare efficacemente questo potentissimo strumento nel settore culturale, presentando e approfondendo le diverse piattaforme e opportunità che le ITC hanno reso disponibili agli insiders.

Nel terzo è stato trattato un argomento estremamente attuale al momento della elaborazione dell’opera, ma sicuramente utile e interessante in futuro per comprendere cosa è cambiato, e cosa sta cambiando a causa della pandemia. Sono analizzate infatti le reazioni dell’offerta e del pubblico alle nuove forme di consumo artistico, e gli effetti, nuove minacce e opportunità, che il periodo di Covid-19 ha portato.

La tesi si conclude con l’analisi di un caso aziendale: il Consorzio Marche Spettacolo, ente che riunisce all’interno la maggior parte delle

organizzazioni di performing arts che operano sul territorio marchigiano. Lo scopo del caso aziendale è quello di analizzare come gli enti culturali implementano e svolgono la comunicazione di marketing, individuando le tecniche e le strategie utilizzate e i risultati raggiunti attraverso l'elaborazione di specifici report. Lo studio si è soffermato soprattutto sull'utilizzo delle piattaforme social, lo strumento ormai più utilizzato per chi opera in questo settore, andando poi ad approfondire, per dare al lettore uno sguardo più completo, con lo studio della sua audience di riferimento.

La scelta di questo caso è dovuta a diverse ragioni: attraverso il consorzio si riesce ad avere una visione delle differenti dinamiche nel settore culturale, in quanto contiene al suo interno attori ed enti che operano nelle varie tipologie di performing arts (teatri; compagnie teatrali; organizzazioni che curano diversi festival musicali; compagnie di danza; etc.); la sua attività viene svolta in direzioni multiple, è infatti impegnata sia in una comunicazione verso gli insider: cioè i suoi consorziati, le istituzioni pubbliche e le istituzioni culturali a livello nazionale ed europeo, sia verso la domanda, con lo scopo di informare e sensibilizzare il pubblico al consumo culturale. Infine, il sottoscritto svolge, da un anno e mezzo, una parte dei ruoli chiave all'interno dell'ente inerenti all'attività di comunicazione e di monitoraggio della performance dell'organizzazione ed ha quindi potuto svolgere la funzione di "osservatore partecipante".

*“L’artista è solo una persona che ha necessità di comunicare,  
ma non trova le parole giuste per farlo”*



# CAPITOLO 1

## COMUNICARE LA CULTURA

### 1.1 Marketing e cultura

Se il Marketing come scienza muove i suoi primi passi all'inizio del XX secolo, e si ha traccia delle sue implicazioni operative subito dopo la crisi del '29 (per la necessità di influenzare e attrarre la domanda a seguito della sovrapproduzione), le prime fonti di un vero e proprio marketing culturale sono molto più tardive. Il marketing culturale nasce da una ridefinizione del concetto di marketing “*tradizionale*”, estesa ai contesti no profit e/o al raggiungimento di benefici sociali. La sua origine può essere datata tra la fine degli anni sessanta e l'inizio degli anni settanta, dove le politiche culturali urbane e la crescente domanda di prodotti culturali (motivata da diversi fattori quali: la crescita del tempo libero disponibile, la riduzione dell'orario di lavoro, l'aumento delle giornate di ferie retribuite e anche una crescita di vari movimenti collettivi urbani), rendono fertile il dibattito sull'impresa culturale come organizzazione, volta non solo a fini sociali ma anche economici. Dibattito che entrerà nella letteratura e nel contesto accademico solo nel 1971 con l'introduzione del concetto di “*Marketing sociale*” ad opera di **Philip Kotler**. Con l'espressione di marketing sociale s'intende <<*delle strategie e delle tecniche del marketing per influenzare un gruppo target ad accettare,*

*modificare o abbandonare un comportamento in modo volontario, al fine di ottenere un vantaggio per i singoli individui o la società nel suo complesso*<sup>1</sup>>>. Proprio grazie a questa nuova visione, Kotler dimostra come sia possibile adattare il marketing anche alle organizzazioni culturali che, in quanto produttrici di beni da immettere nel mercato, 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.

**Ugo Volli** (docente di filosofia del linguaggio all'università di Torino e di semiotica allo IULM di Milano, nonché critico teatrale) ripercorrendo la storia della comunicazione nel settore performativo ritrova nel Piccolo Teatro di Milano degli anni 70' la nascita dell'organizzatore artistico come figura che si inquadra nella concezione moderna. Sempre nel Piccolo Teatro, Volli trova la prima tessera del domino che dà il via al susseguirsi della catena di eventi che porta la comunicazione culturale, da un modello "*recensionistico*" (prima si parlava di spettacolo attraverso giornali e quotidiani solo con il modello della recensione), a una comunicazione a sfondo promozionale, eseguita, quindi, prima della performance<sup>2</sup>. Questo percorso porterà le moderne

---

<sup>1</sup> P. KOTLER, N. ROBERTO e N LEE, *Social Marketing - Improving the Quality of Life*, Sage Publications, 2002

<sup>2</sup> Intervista a UGO VOLLI da parte di R. CANZIANI contenuta in *Comunicare lo Spettacolo*, Franco angeli, Milano 2005

organizzazioni culturali a dotarsi, similmente a come era già accaduto da tempo negli altri settori, di operatori e funzioni dedicate al marketing (ufficio stampa, pubbliche relazioni, vendita, analisi di mercato, ecc.). Nelle aziende queste hanno una funzione strategica, la quale svolge una parte dell'enorme attività di comunicazione verso l'esterno. Ma nel settore dello spettacolo è diverso?

La risposta a questo quesito, anche se sembra scontata, necessita di essere contestualizzata e spiegata alla luce delle tante somiglianze e delle enormi differenze tra la tradizionale comunicazione aziendale e quella dello spettacolo. Se da una parte, alla pari della controparte aziendale, le funzioni e le attività di marketing hanno la stessa finalità strategica, dovuta alle teorie ormai classiche di posizionamento nell'arena competitiva, bisogna tenere sempre presente le caratteristiche peculiari, usando un eufemismo, del prodotto, e il suo intrinseco valore sociale. La comprensione di tali aspetti ha permesso alla letteratura accademica di sfornare molte teorie e tecniche comunicative che avessero al centro le performing arts, e allo stesso tempo gli operatori hanno contribuito a fornire molti casi che valgono la pena di essere analizzati.

## **1.2 L'Audience Development Arts Marketing**

Nel 1986 viene coniato il termine "*Arts Marketing*" da **Keith Diggle**. Per la prima volta si riconosce la necessità di avere una disciplina incentrata sul prodotto

artistico; allo stesso modo, le caratteristiche dell'offerta, portano lo studio del tema a staccarsi dall'approccio tradizionale del marketing. 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. L'obiettivo non è quello di soddisfare qualsiasi bisogno dei consumatori, ma di incoraggiare, attraverso la conoscenza e l'apprezzamento dell'opera, la volontà di usufruirne. Il marketing culturale e artistico cerca essenzialmente di distribuire o diffondere un'opera, generando si i risultati economici migliori, ma avendo un obiettivo finale di tipo più artistico che finanziario.

Diggle, avendo estremamente chiaro che l'obiettivo del suo arts marketing doveva essere sociale e culturale, propone un modello olistico chiamato **Audience Development Arts Marketing** (A.D.A.M.). Tale modello 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<sup>1</sup>>>.

---

<sup>1</sup> K. DIGGLE, *Guide to Arts Marketing: The Principles and Practice of Marketing as They Apply to the Arts*. Rhinegold. Londra 1986

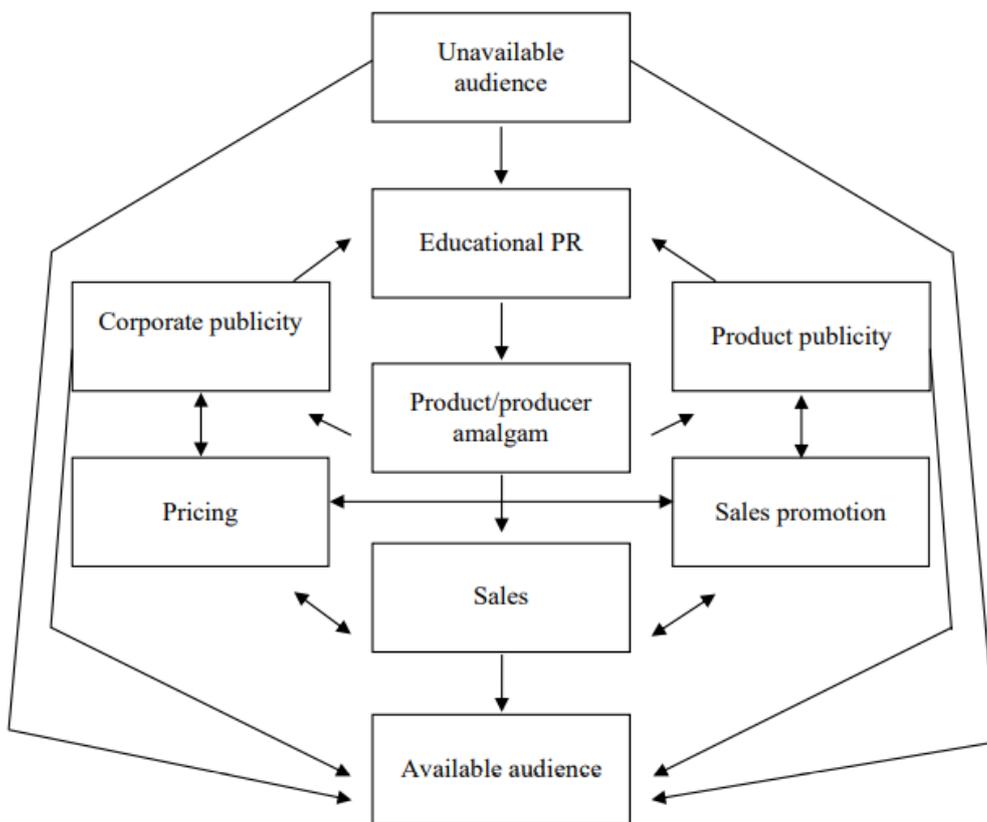
Il modello di Diggle distingue due categorie di pubblici:

1. uno definito disponibile (*available audience*), composto da tutta quella domanda che già risponde positivamente alle proposte culturali o che, attraverso le giuste politiche informative, potrebbe essere intenzionato a farlo;
2. uno definito indisponibile (*unavailable audience*), che invece si presenta come ostile o indifferente.

Il pubblico disponibile può e deve essere trasformato in consumatore attraverso strategie comunicative di livello corporate e di prodotto che riescano a raggiungerlo ed informarlo, costruendo una 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 introdurre per spiegare i progetti che sta realizzando e invogliare il pubblico a partecipare (Fig. 1). Quindi nel modello di marketing culturale, si sottolinea l'importanza di considerare, già in fase di pianificazione strategica, pubblici diversi che, avendo caratteristiche diverse, necessitano di strumenti e tecniche *ad hoc*. Agendo specificatamente per ogni pubblico, attuale e di non pubblico, si potrà, infatti, non sprecare risorse per educare quel pubblico già

disponibile, e concentrare gli sforzi per trasformare il pubblico “ostile” in consumatori potenziali. Ciò, al fine di ottenere i migliori risultati economici e perseguire la missione della propria istituzione/organizzazione culturale.

**Fig. 1 - Il modello A.D.A.M.**



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

Risulta quindi chiara la differenza tra il Marketing “*tradizionale*” e quello culturale, che necessita, date le caratteristiche del prodotto, di basi teoriche, per alcuni versi, agli antipodi rispetto a quello applicato nelle imprese for profit. Chiunque abbia mai investito il suo tempo sulla letteratura di marketing ha chiaro che

l'orientamento al mercato è un dogma imprescindibile, che parte dall'individuazione del bisogno e finisce nella sua soddisfazione. Se, quindi, il marketing tradizionale è “*mercato centrico*” questo non vale e non è possibile per il marketing arts, che colloca inequivocabilmente l'artista, e quindi il prodotto artistico, in posizione di primo piano nell'ambito di qualunque strategia di marketing. L'obiettivo iniziale non è di soddisfare qualsiasi bisogno del consumatore, ma incoraggiare questo a conoscere e apprezzare l'opera, creando un punto di contatto tra l'opera, l'artista e il consumatore. Yves Evrard descrive questa anomalia come “*marketing the supply*”, dove si crea prima il prodotto e poi si cerca di individuare i clienti adatti<sup>2</sup>.

Leggendo le trattazioni di Diggle degli anni Ottanta, inevitabilmente tornano alla mente le parole di **Paolo Grassi**<sup>3</sup>, che già 30 anni prima metteva il punto sull'obiettivo sociale e culturale del teatro, e sulla necessità di avviare strategie e politiche che portassero ad una democratizzazione del bene culturale.

---

<sup>2</sup> YVES EVRARD e FRANÇOIS COLBERT, *Arts management: A new discipline entering the millennium?* International Journal of Arts Management, 2000

<sup>3</sup> Organizzatore della compagnia teatrale Ninchi-Dori-Tumiati e fondatore del gruppo d'avanguardia Palcoscenico, durante la Seconda guerra mondiale venne chiamato alle armi ma passò dalla parte della Resistenza partigiana, collaborando tra l'altro con il quotidiano socialista L'Avanti. Nel 1947 insieme a Giorgio Strehler e alla futura moglie Nina Vinchi Grassi fondò il Piccolo Teatro di Milano. Dal 1972 al 1977 fu sovrintendente del Teatro alla Scala, mentre dal 1977 al 1980 è stato presidente della RAI.

*<<Ragioni culturali ma soprattutto ragioni economiche tengono lontano il popolo dal teatro, mentre il teatro, per la sua intrinseca sostanza, è fra le arti la più idonea a parlare direttamente al cuore e alla sensibilità della collettività, il teatro è il miglior strumento di elevazione spirituale e di educazione culturale a disposizione della società. Noi vorremmo che autorità e giunte comunali, partiti e artisti si formassero questa precisa coscienza del teatro, considerandolo come una necessità collettiva, come un bisogno dei cittadini, come un pubblico servizio, alla stregua della metropolitana e dei vigili del fuoco, e che per questo preziosissimo pubblico servizio nato per la collettività, la collettività attuasse quei provvedimenti atti a strappare il teatro all'attuale disagio economico e al presente monopolio di un pubblico ristretto, ridonandolo alla sua vera antica essenza e alle sue larghe funzioni<sup>4</sup>>>*

(Paolo Grassi, Avanti!, 25 aprile 1946)

Nei 15 anni successivi all'elaborazione dell'A.D.A.M. sempre più studiosi hanno riconosciuto le potenzialità del sistema, e la necessità di adottare tecniche di Audience development nelle organizzazioni culturali. La letteratura sul tema sarà arricchita e il modello ampliato; prima da **Rogers Rick**, che nel suo testo: Audience Development: Collaborations Between Education and Marketing, sottolinea

---

<sup>4</sup> PAOLO GRASSI, *Il coraggio della responsabilità: scritti per l'Avanti, 1945-1980*, a cura di CARLO FONTANA e VALENTINA GARAVAGLIA, Milano, Skira, 2009

l'importanza del fattore educativo: <<L'audience development riguarda la segmentazione quantitativa e qualitativa di nuovi settori di pubblico per ampliare la base del pubblico delle arti, quindi nutrire nuovi partecipanti, insieme al pubblico esistente, per incoraggiarli a crescere con l'organizzazione<sup>5</sup>>>; e in seguito da **Heather Maitland**, studiosa e ricercatrice dell'Arts Council of England, che pone l'accento sul fattore tempo: <<L'audience development è un processo pianificato che implica la costruzione di una relazione tra un individuo e le arti. Questo richiede tempo e non può accadere da solo. Le organizzazioni artistiche devono lavorare per sviluppare queste relazioni<sup>6</sup>>>.

Nel 2000 la studiosa **Kawashima** pubblica una ricerca che, dopo un'attenta analisi delle pratiche di sviluppo dei pubblici, attuate da alcune istituzioni culturali dell'Inghilterra già da tempo attenta alle pratiche di Audience Development, aumenta le categorie individuabili di pubblico, da due a quattro, evidenziando per ognuno di questi la strategia più adatta<sup>7</sup>:

1. **Outreach**, si rivolge al gruppo di persone che apparentemente per ragioni sociali ed economiche sono le meno propense a frequentare le arti. Kawashima

---

<sup>5</sup> R. ROGERS, *Audience Development: Collaborations Between Education and Marketing*, Arts Council of England 1998

<sup>6</sup> HEATHER MAITLAND, *A Guide to Audience Development*, Arts Council of England, 2000

<sup>7</sup> N. KAWASHIMA, *Beyond the division of attenders vs. non-attenders: a study into audience development in policy and practice*. 2000

specifica chiaramente che il loro mancato consumo di beni culturali non è dettato da scelte di gusto, ma da condizioni sfavorevoli che portano questo segmento ad avere limitate opportunità di partecipare all'offerta artistica. Questa è naturalmente la categoria più ardua da raggiungere, in quanto appartiene a zone del mercato completamente inesplorate delle organizzazioni culturali, e anche se quest'ultime riescono ad attuare politiche efficaci di inclusione sociale (prezzi agevolati, educazione del pubblico, adattamento del prodotto come per esempio la lingua, ecc.) non basterebbe per farli diventare parte del così detto pubblico disponibile. La studiosa intravede come unica via, l'adozione di strategie e politiche, da parte di tutti quegli enti culturali, sociali, politici e istituzionali, coordinate e integrate, con il fine di abbattere le barriere sociali, economiche e culturali<sup>8</sup>.

2. **Extended Marketing**, si concentra sulle persone con un alto potenziale di partecipazione ma che non fanno ancora parte del gruppo di utenti. La strategia da adottare in questo caso è principalmente quella di identificare i non frequentanti con un elevato potenziale di "conversione", e di comprendere le ragioni specifiche della loro mancata partecipazione. Individuate le cause andranno eliminati gli ostacoli, tangibili e intangibili (ad esempio installando piste per l'ingresso del locale e creando un ambiente accogliente per il

---

<sup>8</sup> N. KAWASHIMA, *AUDIENCE DEVELOPMENT AND SOCIAL INCLUSION IN BRITAIN Tensions, contradictions and paradoxes in policy and their implications for cultural management*, International journal of cultural policy, 2006

pubblico non tradizionale) e andranno forniti incentivi specifici per catturare la loro attenzione.

3. **Taste Cultivation**, si riferisce agli sforzi per coltivare il gusto del pubblico già presente. Le organizzazioni devono partire dalla comprensione di cos'altro potrebbe interessare il pubblico esistente oltre alle offerte attuali, secondo un'ottica classica di cross-selling. Pertanto, un progetto di taste cultivation può offrire al pubblico dei concerti una mostra d'arte prima dello spettacolo.
4. **Audience Education**, simile al taste cultivation, in quanto anch'essa si rivolge principalmente al pubblico esistente, ma cerca di migliorare la comprensione e il divertimento per le arti che quel pubblico già consuma. Se nel caso precedente l'obiettivo è di ampliare orizzontalmente il consumo dell'offerta (cross-selling), un progetto di Audience Education punta ad approfondire e aumentare il consumo su un aspetto specifico delle arti.

**Tabella 1** – I diversi tipi di pubblico e di audience development

	<i>Target</i>	<i>Form</i>	<i>Purpose</i>
<i>Extended Marketing</i>	Potential attendee, Lapsed attendee	The same product offered, but with improvement to cater for the target	Financial, artistic
<i>Taste Cultivation</i>	Existing audience	Introduction to different art forms and genres	Artistic, financial (and educational)
<i>Audience Education</i>	Existing audience	The same product offered with extensive education	Educational (and financial)
<i>Outreach</i>	People unlikely to attend (e.g., in deprived communities)	Bringing arts projects (often participatory) outside	Social

**Box 1** – Un caso di Extended Marketing: L'”Omero” è un museo senza barriere

Il Museo tattile statale Omero di Ancona è uno dei pochi musei tattili al mondo. L'istituto fa conoscere l'arte attraverso il tatto, dando ai visitatori la possibilità di vedere con le mani. Nato per promuovere l'integrazione delle persone con disabilità visiva è uno spazio accessibile a tutti.

Il museo è stato istituito il 29 maggio 1993 dal Comune di Ancona con il contributo della Regione Marche e su ispirazione dell'Unione Italiana dei Ciechi e degli Ipovedenti.

Il non toccare di fatto esclude un'intera categoria di uomini, quelli che “vedono” con le mani, cioè i ciechi – si legge sul sito del museo tattile “Omero” - e qui si restituisce loro un diritto altrove negato. In tal modo viene esclusa la discriminazione dei ciechi che ormai hanno il diritto di entrare nel mondo magico della bellezza dell'arte. E quelli che vedono ritrovano un dono della natura che da molto tempo era stato perduto.

In questo caso il museo anconetano ha avuto la lungimiranza, e la sensibilità sociale, di scorgere nel bacino di pubblico cieco e ipovedente dei possibili consumatori dell'offerta cultura, pubblico che prima dell'apertura del museo tattile era completamente escluso dall'offerta, a causa di barriere che rendevano a questi inaccessibile il consumo.

Fonte: <https://www.museoomero.it/>

### **1.3 Il prodotto artistico: caratteri e peculiarità**

Il concetto di prodotto non è così immediato come può sembrare. Le definizioni che si possono utilizzare sono molte e molto distanti l'una dall'altra, in base alla prospettiva in cui si inquadra il concetto di prodotto. È probabile che qualsiasi specialista di Marketing, però, definirebbe il prodotto come “l'insieme di benefici che vengono percepiti dal consumatore” mentre, chi svolge funzioni prettamente più operative, si potrebbe soffermare sulle caratteristiche tecniche di questo (visione che però limita enormemente la comprensione del processo di acquisto del consumatore). Un cliente non acquista un libro per la qualità della carta o per il tipo di rilegatura utilizzata per le pagine quanto, piuttosto, per il piacere (beneficio) che ne deriva dalla lettura di esso. Se questo concetto vale per tutti i prodotti, per quella grande categoria di beni intangibili questo è amplificato (quando si acquista un biglietto per un concerto, nessuno presta attenzione alla qualità della sua stampa o del cartoncino utilizzato).

Si possono distinguere 3 livelli di prodotto: il prodotto in senso stretto, e quindi l'oggetto stesso della transazione (mezzo di trasporto nel caso di un'auto o le pietanze nel caso di una cena al ristorante); i servizi ad esso connesso (garanzia o assistenza tecnica sempre per il caso di un'autovettura, zona aperitivo nel caso del ristorante); il prodotto come sistema allargato: inteso come valore, simbolico, affettivo o d'altro tipo, che il consumatore attribuisce al prodotto (il prestigio o

anche solo l'ostentazione di uno status che il consumatore comunica all'esterno con l'utilizzo di un determinato prodotto, es. macchina sportiva o ristorante stellato). Compito del marketing e dei suoi responsabili è analizzare i fattori che concorrono al sistema allargato del prodotto e rendere, questi, ben percepibili alla clientela, in quanto, molto spesso, è proprio il valore simbolico a rappresentare la motivazione principale dell'acquisto<sup>1</sup>. Il prodotto artistico è anch'esso caratterizzato da queste

tre componenti, dove l'oggetto centrale diviene, per esempio, la rappresentazione; i servizi collegati, rappresentati dalla presenza di parcheggi o di bar nella location, e il sistema allargato, l'esperienza tratta dal suo consumo. In ogni caso, si parli di un'offerta culturale o meno, la decisione del consumatore si baserà sui benefici che spera di ottenere a seguito del suo consumo.

Andando ad approfondire il prodotto artistico ci si rende conto, però, che anche se innumerevoli sono le somiglianze, altrettante sono le differenze tra questo e l'offerta aziendale tradizionale. Nella letteratura scientifica, il prodotto artistico-culturale viene concordemente definito come: <<*elemento consistente nel lavoro*

---

<sup>1</sup> Naturalmente il marketing, soprattutto in fase di progettazione del prodotto, tende ad avvicinarsi anche ad altre funzioni, come la progettazione tecnica, la produzione e il sistema di qualità. Infatti, il marketing fornisce a queste aree specializzate utili informazioni per le necessarie elaborazioni e implementazioni, sia nella fase di progettazione del prodotto, sia nelle fasi di verifica, modifiche e adattamento.

*che nasce dallo sforzo creativo di uno o più artisti, attorno al quale l'impresa organizza tutta l'attività che lo porta ad affacciarsi sul mercato e ad incontrare il pubblico di consumatori, secondo un incontro che ricalca le dinamiche di un invito*<sup>2</sup>>> (Colbert 2000). Ciò che contraddistingue, quindi, le imprese culturali e l'attività del marketing ad esse correlato (come già ampiamente detto nel paragrafo precedente) è proprio la centralità del prodotto, che si pone come già esistente e imm modificabile. Il management si trova tuttavia ad avere la possibilità, in base alla propria discrezione, di agire sulle componenti secondarie del prodotto, ovvero quelle che come già detto risultano veramente importanti per gli uomini di marketing. Se prendiamo l'esempio precedente, dove definivamo la rappresentazione come oggetto centrale del prodotto, non tutti i consumatori, di prodotti culturali, potrebbero essere d'accordo. Alcuni, infatti, potrebbero non essere assolutamente attratti da essa (la rappresentazione), ma porre al centro della loro decisione di acquisto altre caratteristiche, come, per esempio, l'atmosfera percepibile solo in determinati eventi. Risulta così chiaro che una grande differenza si ha proprio sulla componente principale dell'offerta, non più, o non sempre, l'oggetto centrale, ma valori simbolici percepiti dal cliente che sfumano di molto l'identificazione del *core product*. Il management si trova, nel contesto culturale, ad avere la possibilità di agire sulle componenti, di solito percepite come

---

<sup>2</sup>F. COLBERT, *Marketing delle Arti e della Cultura*, Rizzoli - Etas, 2000

secondarie del prodotto, vale a dire quelle che fanno da attributo al core product, ma che di fatto risultano spesso il prodotto principale stesso e/o determinanti per orientare e dare forma all'esperienza della fruizione, massimizzandone così i benefici per il consumatore. (Box. 2 a pag. 16)

Tra le caratteristiche specifiche del prodotto culturale, le principali probabilmente sono la **complessità** e la **multidimensionalità**. La complessità è una dimensione che può variare di molto in base alle caratteristiche del consumatore. Il suo grado è stimato in base alla percezione che questo ha nel calcolare lo sforzo personale al fine di raggiungere una familiarità con il prodotto. Quando un individuo deve confrontarsi con un prodotto complesso deve affrontare un disagio e una pressione emotiva che non sempre viene superato con facilità, creando forti barriere per il cliente potenziale. Per la maggior parte delle persone affrontare l'acquisto di un piccolo aeroplano sarebbe estremamente complesso, tralasciando la spesa necessaria presupporrebbe un grande investimento, di tempo e risorse, solo per comprenderne l'utilizzo e poterne effettivamente usufruirne a pieno. Alla stregua dell'esempio precedente, la partecipazione ad una rappresentazione d'avanguardia, come potrebbe essere *"Amleto. La veemente esteriorità della morte di un mollusco"* della compagnia Societas Raffaello Sanzio, che lavora sulla decostruzione<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Decostruire significa smontare un sapere che si presenta come immediato e legittimo mostrando le opposizioni concettuali che lo costituiscono e le mancanze su cui erige. La decostruzione è una pratica metacognitiva di

dell'opera, porterebbe essere incomprensibile, e quindi non usufruibile, senza una conoscenza specifica del prodotto. Molta dell'offerta artistica può essere quindi definita come complessa, specialmente quando si basa su nozioni astratte che presuppongono l'abilità del consumatore ad apprezzare questi concetti, ma la complessità è ancora maggiore quando l'individuo non ha familiarità, e quindi gli mancano i riferimenti con un particolare prodotto. Il settore culturale naturalmente comprende anche un gran numero di prodotti meno complessi, che adottano concetti e stereotipi noti ai più, e quindi facilmente fruibili (musica pop, teatro estivo, ecc.).

Per quanto riguarda la seconda caratteristica, la multidimensionalità dipende dal modo in cui si affronta il concetto di prodotto culturale. La si può, infatti, definire utilizzando tre dimensioni: referenziale, tecnica e circostanziale. La **dimensione referenziale** permette di posizionare il prodotto culturale nell'ampia mappa delle discipline, dipende da diversi punti di riferimento come: il genere, la storia, i prodotti concorrenti e quelli sostitutivi, e l'educazione del consumatore. Tale dimensione definisce il prodotto mediante il confronto diretto con l'offerta esistente o esistita, restituendo un'immagine mentale di esso a chi vi accede. Questa dimensione misura soprattutto il grado di familiarità rispetto alla specifica tipologia di prodotto artistico, misurando la coincidenza tra la sua complessità e le conoscenze

---

scrittura, performance interpretativa e artistica sul testo che fa esplodere il potenziale sovversivo taciuto dalle sue righe, inattingibile se non superficialmente dal linguaggio metafisico.

e l'esperienza del consumatore. La **dimensione tecnica** consiste, invece, nella componente puramente operativa e materiale del prodotto. Può coincidere nel prodotto stesso, nel supporto o nell'oggetto della rappresentazione (nel caso di uno spettacolo). L'ultima dimensione è quella **circostanziale**, connessa alle circostanze entro le quali avviene la fruizione del prodotto e che ne condizionano la percezione. (Colbert, 2000)

A questi aspetti, specifici del prodotto culturale, si deve aggiungere l'osservazione che: le imprese artistico-culturali provvedono ad offrire tipologie di prodotti ascrivibili alla categoria dei servizi. Questa osservazione è alla base della definizione delle imprese culturali come imprese erogatrici di servizi, piuttosto che propriamente produttrici. Come, quindi, tutti i servizi gli si possono attribuire le classiche caratteristiche principali che differenziano questi dai beni tangibili:

- **Intangibilità:** per definizione i prodotti intangibili non hanno una struttura fisica. una rappresentazione o un concerto è di sua natura non tangibile; anche se l'oggetto dell'offerta culturale può avere caratteristiche fisiche, l'opera d'arte per esempio, l'organizzazione artistica non vende l'oggetto in sé, ma solo l'esperienza e il beneficio di osservare il "bene". Da questa caratteristica ne derivano le altre.
- **Inseparabilità:** I servizi vengono prodotti e consumati simultaneamente, dando vita a interdipendenza tra il fornitore, il cliente e gli altri consumatori che condividono in quel momento l'esperienza. L'interazione tra fornitore

e consumatore diventa quindi un evento critico, cioè la maggior opportunità di guadagno o perdita in termine di soddisfazione per il consumatore. La natura inseparabile dell'offerta pone una serie di ostacoli, come la necessità che l'artista, nel caso di una rappresentazione, sia fisicamente presente all'erogazione del servizio e, allo stesso modo, lo spettatore per poterne usufruire, questo porta, nel caso di esperienze condivise, alla co-partecipazione insieme ad altri clienti e alla nascita di un grande numero di interdipendenze.

- **Eterogeneità:** si intende la variabilità nella prestazione. Siccome l'esperienza avviene in tempo reale, e il cliente è presente nel momento e nel luogo di esecuzione qualsiasi problema durante l'erogazione non può essere controllato nella sua totalità prima che raggiunga il cliente.
- **Deperibilità:** le esecuzioni e le esperienze non si possono conservare, non è possibile, quindi, accumulare il loro potenziale non utilizzato immagazzinandolo. I servizi che non vengono venduti nel momento in cui sono disponibili cessano di esistere, un biglietto non venduto non ha più alcun valore dopo il momento dell'evento, in quanto l'oggetto dell'offerta non esiste più.

Come già detto ogni prodotto o servizio può essere definito e analizzato come un insieme di benefici offerti dall'azienda al consumatore. Questo concetto di

prodotto ha ricevuto, nella letteratura, un riadattamento finalizzato ad esaminare il prodotto artistico-culturale, strutturato secondo quattro dimensioni:

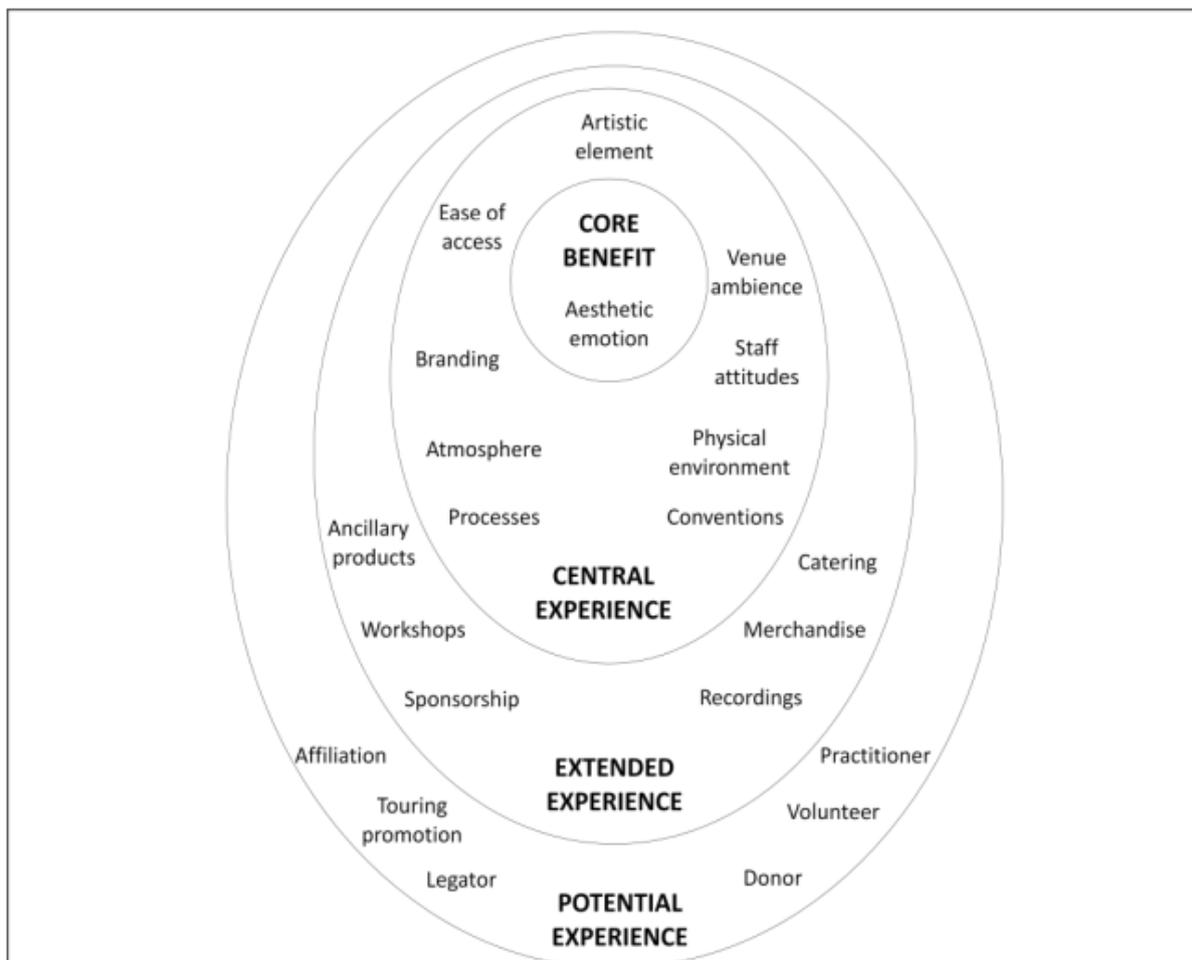
- **Core benefits:** il beneficio principale che porta all'acquisto del prodotto/servizio. È strettamente legato a motivazioni emotive che agiscono sul consumatore e sulla credenza che l'esperienza possa soddisfare o essere soluzione di una sua necessità. Dato che è il consumatore a stabilire quelli che sono i propri bisogni e a definire la loro soddisfazione, il core benefits risulta essenziale per orientare l'attività di marketing. Siccome non è possibile agire sul prodotto artistico, risulta essenziale l'attività di marketing per influenzare le convinzioni e credenze che il cliente potenziale ha del servizio e, infine, il grado di soddisfazione relativo, attraverso la promozione e la presentazione dell'esperienza.
- **Central experience:** supportano e accompagnano il benefit principale, di solito sono gli aspetti che incarnano l'esperienza artistica e assumono il ruolo di intermediari tra il prodotto e lo spettatore. Si riferiscono alla manifestazione fisica del prodotto artistico e abbraccia tutti gli aspetti che fanno parte della presentazione, l'ambiente, la preparazione dello staff che vi lavora, le caratteristiche che regolano l'accessibilità e l'immagine dell'impresa.
- **Extended experience:** gli aspetti di questa dimensione tendono a sfociare in negli ambiti del marketing mix, pur rimanendo direttamente legati alla

natura del prodotto stesso. Attraverso la valorizzazione e l'accrescimento di questi aspetti, l'impresa estende la propria offerta e rende possibile il raggiungimento di audience diversi del mercato: è il caso dei vantaggi offerti dalla presenza del bookshop, della caffetteria, del merchandise, dell'organizzazione di convegni, per fare alcuni esempi. Si tratta di servizi secondari che non entrano in contatto diretto con l'esperienza di fruizione dell'opera d'arte, tuttavia hanno la capacità di dare a quest'esperienza un valore aggiunto, questa dimensione è estremamente importante per la funzione di marketing in quanto la capacità di rendere meno intangibili l'esperienza circondandola di servizi e prodotti secondari.

- **Potential experience:** questa dimensione include tutte le attività che le organizzazioni mettono in atto per fronteggiare i cambiamenti del mercato di riferimento. Si suddivide secondo due prospettive diverse: dal punto di vista dell'impresa si esplica nel monitoraggio dell'ambiente esterno al fine di rendere la propria offerta interessante agli occhi dell'audience; dal punto di vista del consumatore sono le varie forme di coinvolgimento più profondo: la possibilità di affiliarsi all'impresa mediante forme di abbonamento o membership, diventare un donatore o un volontario, o diventare un partecipante più attivo prendendo parte ad una forma artistica all'atto pratico, qualora esistano progetti che lo permettano come laboratori o altro.

Siccome il successo dell'impresa dipende dalla sua abilità di creare valore attribuibile alla propria offerta, l'utilizzo di un approccio a più livelli, per analizzare il prodotto/servizio offerto, è uno strumento utile per considerare le diverse dimensioni su cui agire. Dunque, per il settore culturale, ancora di più che negli altri settori, diventa necessario in quanto il prodotto è dato come preesistente ed è quindi vitale agire sulle caratteristiche che lo accompagnano.

**Fig. 2** – Le dimensioni del prodotto artistico-culturale



Fonte: F. COLBERT, *Marketing delle Arti e della Cultura*, Rizzoli - Etas, 2000

Si può quindi concludere, sulle peculiarità del prodotto artistico, che questo è fondamentalmente un processo comunicativo tra l'artista, mediante la sua opera, ed il suo pubblico. L'esperienza, quindi, diventa qualcosa di profondamente soggettivo, che alle spalle può avere motivazioni diverse, mentre, nel momento in cui viene vissuta, può essere percepita in molti modi diversi. A tal proposito, uno studio condotto da Garber (2000) sull'audience di un concerto sinfonico ha dimostrato come, pur essendo il concerto stesso un importante driver di soddisfazione dell'audience, <<*it was perceived only as a component of an entire evening's entertainment experience*<sup>4</sup>>>. Tutto un portato di valori simbolici, di esigenze conoscitive e di carattere sociale viene proiettato sull'esperienza dal consumatore sulla base delle proprie aspettative di partenza, oltre che della propria educazione e sensibilità, che ovviamente condizioneranno la sua fruizione.

---

<sup>4</sup> GARBER, *Consumer Based Strategic Planning in the Nonprofit Sector: The Empirical Assessment of a Symphony Audience*, Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing Volume 8, 2000

**Box 2** – Il core product non sempre è l’oggetto centrale dell’offerta: il caso Jamboree Festival

Il Summer Jamboree è un festival musicale internazionale incentrato sulla cultura e la musica degli anni quaranta e cinquanta. La manifestazione, che si svolge ogni anno dal 2000, nel comune di Senigallia, è ideata e organizzata dalla Società Summer Jamboree.

Il festival, si tiene in estate, per la durata di dieci giorni, e coinvolge l'intera città: bar, locali e luoghi simbolici che si addobbano a tema. È quindi possibile rivivere, attraverso la manifestazione, l’atmosfera degli anni 50’; offre concerti dal vivo, dj set e lezioni di ballo tenute da insegnanti esperti. Nei dieci giorni di festival le presenze all’evento si attestano, negli ultimi anni, sui 400 000 ingressi.

Se analizziamo l’offerta principale del festival, ovvero i concerti che risultano essere l’oggetto centrale e, quindi, il prodotto in senso stretto (ricordiamo che per definizione questo è la motivazione principale alla decisione di acquisto e/o fruizione) della manifestazione, ci accorgiamo subito che allo stesso tempo non assume il ruolo di core benefit, ne tanto meno risulta essere la motivazione principale dell’affluenza all’evento (stessa offerta in luoghi e circostanze diverse non richiamano assolutamente affluenze simili). Se ci si interroga sulle cause di un tale successo e su come faccia il festival a coinvolgere un bacino di utenza così

ampio ci si accorge, anche attraverso interviste ai partecipanti, che si ha un rovesciamento completo, tra ciò che tradizionalmente si attesta come oggetto dell'offerta, e quello che comunemente viene indicato come di accompagnamento all'esperienza. La motivazione principale alla partecipazione, infatti, non sono i concerti o le lezioni di ballo, che diventano servizi accessori, ma la fruizione dell'atmosfera che assume il ruolo cardine nel processo di acquisto e quindi di soddisfazione per il cliente.

Fonte: <https://www.summerjamboree.com/il-festival/>

## **1.4 Il pubblico**

Come abbiamo osservato nei due paragrafi precedenti, le organizzazioni che si occupano di performing arts hanno un prodotto preesistente e, con questo, hanno l'obiettivo di raggiungere il maggior audience possibile attraverso le diverse azioni di marketing e comunicazione. Per fare questo è necessario che l'organizzazione faccia propria la prospettiva del consumatore, identificandoli e

conoscendoli. Ne consegue che uno dei compiti del marketing manager è quelli di analizzare i mercati per misurare la domanda reale e quella potenziale.

Si possono individuare quattro mercati diversi e interessanti per le organizzazioni culturali: Il consumatore finale, i partner, lo Stato e il settore privato.

#### *1.4.1 Il mercato del consumatore finale*

Questo tipo di mercato è costituito da individui che hanno bisogni e necessità personali, e acquistano quindi un servizio/prodotto specifico con il fine di soddisfare se stessi. Se consideriamo l'intera offerta culturale risulta che: quasi la totalità della popolazione consuma almeno un prodotto artistico (dischi, libri, periodici, radio, televisione, ecc.). Se entriamo però nel merito di una o più specifiche discipline, si nota che in ognuna di queste i consumatori si raggruppano, e si frammentano, secondo caratteristiche peculiari di interesse, attuando una scelta discriminante tra i vari prodotti culturali. La prima distinzione che ne deriva, dalle varie ricerche effettuate sui profili socio-demografici, è la netta divisione di pubblico tra arte colta e arte popolare. Le ricerche, effettuate in molti paesi diversi tra di loro, come Francia<sup>5</sup>, Canada<sup>6</sup>, Australia<sup>7</sup> o Russia e

---

<sup>5</sup> O. DONNAT, *La démocratisation de la culture en France à l'épreuve des chiffres de fréquentation*, circolare n. 14, Ministère de la Culture et de la Communication de la France, Département de la recherche et de la prospective, 2002

<sup>6</sup> Statistics Canada, *Family Expenditure in Canada*, Ottawa, Catalogue n. 62-555, 2005.

<sup>7</sup> Australian Bureau of Statistics, *Australia Nov – A Statistical Profile*, <http://www.abs.gov.au/>.



deve posizionarsi all'interno della scala in base alle sue caratteristiche peculiari per conoscere il pubblico di riferimento.

Un'ulteriore distinzione tra i pubblici nel settore culturale è offerta da Alessandro Bollo<sup>9</sup>, che distingue quattro categorie (fig. 3):

- **Il pubblico centrale:** è costituito da individui caratterizzati da conoscenza e familiarità con il prodotto/servizio culturale. Si contraddistinguono per i bassi costi di attivazione, il loro coinvolgimento al consumo di attività culturali non presuppone nessun abbattimento di barriere culturali, sociali o percettive. Si tratta di persone che hanno livelli mediamente alti di istruzione e/o di esperienze culturali. In questa categoria troviamo quella larga fascia dei così detti *onnivori culturali*, ovvero quegli individui che usufruiscono indistintamente delle varie offerte artistico culturali. I principali ostacoli alla fruizione del prodotto sono per lo più legati alla disponibilità di tempo libero e alla compatibilità degli orari di apertura con i ritmi lavorativi e familiari.
- **Il pubblico occasionale:** è caratterizzato da un rapporto saltuario e incoostante nei confronti di un determinato bene o prodotto culturale. La motivazione del loro consumo è legata più alla socialità, e quindi sono

---

<sup>9</sup> A. BOLLO, *Il Marketing della Cultura*, Carocci, Roma 2012

richiamati maggiormente da quegli eventi che offrono grandi bacini di partecipanti (eventi blockbuster). Si tratta di un pubblico con costi di attivazione medi, dove il processo di consumo può essere frenato anche da ostacoli di natura culturale (complessità del prodotto).

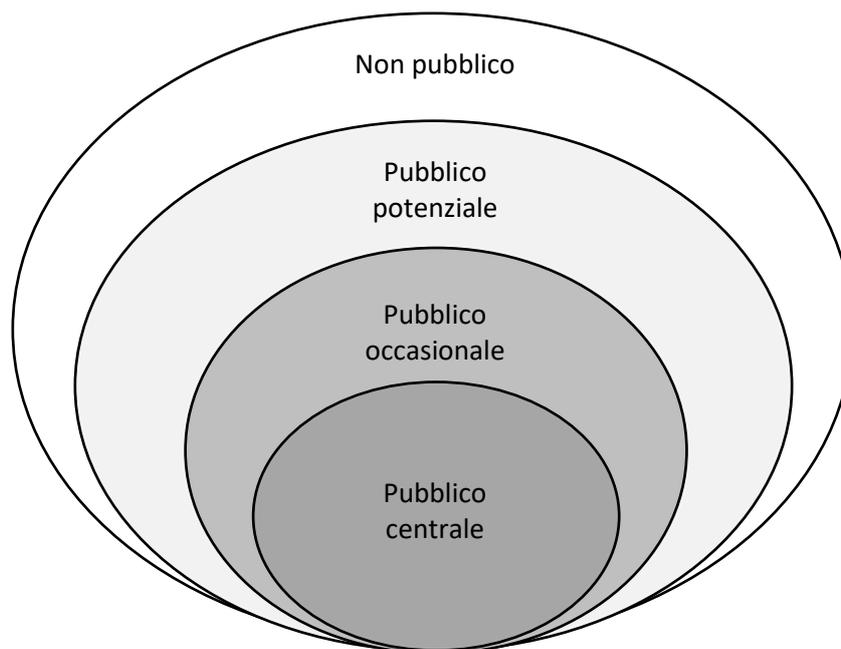
- **Il pubblico potenziale:** è costituito da tutte quelle persone che attualmente usufruiscono di beni culturali. Le motivazioni sono molte ed eterogenee ma soprattutto di natura culturale, economica e fisica. Rispetto a questi pubblici diventa necessario valutare le motivazioni e le cause di incentivo e disincentivo che portano alla fruizione. Hanno costi di attivazione molto alti, ma attraverso opportune strategie di comunicazione e marketing potrebbero essere raggiunti efficacemente.
- **il non pubblico:** questi non sono interessati all'offerta e non è coinvolgibile attraverso forme specifiche di comunicazione a differenza di quello potenziale. Il suo avvicinamento può essere effettuato solo attraverso percorsi educativi, che devono però essere portati avanti dalla totalità degli enti pubblici e privati: organizzazioni culturali in primis ma anche il sistema scolastico e l'ambiente familiare.

È doveroso accennare che il mercato mondiale ha osservato una crescita notevolissima tra gli anni Sessanta e gli anni Ottanta per i consumatori. Di questo hanno beneficiato quasi tutti i settori culturali e le motivazioni sono da ricercare in

cambiamenti significativi che hanno condizionato la domanda. Colbert identifica cinque fattori, che combinati fra loro, possono spiegare l'impennata del consumo culturale: aumento della popolazione, aumento del tempo libero, aumento delle entrate disposizione delle persone sotto forma di reddito costante, aumento dei livelli di istruzione e l'aumento della partecipazione delle donne alla forza lavoro. Tra questi fattori sono due quelli che possono attirare l'attenzione al fine del nostro elaborato: la presenza delle donne e l'aumento dei livelli di istruzione. L'aumento della partecipazione alle attività culturali è attribuibile proprio all'entrata di un nuovo pubblico che, in molti contesti, prima dell'emancipazione femminile, veniva escluso. Il nuovo segmento di consumatori, composto da donne istruite, indipendenti dal punto di vista finanziario e con molto tempo libero a disposizione, ma soprattutto, libere di fare le proprie scelte liberamente dal volere del marito; era desideroso di attività ricreative da svolgere fuori casa, le donne si sono, infatti, rivolte in massa all'arte e nella cultura. Anche oggi dalla maggior parte di studi effettuati sul pubblico dello spettacolo emerge che la percentuale maggiore del consumo è effettuata da donne. Allo stesso modo l'aumento dell'istruzione ha permesso a sempre più persone di avere familiarità con le diverse produzioni artistiche (si veda paragrafo 1.2) e permettendo a questi di usufruire di esperienze diverse; allo stesso modo l'affluenza maggiore nelle università ha permesso, poi, la rivoluzione culturale del 68': una crescita di vari movimenti collettivi urbani,

giovanili, studenteschi e femministi sempre più attenti e attratti dall'offerta artistica, al punto di influenzare profondamente le politiche culturali nei vari paesi.

**Fig. 3** – Le tipologie di pubblico



Fonte: A. BOLLO, *Il Marketing della Cultura*, Carocci, Roma 2012

Entrando nel merito delle performing arts, e più specificatamente nel mercato italiano, si possono determinare delle caratteristiche del pubblico molto particolari. Infatti, oltre alle specificità socio-demografiche comuni alle altre discipline e servizi culturali (profili di alta scolarizzazione, la prevalenza di redditi medio-alti, ecc.), il mercato, servito e potenziale, del teatro italiano si caratterizza per la maggiore presenza del genere femminile di età giovane (soprattutto per quanto riguarda l'offerta di danza e prosa, ma diviene meno forte negli eventi di musica classica dove un genere non sembra prevaricare; per l'età, questa tende a crescere

molto per gli eventi di prosa e musica classica), e per un pubblico altamente onnivoro. Gli spettatori delle performing art, infatti, non snobbano eventi più popolari: i pubblici delle arti dal vivo non vivono in una torre d'avorio, ma frequentano anche feste cittadine, sagre ed eventi sportivi. Allo stesso modo il pubblico dello spettacolo fa un alto consumo di offerte, anche distanti, culturali: soprattutto per quanto riguarda il consumo museale e letterario, fanno eccezione solo la radio e la televisione, ma raramente vengono evitate del tutto. Dall'analisi sul pubblico del teatro in Italia a cura di Fabiana Sciarelli e Walter Tortorella<sup>10</sup> si ha conferma della minore partecipazione dei pubblici del Sud e in particolare emerge, rispetto alla frequenza d'acquisto, che il Nord Italia nel suo insieme mostra una maggiore attenzione alla continuità e alla abitudinarietà rispetto alle altre aree geografiche, avendo una maggiore propensione all'acquisto di abbonamenti teatrali, differenza che troviamo anche tra città e periferia, una differenza direttamente influenzata dalla presenza di una minore e diversificata offerta al sud e/o nei centri più piccoli.

Bisogna avere chiaro che quello dello spettatore è un profilo estremamente dinamico, che per definizione cambia nel tempo e muta in relazione alla propria storia di consumo. Ogni tentativo di categorizzare il pubblico dello spettacolo deve quindi partire dalla premessa della sua parzialità. Si può però donare al lettore degli idealtipi di spettatori degli eventi dal vivo sulla base di variabili

---

<sup>10</sup> F. SCIARELLI e W. TORTORELLA, *Il pubblico del teatro in Italia*, Electa, Napoli 2004

sociodemografiche e di attitudini verso lo spettacolo. Dall'analisi di Laura Gemini, Stefano Brilli e Francesca Giuliani<sup>11</sup> sul pubblico delle performing arts sono state ricavate sei "personalità" di fruitori dello spettacolo dal vivo: impegnati, sperimentatori, conservatori, esperienziali, spensierati e gaudenti. Questi profili sono posizionabili in uno spazio bidimensionale costruito dall'intersezione di due assi (Fig. 4). L'asse **tradizione contro innovazione** e l'asse **concretezza contro sogno**. Il primo asse descrive il posizionamento dello spettatore fra la preferenza di forme spettacolari tradizionali, conosciute, tipiche, e la preferenza per forme spettacolari sperimentali, contemporanee, capaci di generare novità. Il secondo asse delinea invece il posizionamento dello spettatore fra la predilezione per spettacoli che dialogano con la realtà concreta e che affrontano problemi sociali e la predilezione di spettacoli che soddisfano la voglia di evasione, svago e intrattenimento.

- **Impegnati:** Gli impegnati preferiscono spettacoli che siano innovativi dal punto di vista formale ma anche capaci di affrontare i problemi della quotidianità. Questo tipo di spettatori non disdegna l'attribuzione all'arte di finalità sociali, come la messa in discussione di valori e visioni dominanti. Partecipare ad uno spettacolo è quindi visto più come un'occasione di arricchimento e riflessione piuttosto che di evasione dai problemi della vita

---

<sup>11</sup> L. GEMINI, S. BRILLI e F. GIULIANI, *Il pubblico dello spettacolo nelle marche*, collaborazione con il Centro LaRiCA - Osservatorio sui pubblici dello spettacolo dal vivo, Dipartimento di Scienze della Comunicazione, Studi Umanistici e Internazionali (DISCUI) dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, 2021

quotidiana. Questo segmento presenta una più alta percentuale di maschi nella fascia di età 35-59. Non sono necessariamente laureati e svolgono prevalentemente un tipo di lavoro impiegatizio.

- **Gli sperimentatori:** sono il segmento che preferisce maggiormente l'innovazione e la libertà espressiva. Rispetto agli impegnati lo spettacolo è visto più come un tramite per entrare in contatto con nuove forme estetiche piuttosto che come commento alla realtà. Amano le espressioni artistiche trasgressive, anche quando comportano il dover fare esperienze sgradevoli o provanti. Fra gli sperimentatori sono prevalenti i maschi sotto i 35 anni di età. Molti di questi sono studenti universitari e talvolta hanno svolto attività relative allo spettacolo a livello amatoriale, frequentando corsi e laboratori.
- **I conservatori:** rappresentano il profilo più distante da quello degli sperimentatori. Non amano spettacoli troppo innovativi o provocatori. Non disdegnano l'impegno e la riflessione quando vanno a teatro o quando seguono un concerto, ma preferiscono generi e stili riconoscibili. Non vedono lo spettacolo come uno strumento di evasione. Fra i conservatori sono prevalenti i maschi sopra i 60 anni, laureati e tendenzialmente pensionati, non svolgono attività legate allo spettacolo
- **Gli esperienziali:** non hanno una direzione univoca in ciò che cercano da uno spettacolo, ma inseguono invece una varietà di esperienze. Possono amare eventi ad alto contenuto di sperimentazione e spettacoli più

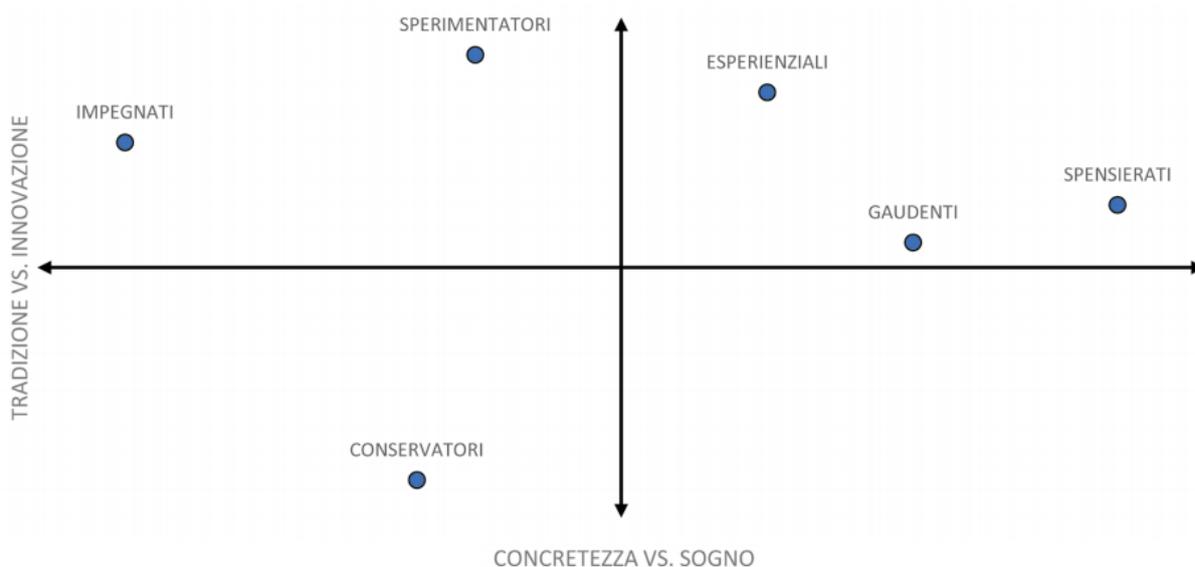
tradizionali basati sull'intrattenimento. Amano sia la riflessione che l'abbandonarsi a viaggi verso mondi distanti dalla vita di tutti i giorni. Preferiscono essere con gli amici quando partecipano a un evento, prediligendo quindi l'esperienza condivisa piuttosto che individuale. Sono prevalentemente donne sotto i 35 anni, molte delle quali studentesse universitarie e che hanno partecipato talvolta a laboratori artistici.

- **Gli spensierati:** sono il segmento che più degli altri cerca nello spettacolo un'occasione di evasione dai problemi di tutti i giorni. Non disdegna necessariamente l'innovazione, ma non ama provare inquietudine o sensazioni sgradevoli quando esce per frequentare un evento. È il segmento che meno ricerca la condivisione dell'esperienza con gli amici, laddove il bisogno di evasione li porta al ricercare esperienze vissute anche individualmente, quale ulteriore occasione di distacco dalle incombenze quotidiane. Sono prevalentemente donne dai 35 ai 59 anni, molte delle quali svolgono la professione di insegnanti, e tendenzialmente non hanno mai svolto attività legate allo spettacolo.
- **I gaudenti:** coloro cioè che vedono lo spettacolo principalmente come un'occasione di piacere. Non amano l'eccessiva provocazione e le sensazioni sgradevoli, ma non disprezzano l'innovazione e la riflessione. Per i gaudenti cioè innovazione non significa necessariamente trasgressione, così come l'intrattenimento non è per forza sinonimo di evasione. È il

profilo che più di tutti ama essere con altre persone quando partecipa a un evento. Sono tendenzialmente donne sopra i 50 anni, diverse delle quali sono pensionate, e che non hanno mai svolto attività inerenti allo spettacolo dal vivo.

Il pubblico dello spettacolo è quindi accumulato da tratti comuni, che si ripropongono sia tra discipline simili che tra offerte distanti. Deve, però, risultare chiaro che al suo interno si compone un'ampia eterogeneità di preferenze, desideri e bisogni da soddisfare, che devono essere presi in considerazione dalle organizzazioni, al fine di proporre il miglior marketing mix specifico al prodotto che hanno intenzione di offrire al mercato.

**Fig. 4 – Ideltipi di spettatore**



Fonte: L. GEMINI, S. BRILLI e F. GIULIANI, *Il pubblico dello spettacolo nelle Marche*

### *1.4.2 Il mercato dei partner*

Se la maggior parte degli enti e organizzazioni culturali vendono il loro prodotto direttamente al consumatore finale, esistono molte aziende che offrono il loro servizio a partner o utilizzano questi per raggiungere il cliente. La decisione può essere di natura strategica o, a volte, dettata da risorse limitate, modalità di consumo del prodotto, dalla struttura del settore o del territorio.

Per partner intendiamo un'organizzazione con cui si sceglie di creare una sinergia su un determinato aspetto operativo, allo scopo di condividere rischi e successi.

Nel settore delle performing arts esistono tre tipologie di partner: gli intermediari, i coproduttori e i mezzi di comunicazione.

- **Gli intermediari:** vengono utilizzati soprattutto dalle compagnie teatrali, che producono, di fatto, lo spettacolo e una volta pronto hanno il bisogno di raggiungere un pubblico; per far ciò è necessario convincere un agente o un organizzatore ad inserire il prodotto nel suo cartellone. Si può pensare al mercato cinematografico: la pellicola una volta conclusa ha bisogno di sale dove essere proiettata, e quindi raggiungere il pubblico; è compito del produttore, attraverso diverse strategie promozionali B2B, vendere il prodotto all'intermediario. Se ciò non avviene si preclude l'occasione di

arrivare al pubblico; lo stesso discorso avviene per altri prodotti artistici come il teatro o la danza.

- **I coproduttori:** hanno il compito di sostenere il progetto sul piano finanziario. Non tutte le compagnie o produttori hanno disponibilità per portare a compimento un determinato prodotto, molti, infatti, in fase di sviluppo dell'offerta artistica cercano un ente che possa supportarli in termini di risorse. Questo approccio non solo assicura la copertura finanziaria, ma aumenta anche la possibilità di successo presso il pubblico se ci si lega a soci che hanno una maggiore familiarità con il mercato (per esempio soci stranieri se si vuole esportare il prodotto all'estero). Legarsi ad un coproduttore, inoltre, permette di sfruttare economie di scala per i progetti più grossi e trasferire il know-how specifico tra i vari partner. Naturalmente questa strategia può portare anche degli svantaggi, i principali sono: i costi di coordinamento, maggiori più sarà complesso il progetto, i rischi legati alla perdita di controllo sul prodotto culturale e di un comportamento non corretto del partner, che potrebbe per esempio approfittare della situazione per passare da socio a concorrente. Di solito queste criticità si possono superare attraverso un'oculata scelta del partner, che deve passare da un'attenta analisi dei potenziali soci e con l'utilizzo di contratti che evitino malintesi e disaccordi.

- **I mezzi di comunicazione:** la maggior parte delle imprese culturali cerca di assicurarsi la collaborazione dei media ogni volta che deve promuovere un prodotto. Questo vale soprattutto per le piccole realtà che non possono permettersi campagne pubblicitarie impegnative sul piano economico. In casi del genere, i mezzi di comunicazione rappresentano un partner chiave che ogni organizzazione cerca di avere dalla propria parte. L'operazione, tuttavia, non è affatto semplice dal momento che i rappresentanti dei media sono molto richiesti e il numero di produzioni da coprire talmente alto che spesso queste persone non hanno tempo sufficiente per seguirle tutte. Un marketing manager avveduto consiglierà di seguire una strategia che rispetti i vantaggi percepiti da questo sottomercato.

I partner sono considerati un ulteriore mercato perché la maggior parte degli artisti, ma anche molte organizzazioni ed enti della cultura, devono essere in grado di convincere gli agenti, i promotori e i coproduttori a distribuire e/o a finanziare i loro progetti, vincendo la concorrenza degli altri soggetti rivali.

### *1.4.3 Lo Stato come mercato*

Il settore pubblico, costituito da quei soggetti come: l'Unione Europea, lo Stato, gli enti locali provinciali e municipali, può essere considerato un mercato, in quanto i soggetti sopracitati, scelgono di finanziare, sostenere e patrocinare una determinata offerta performativa. Le organizzazioni si devono rivolgere a questi,

infatti, utilizzando opportuni accorgimenti e proponendo uno scambio di valore, di solito il raggiungimento di obiettivi inerenti alla politica culturale dell'ente istituzionale di riferimento. Lo stato, riferito quindi come il soggetto pubblico per eccellenza, gioca un ruolo centrale nel settore culturale. Questo può comportarsi, dunque, sia come consumatore, sia come partner. Siccome le imprese culturali affrontano la concorrenza degli altri operatori ad ottenere il sostegno statale necessitano di adeguate strategie al fine di convincere i decision maker a sovvenzionare il loro progetto (il budget pubblico per la cultura non è sufficiente per soddisfare i bisogni dell'intero settore culturale, la sovvenzione ad un determinato ente implica quindi un forte svantaggio per un'altra organizzazione). Il settore pubblico può utilizzare diverse forme di intervento: alcuni programmi assegnano finanziamenti per le infrastrutture, altri sostengono la realizzazione del progetto (si pensi alla forma delle residenze<sup>12</sup>) e altri ancora contribuiscono al budget operativo.

In Italia la spesa pubblica per lo spettacolo dal vivo è regolata dal Fondo Unico per lo Spettacolo, istituito con la Legge n. 163 del 30 aprile 1985 “Nuova disciplina degli interventi dello Stato a favore dello spettacolo”. Attraverso il FUS il

---

<sup>12</sup> Con il termine residenza si intende un periodo, generalmente di qualche mese, che un artista o un curatore trascorre in un luogo, di solito un teatro o uno spazio adeguatamente allestito ma può essere anche una villa o un locale di altro genere lasciato in concessione all'artista, per compiere un percorso di formazione, perfezionamento e di produzione artistica.

Ministero per i Beni e le Attività Culturali e per il Turismo eroga contributi a soggetti che svolgono attività di spettacolo dal vivo; tramite la Direzione Generale Spettacolo, concede contributi per progetti triennali, corredati di programmi per ciascuna annualità, ad attività musicali, teatrali, di danza, circensi e di carnevali storici insieme a contributi annuali per tournée all'estero, nonché per acquisti di nuove attrazioni, impianti, macchinari, attrezzature e beni strumentali, interventi a sostegno del sistema delle residenze e per le azioni di sistema. (Tabella 2)

**Tabella 2** - Ripartizione dello stanziamento del Fondo Unico per lo Spettacolo (2019)

	Aliquota di riparto	Stanziamento (€)
Fondazioni lirico – sinfoniche	52,685394%	182.274.000,00
Attività musicali	18,039747%	62.411.547,02
Attività teatrali	21,148779%	73.167.764,19
Attività di danza	3,522416%	12.186.393,46
Under 35	0,260141%	900.000,00
Progetti multidisciplinari, speciali e azioni di sistema	2,589598%	8.959.151,33
Attività circensi e spettacolo viaggiante	1,589748%	5.500.000,00
Osservatorio dello Spettacolo	0,149725%	518.000,00
Comitati e Commissioni	0,014452%	50.000,00
<b>Totale</b>	<b>100,000000%</b>	<b>345.966.856,00</b>

Fonte: Elaborazione Osservatorio dello Spettacolo-MiBACT su dati MiBACT

#### *1.4.4 Il mercato delle aziende private*

I soggetti privati rappresentano un ulteriore mercato per gli enti culturali. Questi possono sostenerli finanziariamente, fornirgli prodotti, servizi e competenze e partecipare alla loro fase ideativa e progettuale. In questo caso il senso dello scambio, nella prospettiva del soggetto privato, risiede nella possibilità di ottenere un ritorno in termini di comunicazione favorevole al miglioramento della propria immagine e del proprio potenziale di mercato. L'interessamento da parte delle aziende nasce a partire dagli anni Ottanta, quando si comincia a rendersi conto che il pubblico degli eventi culturali rappresentava un mercato interessante (si ricorda l'aumento che ha subito il consumo di eventi culturale tra gli anni Sessanta e ottanta) determinando un aumento della partecipazione del capitale privato al finanziamento della cultura. Anche se le attività principali che collegano il settore privato industriale e il settore culturale sono di natura filantropiche (volte ad obiettivi di sponsorizzazione, promozione e relazioni pubbliche: basti pensare al progetto Art-bonus che si basa proprio sul mecenatismo culturale e porta alle aziende che partecipano, oltre a un ritorno sull'immagine, ad avere importanti benefici fiscali), negli ultimi vent'anni il mondo dell'arte e delle imprese hanno esteso le proprie interazioni orientandosi a forme di reciproco apprendimento attraverso gli *interventi artistici* (Box 3).

La ricercatrice francese Ariane Berthoin Antal definisce questo dialogo tra i due mondi come: <<*Quel momento in cui persone, provenienti dal mondo delle Arti entrano nelle organizzazioni per fare la differenza*<sup>13</sup>>>. Gli interventi artistici possono durare poche ore, giorni, mesi e a volte, nei casi più esemplari, anche anni e coinvolgono tutte le forme d'arte spaziando dal teatro, all'arte visuale, fino alla musica. Lo scopo principale degli interventi artistici è mediare la logica economica dominante, tipica del mondo d'impresa, con una logica artistica-pratica, segnata dal desiderio di produrre la passione per l'arte e di contribuire ad un bene più grande, nutrendo la creatività e l'innovazione delle persone. Per esempio, negli USA la musica jazz è stata utilizzata da alcune aziende come un modo di insegnare l'improvvisazione: musicisti jazz hanno educato il personale nelle aziende a cercare di ottenere un risultato non programmato attraverso le jam sessions. In altri casi gli interventi ricoprono in primo piano strumenti del marketing mix, utilizzati per comunicare all'esterno mission e valori aziendali, pratica in questo caso che ha origine molto più antiche, che parte dai cartelloni pubblicitari di Broadway dove ballerine sponsorizzavano prodotti di lusso, fino ad arrivare all'incalcolabile numero di attività pubblicitarie e promozionali che utilizzano forme artistiche, e di conseguenza tutti i valori che gli individui attribuiscono a quella specifica disciplina, collegandola ad un determinato bene. Soprattutto in

---

<sup>13</sup> U. J. KOLDBERG, J. WOODILLA e B. A. ANTAL, *Artistic interventions in organizations. Research, theory and practice*. Routledge 2012

quest'ultimo caso le organizzazioni di performing arts possono essere viste come fornitori delle imprese che si posizionano su uno specifico livello della supply chain fornendo soluzioni alle problematiche di marketing mix delle imprese industriali.

### **Box 3 – B.ART, lo spettacolo al servizio dell'impresa**

B.Art è una piattaforma pensata per rispondere ai bisogni delle imprese attraverso le proposte creative degli enti dello spettacolo. Gli ambiti di intervento possono essere diversi, il progetto però si focalizza sugli aspetti dell'attività aziendale quali: la formazione, il marketing, la comunicazione e il team building. L'obiettivo finale che si propone il progetto è quello di introdurre azioni volte a stimolare i processi organizzativi interni alle aziende in modo da migliorarne la competitività tramite la contaminazione con lo spettacolo dal vivo. Attraverso B.Art ci si aspetta di fatto un miglioramento delle performance aziendali in termini di fatturato, organizzazione e gestione interna, risultato da un potenziamento del modello di business innovativo e digitale capace di sfruttare gli elementi creativi dell'offerta culturale.

Né è un esempio l'attività svolta per Reschini S.r.l. realizzata da Babelia Progetti Culturali dal titolo *Estetica della Leggerezza*. In questo caso la necessita

dell'impresa era l'esigenza di comunicare la sua storia e i suoi valori: la passione per il lavoro, la cultura del bello, la sostenibilità, l'innovazione e il legame con il territorio. Per realizzare l'obiettivo, si sono tenuti diversi incontri e sopralluoghi presso la sede e i cantieri di Reschini, che hanno coinvolto i titolari e i lavoratori dell'azienda, Roberta Biagiarelli e i collaboratori di Babelia, insieme al fotoreporter Luigi Ottani, che ha realizzato un reportage video-fotografico sui luoghi di lavoro, per documentare l'attività svolta.

Tutto il materiale raccolto, interviste, appunti, foto e video, è confluito nell'idea ed elaborazione di un evento performativo che si avvale delle tecniche del teatro e della video-arte, presentato come evento conclusivo del progetto presso i locali dell'azienda. Il materiale prodotto è stato e viene ancora utilizzato dalla Reschini S.r.l. per comunicare la sua mission ai partner e ai clienti attraverso uno storytelling efficace e incisivo.

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

## **1.5 Il marketing strategico nelle arti performative**

Partendo dai principi base de marketing, si possono individuare tre fasi principali che devono essere fortemente interconnesse tra di loro e operare in maniera armonica ed equilibrata: l'analisi, la strategia e l'operatività.

**L'analisi** rappresenta, generalmente, il punto di partenza dell'attività di marketing e deve riuscire ad orientare il suo sguardo sia dentro all'organizzazione, individuando e valutando lo stato di salute e i tratti distintivi dell'azienda (punti di forza, punti di debolezza, gli elementi del sistema di offerta e nel modus operandi che possono rappresentare un elemento di differenziazione e di vantaggio competitivo), che fuori, al mercato e all'ambiente in cui opera. L'analisi serve a offrire in quadro di riferimento in grado di ridurre l'incertezza e facilitare il lavoro dei decision maker. **La strategia** è l'anello che congiunge la fase di analisi con le azioni operative; traduce tutti i dati e le informazioni ricavate dalla fase precedente per definire gli obiettivi e le attività migliori al loro raggiungimento.

Questa è vista da molti esperti di marketing come il momento cruciale, in quanto la corretta e realistica definizione degli obiettivi e l'adeguata individuazione delle strategie volte al loro raggiungimento influenzano drasticamente il successo e la crescita delle imprese e delle organizzazioni. **L'operatività** riguarda, infine, la realizzazione della strategia, attraverso strumenti, azioni e attività che vanno a comporre il marketing mix. l'impatto che l'organizzazione può avere sul suo pubblico dipende soprattutto dal buon utilizzo di questi e dal corretto utilizzo, in fase operativa, delle leve di marketing mix (prezzo, distribuzione e promozione). 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,

attuale e potenziale, sulle condizioni, il luogo 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 utilizzando tutte le armi a sua disposizione per incentivare il consumo dell'offerta, poiché non è più ritenuto sufficiente informare solo dell'esistenza della stessa (Severino, 2011).

Qualsiasi manuale di marketing tratta nelle prime pagine il processo di segmentazione, targeting e posizionamento, e pone a questo processo, giustamente, un ruolo chiave e centrale. Questo trittico di attività è forse la prima operazione che le organizzazioni devono attuare nella fase di analisi. Permettono, infatti, di semplificare la complessità dei mercati odierni, individuare i clienti a cui rivolgersi e i fattori interni ed esterni che le possono permettere di differenziarsi nel mercato di riferimento. Per quanto riguarda la *segmentazione* è un processo volto a dividere il mercato in segmenti riconoscendo, per ognuno di questi, un insieme di consumatori che hanno una percezione simile di un bisogno, delle sue caratteristiche e delle motivazioni che li accompagnano, differente da quella degli altri gruppi di consumatori (Vescovi 1990). La segmentazione è, quindi, un processo di individuazione e di selezione di gruppi di utenti che l'organizzazione desidera raggiungere. Per far sì che sia utile, l'attività deve fare in modo che i segmenti individuati siano il più possibile omogenei al loro interno e più possibile eterogenei

tra di loro. Nell'ambito delle arti performative le variabili che più si tendono ad utilizzare sono: di tipo sociodemografiche, livello di istruzione e categoria di professione. Estremamente utili poi si rilevano variabili aggiuntive, anche se spesso molto più difficili da reperire, come quelle inerenti ai benefici ricercati nell'esperienza performativa (abbiamo già trattato nel paragrafo 1.3.1 le caratteristiche fondamentali del pubblico culturale e le loro differenze). Se la segmentazione è un'operazione sostanzialmente analitica, il *targeting* riguarda, invece, la dimensione strategica del marketing. Una volta individuati e descritti i segmenti, si dovrà passare alla scelta dei target, ovvero di quei segmenti ritenuti più importanti su cui l'organizzazione intende predisporre una differenziazione del sistema di offerta e un marketing mix ad hoc. Siccome, come già detto, il settore culturale è prodotto centrico, ogni organizzazione deve individuare le caratteristiche del proprio prodotto e della propria offerta performativa e in base a queste scegliere il target specifico per il prodotto che intende distribuire. Si possono individuare due modelli di targhettizzazione nelle imprese culturali: uno concentrato, se si individua un unico target principale, e uno differenziato, se si individuano più target a seconda del tipo di strategia adottata per ognuno. Più ampia è la gamma dei target individuati, maggiore è la probabilità di fornire un sistema di offerta e di comunicazione adeguato e pertinente alle esigenze delle persone. Il rovescio della medaglia, naturalmente, è la maggiore difficoltà organizzativa e l'incremento dei costi derivanti dalla rinuncia di economie di scala e dalla necessità di progettare e realizzare

un marketing mix specifico è tarato sulle esigenze e sui comportamenti di ciascuno target. Riconoscere, per esempio, come target specifico il pubblico under 18, vuol dire mettere in pratica tutta una serie di azioni che partiranno dalla conoscenza dello specifico mercato (quello degli adolescenti) alle attivazioni di rapporti con le scuole, le associazioni giovanili, e la presenza in luoghi frequentati da questo specifico target. Occorrerà, inoltre, intervenire sul sistema della comunicazione e della mediazione per fornire informazioni e contenuti con un linguaggio adeguato a rendere più significativa l'attività comunicativa. **Il posizionamento** riguarda, infine, la capacità di differenziazione, di un'organizzazione o di un prodotto, in un sistema competitivo. Le imprese devono, infatti, essere consapevoli che non operano da sole all'interno del mercato ma che subiscono la concorrenza di tutti i soggetti che forniscono servizi ed esperienze simili o che intervengono a soddisfare i medesimi bisogni. Adottando, quindi, una specifica strategia di posizionamento si vuole comunicare, nel modo più efficace possibile, i fattori distintivi dell'organizzazione, in modo da far percepire al pubblico, allo staff interno e agli stakeholder le caratteristiche che rendono unico e distintivo il progetto o il prodotto. Dal punto di vista puramente operativo ciò implica la necessità di definire e comunicare il sistema di offerta in modo tale da garantirgli una posizione distinta e apprezzata mente del target (Fig. 5).

**Fig. 5** - Posizionamento dei prodotti performativi secondo i principali benefici ricercati dai consumatori



Fonte: F. COLBERT, *Marketing delle Arti e della Cultura*, Rizzoli - Etas, 2000

Nell'ambito delle organizzazioni culturali, che per caratteristiche e struttura del mercato sono obbligati a rivolgersi a pubblici particolari e numericamente non molto rilevanti, può essere vincente applicare strategie di marketing di nicchia. Una nicchia si distingue da un segmento per essere dimensionalmente ridotta e costituita da persone che, pur potendo avere pochi tratti di omogeneità, sono accomunate da un interesse specifico rispetto al prodotto, da una notevole frequenza di acquisto e da fedeltà nei confronti dell'organizzazione. Gli amanti di uno specifico genere musicale o teatrale possono rappresentare dei micro-mercati (delle

nicchie appunto) all'interno di una categoria più ampia, e devono essere ricercati e coinvolti attraverso modalità specifiche di marketing e di comunicazione. Tagli strategici, più delle altre, richiedono una strategia di posizionamento estremamente forte, in modo tale da offrire un prodotto o un servizio estremamente riconoscibile e indirizzato a una specifica nicchia di mercato. Internet, da questo punto di vista, si rivela molto utile in quanto consente un facile processo di individuazione dei gruppi e il superamento del grosso limite della dispersione territoriale. Non è difficile, infatti, trovare community che parlano di teatro sperimentale, blog di appassionati di danza contemporanea, o gruppi di altro genere. Negli ambienti digitali si muovono e si formano nicchie di mercato molto interessanti per le imprese culturali e spesso questi sono disposti a pagare prezzi elevati per assicurarsi prodotti e servizi di difficile reperibilità sul mercato.

Come già detto, la strategia rappresenta il momento di giunzione tra l'analisi e l'operatività. Nel settore culturale si è notato, però, che i processi di pianificazione e controllo sono troppo spesso subiti più che implementati. Questo, se si considera l'ambiente in cui le organizzazioni culturali operano, sempre più complesso e caratterizzato da cambiamenti repentini negli stili di consumo e nelle modalità di comunicazione e di informazione, porta a problematiche di efficacia nello svolgimento del proprio core business. Se le organizzazioni culturali non svolgono un'attenta pianificazione, cercando di dare risposte alle domande chiave, tra cui:

la mission, la visione, gli obiettivi e come arrivarci; rischiano di allontanarsi e di perdere di vista, sia in termini di economicità che in termini sociali, la finalità della loro attività. La pianificazione di marketing può essere considerato un processo gestionale che consiste nello sviluppare e nel mantenere un indirizzo strategico che allinea gli obiettivi e le risorse dell'organizzazione al mutare delle condizioni di marketing. Organizzazioni culturali devono quindi, dopo aver svolto un processo di analisi, sia interno che esterno per mettere a fuoco gli elementi che caratterizzano l'organizzazione e il mercato di riferimento, e aver concluso l'attività di segmentazione, targeting e posizionamento, occuparsi della definizione degli obiettivi di marketing. Dobbiamo subito dire che, sia per natura che per quantificazione, gli obiettivi nel settore performativo variano significativamente da quelli utilizzati per le imprese profit. In quest'ultimo, infatti, gli obiettivi sono strettamente correlati a logiche economiche di risultato, espressi in termini di ritorno sugli investimenti, di margine di profitto, di volumi di vendita, eccetera. Nel caso delle aziende culturali, invece, gli obiettivi rispondono a logiche che hanno una gerarchia profondamente diversa, e sono orientate al raggiungimento di valori, molto spesso, di natura culturale, sociale e relazionale. Gli obiettivi che si possono, quindi, trovare nelle organizzazioni che operano nella cultura riguardano risultati espressi in termini di partecipazione del pubblico, di composizione della domanda, di comportamento d'acquisto e di coinvolgimento di nuove fasce di utenza.

## 1.6 Il marketing operativo nelle arti performative

Si tratti di profit o no profit, una volta determinati gli obiettivi è necessario individuare le strategie necessarie alla loro realizzazione; si andranno, quindi, a identificare gli approcci migliori per raggiungere efficacemente il target, perfezionando in base a questo il posizionamento dell'offerta e sviluppando al meglio le leve di marketing mix, cioè prezzo, distribuzione e promozione.

Approfondendo il discorso della **determinazione del prezzo** da parte degli enti culturali, bisogna subito chiarire che la maggior parte delle imprese artistiche sono organizzazioni no profit, e che quindi ricevono sostegno finanziario dallo stato e degli altri enti istituzionali. Questi influenzano spesso il prezzo che i consumatori pagano per l'offerta culturale. Ciò non toglie che anche le organizzazioni e gli enti che offrono esperienze artistiche debbano seguire i classici principi di economicità, rendendo comunque imprescindibile il legame che ha il prezzo con gli aspetti del costo del prodotto e della profittabilità. Allo stesso modo, trattandosi di una delle principali leve del marketing mix, bisogna sempre considerare come il prezzo influenza il processo decisionale del consumatore. Definendo il prezzo, infatti, dal punto di vista del consumatore possiamo dire che è il sacrificio che questo è disposto a compiere in cambio di un prodotto o di un servizio. Con sacrificio si intendono diversi elementi e non solo il prezzo in senso stretto del prodotto ma anche le spese correlate, il tempo, il rischio, e lo sforzo compiuto. Consci

di ciò diviene chiaro che anche se un'azienda propone un evento a ingresso libero, per il consumatore l'uscita avrà comunque un prezzo dovuto a tutta una serie di componenti, ciò porta, nella visione e nella mente del consumatore, a concepire un qualsiasi prodotto mai come realmente gratuito. Non meno importante è che la variabile prezzo deve comunque essere sempre presa in considerazione anche per il suo valore comunicativo. Il prezzo, infatti, comunica, che lo si voglia o no, caratteristiche specifiche dell'offerta al cliente potenziale, fornendo a questo un indicatore sintetico della qualità del bene. L'aspetto peculiare nell'ambito culturale è che non sempre la fissazione del prezzo è completamente orientata all'aumento del profitto, ossia a generare il più ampio margine possibile tra il ricavo dello spettacolo e il suo costo di produzione ma, nella maggior parte dei casi, è diretto a far crescere e ad ampliare il pubblico, con l'obiettivo ulteriore di amplificare la fidelizzazione nei confronti dell'impresa. Allo stesso modo, siccome il settore delle performing Arts è caratterizzato da un'altra eterogeneità, altre organizzazioni preferiscono utilizzare politiche di discriminazione di prezzo e altre ancora determinazioni di prestigio, attraverso strategie di scrematura. La pratica che risulta più interessante più adatta al settore performativo è quella chiamata "*yield management*", ovvero il controllo del prezzo in tempo reale. I progressi compiuti nel campo dell'Information Technology e della distribuzione online, permettono oggi ciò che fino a poco tempo fa era quasi impossibile, ovvero svolgere una tariffazione in tempo reale. Questa, anche se è una pratica che ha le sue origini nel

trasporto aereo e degli alberghi al fine di massimizzare le vendite e occupare tutti i posti disponibili, si adatta perfettamente alle caratteristiche di quelle organizzazioni culturali che si occupano di performing Arts. Come il settore alberghiero e dell'aeromobile, i teatri sono caratterizzati da una capacità produttiva fissa ma una domanda fluttuante rispetto ai servizi, bassi costi variabili, scorte deperibili, la possibilità di prenotare anticipatamente il servizio, e un rapporto elastico fra domanda e prezzo che varia da un segmento di consumatori all'altro, rendendo quasi necessaria una segmentazione del prezzo. I teatri, come voli *low cost*, possono incrociare i dati sulle vendite dei biglietti con i dati raccolti fra i consumatori dopo ogni prima di uno spettacolo e confezionare un modello matematico che fornisce una visione pressoché esatta del numero di biglietti che verrà venduto nel corso dell'intera stagione. Questo permette al teatro di adattare fin da subito la propria strategia di marketing. Se, per esempio, la previsione di sbigliettamento è inferiore al budget la compagnia può decidere, per aumentare l'affluenza, di aumentare le spese di promozione e di abbassare il costo di biglietti. Viceversa, se la previsione supera il budget le spese per la promozione possono essere tagliate e il prezzo dei biglietti aumentato per incassare di più (F. Colbert, 2000).

Il secondo aspetto centrale del marketing operativo è **la distribuzione**. La distribuzione comprende tre elementi distinti: i canali distributivi, la distribuzione fisica e la localizzazione commerciale. Nell'ambito delle arti performative la forma

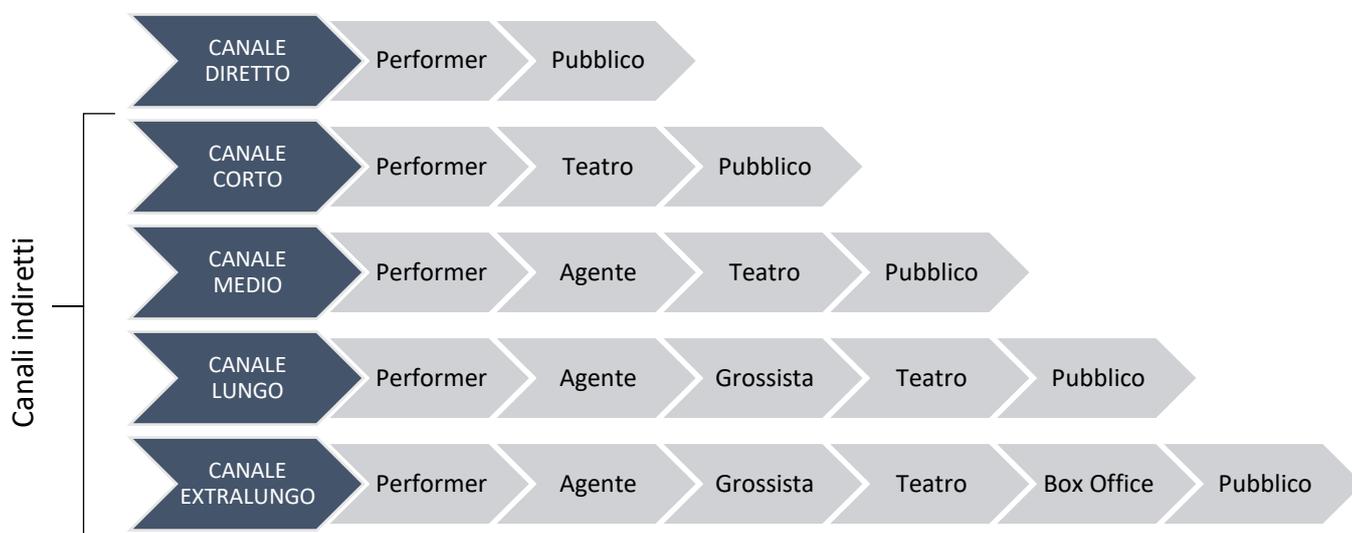
di fruizione del consumatore determina la modalità di distribuzione del prodotto. L'offerta performativa, infatti, è creata per il consumo collettivo; ovvero prodotti ai quali consumatori hanno accesso solo riunendosi in un luogo e per un periodo definito. Se negli altri settori è il consumatore ad avere il completo controllo su quando, dove e per quanto tempo fruire dell'offerta, ciò non avviene nel settore delle arti dal vivo. Il frequentatore di teatro non è libero di decidere dove e quando assistere alla rappresentazione, il controllo di questi aspetti è completamente in mano all'ente organizzatore; per questo diventa centrale comunicare al pubblico informazioni come il luogo, l'orario di inizio della rappresentazione e altri fattori in anticipo. Queste caratteristiche hanno una ricaduta molto pesante dal punto di vista manageriale, infatti, più è limitata la decisione di consumo per il consumatore meno il marketing manager ha spazio di manovra nelle strategie di distribuzione. Per esempio, una casa editrice può scegliere diversi percorsi di distribuzione ed usare quante librerie vuole per offrire il suo prodotto al maggior numero possibile di lettori. Il promoter di uno spettacolo, al contrario, deve necessariamente organizzare una tournée nelle diverse aree geografiche, riproponendo di volta in volta e in tempi diversi la stessa identica versione del prodotto. Ciò comporta che se il libro è sempre disponibile al potenziale cliente e può essere acquistato nel momento più consono per il consumatore, nelle performing Arts spesso, il successo o l'insuccesso dell'offerta, è data dal trovarsi nel posto giusto al momento giusto. Per quanto riguarda i canali distribuzione, o la catena distributiva,

questi si possono distinguere in canali di vendita corti o canali di vendita lunghi (Fig. 6). Sciarelli, nel suo libro<sup>1</sup>, individua per il teatro cinque canali di distribuzione: il canale diretto, in cui la compagnia teatrale si esibisce direttamente davanti a un pubblico (sono per esempio gli artisti di strada); il canale indiretto corto, in cui si individua un teatro che ospita lo spettacolo; il canale indiretto medio, in cui si aggiunge la presenza di un agente teatrale che aiuterà la promozione dello spettacolo presso diversi teatri; il canale indiretto lungo, in cui l'agente teatrale si appoggerà a sua volta a grossisti per migliorare la circuitazione dello spettacolo; ed infine, il canale indiretto extra lungo, che prevederà l'ulteriore figura dei circuiti di box office che renderanno disponibili biglietti in diversi luoghi del territorio. Naturalmente la scelta del canale di distribuzione sarà influenzata dalle caratteristiche peculiari del prodotto artistico, nonché, dal trade off dovuto alla preferenza di raggiungere benefici di specializzazione e di una copertura più capillare del territorio (per un canale lungo) e, dall'altra parte, una minore complessità della gestione di distribuzione e un minore ricarico sul prezzo nei confronti del consumatore finale.

---

<sup>1</sup> F. SCIARELLI, *La gestione dell'impresa teatrale. La produzione artistica e l'economia aziendale*, Giannini 2005

Fig. 5 – Canali di distribuzione



Fonte: elaborazione dell'autore

Insieme alla lunghezza del canale, e quindi alla scelta di quali intermediari avvalersi per raggiungere il pubblico, l'organizzazione deve varare anche la strategia di distribuzione che intende seguire. Le imprese di performing possono scegliere tra tre strategie distinte:

- **Distribuzione intensiva:** l'obiettivo di questa strategia è il raggiungimento del più alto numero di audience. Per far ciò si deve riuscire ad avere la più ampia diffusione possibile sul mercato, tramite i punti vendita. Questa strategia difficilmente è perseguibile attraverso un canale troppo breve, in quanto necessita di una capillare copertura del mercato, e quindi, di molti intermediari così da riuscire a coprire le diverse aree geografiche e i diversi contesti di interesse. Per esempio, i biglietti di uno spettacolo possono essere venduti direttamente dalla biglietteria del teatro, ma anche in altri punti

vendita come banche, agenzie di viaggio, centri commerciali o alberghi. Allo stesso modo si possono utilizzare servizi come il call center, coupon dei giornali, riviste e circuiti specializzati di ticketing online o il proprio sito web.

- **Distribuzione selettiva:** ha come obiettivo quello di raggiungere un buon bacino di utenza, senza, però, complicare e appesantire troppo le modalità di distribuzione. La scelta di questa strategia, a volte, è legata a scelte di immagine, evitando di concedere a intermediari non in linea con l'identità dell'organizzazione di rappresentarla o di venderne il prodotto. Si scelgono quindi un numero ristretto di punti vendita che coincidono con l'immagine, la copertura territoriale, le condizioni logistiche ed economiche dell'ente.
- **Distribuzione esclusiva:** in questo caso l'impresa si avvale di un solo, o di un numero estremamente limitato, di punti vendita, al quale si concede, appunto, una condizione di esclusività. Può essere adottata sulla base di diverse motivazioni: la volontà dell'impresa di donare al proprio prodotto un'aurea esclusiva (è il caso del rapporto tra una specifica compagnia e un determinato teatro, se lo spettatore vuole vedere la performance deve per forza recarsi presso quella struttura e non altrove). In altri casi è dovuta alla

necessita di ridurre il più possibile il rischio a carico del distributore (è il caso di un musicista con una etichetta discografica).

Nel settore performativo assume una grande rilevanza anche il discorso logistico, non puramente nella visione di stoccaggio e di spostamento della merce ma per quanto riguarda l'effettiva presenza e possibilità di poter offrire il prodotto sul territorio. Siccome, come abbiamo già detto, la fruizione del prodotto è vincolata alla presenza fisica sia del performer che del pubblico, diventa di vitale importanza che il prodotto artistico riesca a trovarsi nel luogo giusto al momento giusto; è necessario, per far questo, che il calendario della tournée sia gestito in maniera estremamente oculata. Di solito questo compito è svolto da una figura precisa, il tour manager, che ha la responsabilità di creare un itinerario sensato, per evitare tratte assurde che siano troppo dispendiose e porterebbero una perdita di tempo, di risorse e di energie per gli artisti. Allo stesso tempo deve preoccuparsi che l'offerta si trovi effettivamente nel luogo con i tempi adatti (bisogna contare che una compagnia teatrale deve comunque avere il tempo adeguato a prendere le misure con il palco e svolgere le prove generali in loco); tutti questi aspetti devono comunque coincidere con i principi di efficienza e di efficacia. Siccome molto spesso il periodo più proficuo è quello estivo bisognerebbe riuscire ad inserire il maggior numero di date nella stagione, tenendo conto comunque delle

caratteristiche e delle necessità sopra descritte. Risulta quindi un vero e proprio dilemma della logistica che richiede un'attenta pianificazione per avere successo.

Le nuove tecnologie e internet hanno modificato in maniera radicale i modelli e i canali della distribuzione delle attività performative. In molti casi è stato possibile ridurre la catena distributiva, mettendo direttamente in contatto i performer con i loro potenziali fruitori. Ne sono un esempio i social che permettono di informare, direttamente da parte dell'artista, il pubblico interessato sulle date e il luogo della performance; oppure opere audiovisive artistiche caricate su piattaforme o inviate direttamente agli acquirenti, saltando completamente così la funzione della sala teatrale (sarà poi approfondito nel capitolo 3 la mediatizzazione dell'arte e l'utilizzo del digitale per distribuire il prodotto performativo). **Chris Anderson** ha definito questo fenomeno con l'espressione "*coda lunga*"; ciò indica l'effettivo ampliamento della gamma dei beni resi disponibili nei specifici mercati a seguito del processo di smaterializzazione. Anderson sostiene che nell'industria culturale sono presenti molti più prodotti di nicchia che blockbuster, i primi hanno l'esigenza vitale di raggiungere il loro pubblico, cosa resa possibile molto più facilmente, e a costi minori, grazie ai recenti sviluppi tecnologici<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> C. ANDERSON, *La coda lunga. Da un mercato di massa a una massa di mercati*, Codice edizioni, 2010

### *1.6.1 Comunicare e promuovere*

Se si osserva un'organizzazione artistica l'ottimizzazione dell'impatto che essa può avere sul suo pubblico si ottiene attraverso la gestione di tutte le leve del marketing mix. L'influenza sul comportamento d'acquisto, invece, è in larghissima misura una questione di comunicazione. 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 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<sup>3</sup>>>* (Severino, 2011). Gli obiettivi della comunicazione nel settore delle performing arts sono dunque molteplici e contemporaneamente fondamentali alla riuscita dell'attività di marketing.

- *Informare*: il pubblico potenziale deve essere a conoscenza dell'esistenza (*awareness*) dell'organizzazione, della sua programmazione, di come è possibile accedervi e di tutte le informazioni utili. Se il consumatore non è

---

<sup>3</sup> F. SEVERINO, *Comunicare la Cultura*, FrancoAngeli, Milano 2007

in possesso di queste informazioni, o non è a conoscenza dell'esistenza di una determinata offerta, esso non potrà mai avviare nessun processo di accoppiamento tra bisogno e soddisfazione di questo con il prodotto dell'impresa, rimanendo relegato forzatamente al di fuori del pubblico.

- *Educare*: l'audience può essere informata dell'offerta, ma non per questo conoscerla perfettamente. Allo stesso modo dell'obiettivo precedente, se il consumatore potenziale non sa quale bisogno dovrebbe soddisfare l'offerta, questo difficilmente si attiverà per conoscerla. Il pubblico, quindi, deve essere in possesso di tutte quelle informazioni che possono ampliare la sua conoscenza dell'offerta, in modo tale da fornirgli gli strumenti cognitivi, e no, per poter collegare il prodotto ad una sua specifica necessità. Nelle arti performative poi diventa centrale avviare, per la sua caratteristica intrinseca di complessità, un insieme di azioni al fine di spiegare i progetti che sta realizzando e che offre. L'avvicinamento del pubblico, in molti casi, può essere effettuato solo attraverso percorsi educativi che rendano usufruibile il bene. Se questo non avviene una gran parte del pubblico non potrà neanche essere valutabile come pubblico potenziale
- *Dare un'immagine positiva*: la costruzione di una buona identità e una buona comunicazione di questa presso l'audience porta il pubblico a giudicare positivamente l'offerta in termini di qualità. Trasmettere una buona immagine, sia dell'organizzazione che del prodotto, è il primo passo per

essere presi in considerazione durante il processo decisionale del consumatore. Se il consumatore conosce l'offerta ma non valuta questa all'altezza per il raggiungimento della sua soddisfazione non né usufruirà, oppure preferirà un'offerta alternativa. È comunque importante trasmettere un'immagine e quindi formare nella mente del consumatore una qualità attesa che non si discosti troppo dalla qualità percepita. Se ciò accade non sarà possibile instaurare un rapporto duraturo con questo, in quanto si sentirà imbrogliato. La relazione con il pubblico, invece, 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 in quanto caratteristica intrinseca della live performing.

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. Nei diversi settori della cultura, e più in particolare nel settore performativo, per una serie di fattori (tra cui soprattutto l'indisponibilità di budget consistenti da investire in attività di comunicazione e di promozione), si vanno sempre più sviluppando modalità cosiddette di *below the line*, ovvero interventi che non richiedono ingenti esborsi economici. Allo stesso tempo sempre di più le organizzazioni riconoscono a queste forme una grande efficacia. L'utilizzo, quindi, da parte degli enti di attività che comprendono: il Direct marketing, le pubbliche relazioni, il social media marketing e tutte le nuove forme di marketing inusuale e di guerriglia marketing, va sempre di più a intensificarsi. In più, queste forme di marketing, essendo tipologie innovative e creative, riescono a sposarsi in maniera ottimale con il settore artistico, riuscendo già nell'attività di informazione e promozione, a trasmettere i valori di base dell'offerta. Il ricorso a queste forme di comunicazione è motivato anche da una forte contraddizione tra il prodotto culturale e la comunicazione pubblicitaria tradizionale. Come abbiamo già detto, in molteplici casi, l'offerta

culturale è caratterizzata da una complessità reale o percepita; al contrario la pubblicità punta invece alla sintesi e alla semplicità dei messaggi da trasmettere. Siccome maggiore è la complessità di un evento, maggiori dovranno essere il tempo, lo spazio comunicativo e la quantità di messaggi necessari a farne comprendere le ragioni e il senso al fine di incuriosire e fornire valide motivazioni alla sua fruizione, le forme di pubblicità unilaterali risultano se non inefficaci, quanto meno solo parziali al raggiungimento degli obiettivi di comunicazione. Esiste comunque nel settore culturale un grande ricorso a queste forme, per esempio affissioni di vario tipo, spazi pubblicitari su quotidiani e riviste specializzate, advertising digitale su piattaforme e social network, ma, in questi casi, la finalità è più volta a trovare espedienti comunicativi che siano efficaci nel destare l'attenzione e nello stimolare un atteggiamento di interesse nei confronti del prodotto, che potrà essere soddisfatto, però, solo attraverso altri strumenti che permettono, invece, di approfondire l'offerta (il sito web, gli approfondimenti su riviste, il materiale informativo distribuito dall'organizzazione, ecc.).

Entrando più nel merito si possono distinguere due tipi di comunicazione: **istituzionale**, che tende al rafforzamento e alla diffusione del marchio, dei valori del brand, della mission, della visione, e dei tratti di specificità artistico culturale; e la **comunicazione di prodotto**, che invece è orientata a incentivare l'acquisto e il consumo dello specifico progetto culturale. Queste due aree della comunicazione

devono essere supportate e portate avanti con la medesima efficacia e importanza. Se si nota sempre di più un'attenzione da parte di compagnie teatrali e di artisti performativi nella comunicazione della propria identità e del proprio brand, con risultati eccellenti, questa tipologia di comunicazione viene troppo spesso non considerata, o lasciata ai margini, dalle organizzazioni più strutturate, o che si occupano non in prima persona del processo artistico ma di altre attività e compiti all'interno della filiera produttiva. Innumerevoli esempi dimostrano che strutturare un brand forte e un'identità coinvolgente per il pubblico porta a risultati empirici di grande successo, metodologie simili possono essere prese in considerazione anche dagli altri attori che formano la supply chain artistico culturale. Ne sono esempio e dimostrazione il Rossini Opera Festival e lo Sferisterio, per citare il due realtà marchigiane; in entrambi i casi queste due realtà sono riuscite a costruire nell'immaginario collettivo un'immagine che rispecchiasse i loro valori e coincidesse con i valori del proprio pubblico di riferimento. Entrambe le organizzazioni, infatti, riescono a richiamare ingenti folle non solo per l'offerta artistico culturale che distribuiscono ma, soprattutto, in quanto simboli fondamentali delle realtà territoriali, la prima di Pesaro e la seconda del maceratese. Un barbiere di Siviglia a ROF, o un Aida allo Sferisterio, ricevono un consenso molto maggiore dal pubblico, in quanto, citando la celebre definizione di **Aaker** (1997), queste organizzazioni hanno svolto un set di attività collegate ai loro valori distintivi, raffigurandoli nel marchio, nel nome e nel logo, creando un nuovo valore che si

aggiunge al valore generato dal solo prodotto o servizio offerto. Il brand anche essendo qualcosa di intangibile (risultato delle percezioni nella mente dei consumatori che si formano ogni qualvolta, direttamente o indirettamente, si produce un'interazione tra l'azienda e le persone), ha dei riscontri estremamente tangibili e reali e può condizionare profondamente il successo o l'insuccesso, non solo dello specifico prodotto o servizio, ma della totalità dell'organizzazione. Allo stesso modo un ente che possiede una cattiva reputazione, anche offrendo il miglior prodotto artistico, quindi portando in scena la migliore compagnia teatrale con la migliore drammaturgia, potrebbe avere gravi problemi a riuscire a incentivare l'audience al suo consumo; in ogni caso l'immagine negativa brucerebbe il valore creato dal prodotto stesso.

In ogni caso che sia una comunicazione istituzionale o promozionale, che sia una forma tradizionale di comunicazione o innovativa, unilaterale o bilaterale, l'obiettivo intrinseco a qualsiasi processo di comunicazione e di promozione è quello di agire come agente di cambiamento. Il messaggio vincolato dalla comunicazione deve infatti generare atteggiamenti positivi del consumatore verso il prodotto, verso l'organizzazione, ma soprattutto verso la decisione di acquisto. Ancora centrale nella letteratura di marketing è la forma della AIDA: anagramma che compone le quattro azioni principali della comunicazione, ovvero attrarre attenzione, creare interesse, generare il desiderio e provocare l'azione. Solo attraverso

l'utilizzo di tale formula si rende possibile influenzare il consumatore. Tale modello estremamente efficace si è però rilevato incompleto quando si è trattato di produzioni più complesse. Questo, se risulta utile verso un pubblico che ha già familiarità con il prodotto, risulta incompleto per quella grande categoria di audience alla quale ci siamo già riferiti come pubblico potenziale, ovvero che deve passare da una fase di ignoranza verso il prodotto a una fase di azione. Tra queste due fasi il consumatore deve percorrere un viaggio che inizia, appunto, dall'ignoranza, passando dalla conoscenza, dalla comprensione, dalla convinzione, alla decisione, e solo infine può raggiungere la fase di azione. Per esempio, un patito dell'opera può trovarsi nella fase quattro, ovvero la convinzione; si tratta in genere di un individuo che conosce già il repertorio, capisce il significato delle opere, può già apprezzarne il contenuto e può essere facilmente portato alla fase di decisione. Al contrario un consumatore che è caratterizzato da una completa ignoranza del prodotto sarà più difficile da portare alla fase finale. Una campagna promozionale deve quindi valutare gli strumenti da utilizzare, necessariamente diversi in base alla familiarità che il pubblico con il prodotto, e utilizzare questi per guidare i consumatori dalla fase in cui essi si trovano del processo di acquisto, fino all'acquisto effettivo del prodotto. Facendo un esempio pratico, più un prodotto sarà complesso, e più il pubblico avrà poca familiarità con esso, più la pubblicità avrà un ruolo minore negli strumenti promozionali; si dovranno, invece, preferire strumenti come il marketing diretto e la vendita personale. Al contrario, se ci si

riferisce a un prodotto non complesso, allora sarà consigliabile aumentare il ruolo della pubblicità, diminuendo quello del marketing diretto, essendo più facile per l'organizzazione influenzare il comportamento del consumatore anche senza strumenti che necessitano di molte risorse e colpiscono solo un mercato limitato.

Insieme alla pubblicità e al marketing diretto un altro strumento molto utilizzato nelle organizzazioni che si occupano di performing Arts sono le **pubbliche relazioni**. Anche se utilizzano mezzi simili alla pubblicità, queste hanno obiettivi, target e metodi diversi. Se la pubblicità ha un obiettivo quasi puramente commerciale, le relazioni pubbliche permettono il raggiungimento di una triplice finalità: rafforzamento dell'immagine e il riposizionamento di questa nella mente della audience di riferimento; mantenimento dell'attenzione dei media sull'organizzazione; e, nelle situazioni di crisi, la gestione di queste. Per giungere al conseguimento di tali obiettivi risulta necessario sviluppare l'attività di pubbliche relazioni verso un target più ampio, cercando di raggiungere tutti gli stakeholder. Infatti, se l'organizzazione vuole accrescere la propria credibilità deve riuscire a interloquire non solo con il consumatore potenziale ma, anche, con le varie istituzioni che le interessano: giornalisti, opinion leader, autorità pubbliche, enti di rappresentanza e soci o azionisti. Di conseguenza anche il mezzo utilizzato dall'attività di pubblica relazione si discosta da quello utilizzato per la pubblicità o per il Direct marketing. Di solito l'ufficio stampa, ovvero la funzione che si occupa di questa

attività, utilizza strumenti quali: pubblicazioni, comunicati stampa, eventi, notizie o lobbying. Questi strumenti, infatti, hanno una credibilità maggiore verso il pubblico di riferimento; le notizie fornite dai media, ad esempio, sembrano gli occhi del pubblico molto più credibili della pubblicità e non vengono considerate comunicazioni manipolate dall'organizzazione per essere rese più attraenti. Questo permette alla relazione pubbliche di costruire un'immagine forte e solida dell'organizzazione. Allo stesso tempo si trova anche il vantaggio che questi strumenti sono, di solito, disponibili a costi relativamente bassi, che si riferiscono soltanto allo stipendio del personale dedicato e ai possibili eventi organizzati per le specifiche occasioni (per esempio, conferenze stampa).

Non si può concludere il discorso della comunicazione nel settore della performing Arts senza aver trattato più approfonditamente la questione, già citata, del **marketing non convenzionale**. Questo tipo di comunicazione, importante in tutti i settori, trova il suo habitat naturale proprio a servizio delle imprese culturali. Il marketing non convenzionale, anche detto guerrilla marketing, si sviluppa a partire dagli anni 80; con questo termine si indicano tutte quelle tecniche comunicative che non rientrano nelle forme convenzionali e classiche di comunicazione ma che, allo stesso modo, mirano a promuovere un prodotto o un brand. L'obiettivo di queste attività è quello, attraverso l'utilizzo di espedienti alternativi, di sorprendere il pubblico e attirare l'attenzione dei media. Per far ciò è quindi necessario un forte ricorso alla creatività, al pensiero laterale e alla performance sorprendente

e spiazzante. Tra gli strumenti più utilizzati nel guerriglia marketing, solo per citarne alcuni, troviamo: lo *stickering*, ovvero la disseminazione di adesivi in luoghi pubblici ad alta frequentazione, interventi sulla segnaletica urbana, l'utilizzo dei graffiti o i più spettacolari flash mob. Se questo mezzo di comunicazione riesce a raggiungere in maniera perfettamente ottimale l'obiettivo di catturare l'attenzione dell'audience di riferimento, porta con sé anche il grande vantaggio di avere costi estremamente contenuti. Questi saranno legati soprattutto alle risorse di capitale umano, di tempo e, anche se spesso inesistenti, del materiale utilizzato.

#### **Box 4 – Il flash mob è performing arts**

Iniziative di guerrilla marketing fortunati se ne possono trovare in quantità sulla rete. Tra i meglio riusciti possiamo citare: quello dell'Opera di Valencia, tenutosi poche settimane prima dell'inizio della nuova stagione lirica in programmazione, al fine di comunicarla e di promuoverla verso nuovi pubblici. È stata realizzata una performance nel mercato centrale coperto, in cui cantanti professionisti, travestiti da fruttivendoli e commercianti, si sono messi a intonare arie d'opera popolari coinvolgendo una platea variegata di ignari e divertiti acquirenti. Alla conclusione del flash mob sono apparsi cartelli che dicevano: “*vedi che ti piace*”

*l'opera?*”. L'intervento è poi diventato virale attraverso YouTube, raggiungendo centinaia di migliaia di visualizzazioni. Altri interventi che si possono citare, e che hanno raggiunto risultati eccellenti, sono, per esempio, i vari flash mob organizzati dalla compagnia che porta in scena il musical *The Lion King*, i migliori: alla stazione ferroviaria di Parigi o su un volo di linea in Australia. In entrambi i casi, fingendosi da comuni passeggeri hanno intonato il famoso pezzo *The Circle of Life*, composta e cantata da Elton John, riscuotendo, sia dal vivo in entrambe le occasioni, sia successivamente con la viralità del video, un enorme successo. Anche in Italia non si è nuovi a questo tipo di iniziative. Il Macerata Opera Festival quasi ogni anno organizza un flash mob nel maceratese, l'ultimo, nel 2019, per segnare la nuova apertura di una biglietteria all'interno dei grandi magazzini Cuore Adriatico. Si è svolto, proprio tra le corsie del supermercato, un inedito spettacolo pensato per l'occasione e ispirato all'opera *Macbeth* di Verdi, che è andato in scena poi allo sferisterio poche settimane dopo.

## 1.7 Dal marketing al digital marketing nelle *performing arts*

L'evoluzione naturale della società, il mutamento nei modi di produzione, il cambiamento dei linguaggi e, soprattutto, l'irrompere delle nuove tecnologie che hanno investito i sistemi di comunicazione e con questi la vita quotidiana degli individui, hanno avviato un'evoluzione profonda nelle necessità del marketing. Siccome il marketing è una scienza sociale, ha dovuto ridisegnarsi e trovare nuovi modi per operare in contesti profondamente diversi dall'epoca che l'ha visto nascere. Questo ha portato all'elaborazione di nuovi approcci di marketing, con strumenti, metodi e metodologie adeguate a decodificare la nuova realtà in cui organizzazioni e pubblico si trovano a vivere. Questo nuovo approccio al marketing può essere definito "*postmoderno*". Michael Maffesoli (2004) descrive la postmodernità come la sinergia tra l'arcaismo e lo sviluppo tecnologico, fra il progresso e il primitivismo, dove cambiano i valori, gli ideali e i concetti di riferimento<sup>1</sup>. L'importanza di cogliere questi nuovi aspetti essenziali dell'odierna società ha spinto gli studi di marketing verso nuove prospettive.

Tra le più significative e convincenti risposte a queste problematiche si individua il **marketing relazionale**. Nato dalla scuola scandinava, come evoluzione del marketing dei servizi, pone il cliente al centro della strategia aziendale. La risposta

---

<sup>1</sup> M. MAFFESSOLI, *Il tempo delle tribù. Il declino dell'individualismo nelle società postmoderne*, Guerini Studio, Milano 2004

di questo filone alla complessità e ai cambiamenti che ha portato la postmodernità, è di pensare l'organizzazione come un network di relazioni che può sopravvivere e avere successo solo attraverso rapporti di reciproca fiducia tra l'azienda e una vasta molteplicità di interlocutori, in cui il cliente assume il ruolo centrale. Se in passato il momento centrale e l'obiettivo finale si raggiungeva e si concludeva con la singola transazione, oggi questo non è più possibile; il contatto con il cliente deve essere prolungato nel tempo attraverso la reiterazione dei comportamenti di acquisto. Nel settore culturale ci si accorge che in realtà le diverse organizzazioni già da tempo applicano inconsapevolmente questo concetto chiave. Prima dell'avvento degli studi scandinavi, infatti, il focus degli enti performativi era volto abbondantemente a politiche di abbonamenti; focus che in realtà è retaggio di tradizioni ottocentesche, dove le poltrone delle sale teatrali venivano ereditate nella famiglia di generazione in generazione. È chiaro, inoltre, a tutti gli operatori del settore artistico che il rapporto con l'arte e la cultura non si possa configurare come un consumo estemporaneo e fine a sé stesso, questo, invece, dev'essere un momento di crescita individuale ed investimenti identitario. Se si utilizza quest'ottica è ovvio che si tenda al raggiungimento di risultati di medio termine, coltivando con assiduità il coinvolgimento e la partecipazione dei consumatori.

Tra le principali modifiche dell'odierna società, Bernard Cova sostiene la diffusione di forme di “*neo tribalismo*”<sup>2</sup>. Queste neo-tribù, secondo lo studioso francese, sono gruppi di persone che possiedono elevati livelli di coinvolgimento e di competenza nei confronti dei prodotti. Gli individui all'interno di queste nuove forme tribali sono interessati a condividere esperienze ed emozioni e vogliono intervenire con vigore a influenzare le opinioni, gli atteggiamenti e gli stili di consumo. Anche se le tribù moderne sono composte da individui che, per caratteristiche sociodemografiche spesso non farebbero parte dello stesso segmento di mercato, sono comunque accomunate da una forte passione o interesse che le orienta ha un consumo collettivo e intenso. Il risultato di questo approccio alla società ha sviluppato il **marketing tribale**, dove il focus è sul beneficio che apporta il prodotto/servizio al consumatore, ma il contrario del concetto tradizionale, in questo caso, si riferisce alla capacità del prodotto/servizio di costruire o potenziare i legami tra gli individui. Questo nuovo tipo di marketing fa' del suo vanto leve identitarie e simboliche. Non è difficile pensare come il contesto artistico e culturale possa far suo questo orientamento; l'offerta performativa può facilmente generare valore di legame per le comunità di appassionati, riformulando la loro proposta come luogo di aggregazione: spazi pubblici da abitare individualmente e collettivamente. Questo cambio di paradigma, che sposta il focus del marketing

---

<sup>2</sup> B. COVA, *Il Marketing Tribale. Legame, comunità, autenticità come valori del marketing mediterraneo*, Il Sole 24Ore, Milano 2003

e della comunicazione dal prodotto in senso stretto al prodotto come un sistema allargato, ha portato gli operatori e gli accademici a prendere consapevolezza che gli individui sono sempre meno interessati a comprare prodotti e servizi, e ricercano, invece, esperienze coinvolgenti, significative e memorabili. Dall'evoluzione del marketing relazionale e del marketing tribale ha preso piede negli anni 90' la forma del **marketing esperienziale**: si basa su una forma di consumo fortemente edonistica, basata sulla continua ricerca di emozioni e di momenti soggettivi, personalizzati e fortemente simbolici. Pine e Gilmore (2000) dicono che si può parlare di esperienza quando *<<un'azienda di proposito, usa i servizi come un palcoscenico e i beni come strumenti per coinvolgere i consumatori in eventi memorabili<sup>3</sup>>>*. Il concetto alla base di questa visione è la multi-sensorialità legata al prodotto stesso. Questo, infatti, deve riuscire, grazie al marketing, a toccare tutti i sensi degli individui, e attraverso questi penetrare e coinvolgere profondamente anche la fantasia, partorendo un intenso coinvolgimento emotivo. Questi nuovi sviluppi hanno portato sempre di più a rendere attivo e protagonista il consumatore nel processo di consumo, permettendo a questo di intervenire nella progettazione, nella distribuzione e nella comunicazione dell'offerta. Di fatto il prodotto artistico culturale e quasi sempre esperienziale, questo pone gli esperti di marketing nella posizione di poter applicare senza sforzi i principi del marketing

---

<sup>3</sup> J. B. PINE e J. H. GILMORE, *L'economia delle esperienze. Oltre il servizio*, Etas, Milano 2000

esperienziale, sia nella teoria che nella pratica. A livello operativo, nel mondo performativo, gli elementi che devono caratterizzare l'esperienza culturale sono l'arredamento, il design e la messa in scena con una particolare attenzione alla stimolazione multisensoriale, alla partecipazione attiva del consumatore e all'uso del contatto personale e delle nuove tecnologie per raccontare una storia che si sviluppa e si può estendere in varie forme.

Questi nuovi approcci, visioni e orientamenti del marketing si sono poi evoluti, negli ultimi anni, assieme alle nuove tecnologie, soprattutto quelle digitali. Da questo incontro e sodalizio, è nato il cosiddetto *viral marketing* che ritrova nella sua finalità principale quello di stimolare, veicolare e valorizzare il passaparola tra le persone, per attirare l'attenzione e il discorso sul proprio marchio, sui propri prodotti e progetti. La maniera più efficace per il raggiungimento dell'obiettivo è, appunto, l'utilizzo dei nuovi strumenti di comunicazione. Si pensi, ad esempio, ai flash mob, già citati precedentemente: queste attività comunicative senza l'utilizzo del mezzo digitale avrebbero un impatto fortemente limitato; diventano poi strumenti estremamente potenti se veicolati su canali che permettono al messaggio, e quindi alla comunicazione, di raggiungere un grande numero di persone e diventare virale. Internet e i social network hanno di fatto riunito tutti i processi informativi e comunicativi delle persone, permettendo ai messaggi di essere accelerati, amplificati e ampliati. Utilizzando le metodologie donate dagli approcci

precedenti, dal marketing relazionale, tribale ed esperienziale, ed unite queste a uno dei mezzi più potenti che l'uomo abbia mai visto, ovvero internet, le organizzazioni riescono a stabilire relazioni, generare processi virtuosi di diffusione della comunicazione, rafforzare il senso di comunità e utilizzare le logiche comunicative innovative per costruire sistemi di conversazione entro cui collocare i discorsi di proprio interesse.

Il processo di sviluppo e l'evoluzione del marketing, quindi, si conclude e ritrova nuova vita, dalla quale continuare a svilupparsi, proprio nell'habitat privilegiato di internet, che permette di sperimentare nuove forme di comunicazione che riescano a portare al massimo i concetti di relazione, comunità, esperienza, coinvolgimento e interazione; concetti che sono la chiave per il successo del marketing contemporaneo.

## **CAPITOLO 2**

# **IL DIGITAL MARKETING NELLE *PERFORMING ARTS***

### **2.1 Le potenzialità del digital marketing per la cultura**

Il web, con i suoi siti internet, piattaforme di condivisione dei contenuti digitali, social network, app, realtà virtuali e intelligenze artificiali, si sta rilevando un'opportunità sempre più promettente per il marketing, fornendo possibilità quasi illimitate per sperimentare nuove forme di linguaggi e di ingaggio verso il pubblico. Su questi presupposti si ha una continua crescita della dimensione digitale per il marketing, risultato di una molteplicità di fattori che derivano dall'incremento della popolazione che naviga nel web. Su quasi 8 miliardi di persone (popolazione mondiale) nel 2021, infatti, 4,66 miliardi fa utilizzo di internet; tra questi, quasi la totalità, 4,20 miliardi, sono attivi sulle piattaforme social<sup>1</sup>. In Italia invece usufruiscono della rete 39 milioni di persone e 35 milioni sono utenti attivi sui social<sup>2</sup> (2019). L'audience, quindi, raggiungibile attraverso questo mezzo è pressoché enorme; internet consente potenzialmente di raggiungere un pubblico vastissimo. Sulla ricerca, condotta dall'Istat nel 2010, risulta che il 67,7% degli italiani naviga

---

<sup>1</sup> <https://wearesocial.com/it/blog/2021/01/digital-2021-i-dati-globali>

<sup>2</sup> <https://www.istat.it/it/files//2019/12/Cittadini-e-ICT-2019.pdf>

per apprendere e il 62,8% per ricercare informazioni su prodotti e servizi. Questo dato risulta molto interessante per le organizzazioni culturali, in quanto permette a queste di progettare la loro presenza digitale come uno spazio ibrido e multidimensionale in grado di soddisfare molteplici esigenze creando uno spazio che funga da luogo di informazione, di analisi e apprendimento, punto di vendita e come piazza per l'ascolto e l'interazione. Sempre di più si vedono, infatti, siti web istituzionali che fungono da vere e proprie vetrine digitali, ovvero piattaforme sulla quale mostrare, offrire e comunicare l'offerta ai propri target. Siccome poi i punti di contatto, soprattutto nelle prime fasi del *consumer journey* del consumatore, avvengono proprio su internet, le organizzazioni culturali stanno sempre di più comprendendo che come il luogo fisico, dove offrono i loro prodotti, anche il sito istituzionale deve avere determinate caratteristiche per renderlo interessante, facilmente usufruibile e profilato sulla molteplicità delle esigenze degli utenti. Se il visitatore digitale, infatti, trova appassionante e interessante il sito web percepirà che lo stesso contenuto, quindi l'offerta dell'organizzazione, lo sarà anche al di fuori di esso. Allo stesso modo è estremamente importante l'interesse dei vari enti sulle piattaforme digitali come Facebook, Twitter, LinkedIn, e Instagram. Una ricerca commissionata dall'Art Council of England sulle *digital audience* e il loro rapporto con l'arte la cultura rivela che più della metà della popolazione online usa i social network almeno una volta al mese e che circa un quarto afferma di condividere informazioni a proposito di eventi culturali con gli amici; inoltre,

il 15% di coloro che usano regolarmente i social network commenta settimanalmente gli eventi artistici e culturali che ha visto o cui ha partecipato. Da queste ricerche risulta al primo posto Facebook, come il più importante strumento per raccogliere e condividere informazioni su arte e cultura, secondo solo a Google e ai motori di ricerca. Sempre lo stesso studio fornisce cinque categorie diverse sulla classificazione dell'interazione con i contenuti artistici e culturali:

- *accesso*: ricerca di informazione, valutazione delle opportunità e delle alternative, pianificazione della visita e delle modalità di partecipazione.
- *apprendimento*: acquisizione di nuove competenze e conoscenze, approfondimento di temi e nozioni primo dopo la visita.
- *esperienza*: utilizzo coinvolgente, interattivo e immersivo dei contenuti artistici e creativi online
- *condivisione*: utilizzo di internet per condividere contenuti, esperienze e opinioni
- *creazione*: uso di internet a supporto del processo creativo individuale e collettivo.

Un ulteriore aspetto estremamente interessante è che dal punto di vista del marketing l'utilizzo delle piattaforme social permette all'organizzazione culturale di diversificare e, soprattutto, “alleggerire” la comunicazione tradizionale. Ciò permette, attraverso una modalità più spontanea e diretta, di instaurare e proseguire

la relazione tra istituzione e l'utente. Per sua natura, infatti, i social network sono un luogo dove si dialoga in maniera informale rispetto a situazioni più istituzionalizzate, quindi attraverso il sito web, o offline. Questo tipo di comunicazione, più alla pari, consente un miglioramento delle capacità di ascolto e conversazione dell'ente, rafforzando il senso di comunità e di legame tra il brand, lo specifico progetto e l'audience. <<*I social network, da questo punto di vista, rappresentano uno spazio di avvistamento e di conversazione privilegiato perché permettono alle istituzioni di instaurare relazioni profonde e non banali con individui che chiedono attenzioni, scambio, interazione, e che in cambio possono restituire aspettative, motivazioni, entusiasmi e disaffezione*<sup>3</sup>>>.

A tutte queste potenzialità si deve aggiungere anche l'utilizzo che la rete ha verso le finalità analitiche del proprio pubblico. I cosiddetti “*Insight*” permettono alle aziende, organizzazioni ed enti di acquisire informazioni e indicazioni estremamente interessanti per pianificare la strategia sia digitale che offline. I dati che si possono reperire attraverso queste applicazioni sono estremamente eterogenei e precisi. Possono essere: dati complessivi sul traffico web, la provenienza degli utenti, i dati anagrafici, il tempo di permanenza sulle diverse pagine, i punti di entrata e di uscita e i termini utilizzati nei motori di ricerca per raggiungere il sito

---

<sup>3</sup> A. BOLLO, *Il Marketing della Cultura*, Carocci, Roma 2012

(aspetto quest'ultimo estremamente interessante in quanto permette di valutare la percezione e il posizionamento dell'impresa nella mente dei consumatori). Infine, si possono poi adottare e scoprire un'infinità di nuove tecnologie che permettono di promuovere, per l'organizzazione, e di usufruire, per il consumatore, le varie offerte culturali in maniera innovativa. Sono molte, infatti, le applicazioni che consentono di combinare il potenziale del linguaggio audiovisivo con le tecnologie della geolocalizzazione e della realtà aumentata, applicazioni che rendono più comprensibile, in alcuni casi, e più accattivante, l'offerta culturale. Le strade che si possono aprire sono pressoché infinite se ci si basa su questi presupposti e diventa compito degli operatori di marketing riuscire ad utilizzare appieno il loro potenziale.

## 2.2 Cos'è il digital marketing

Nel 1989 lo scienziato britannico Tim Berners-Lee scrisse la sua prima proposta per il World wide web rivoluzionando il mondo delle comunicazioni. Dagli inizi degli anni 90, sempre di più, si assiste a un processo di “*digitalizzazione*”, ovvero una conversione dell'informazione da analogica a digitale, cioè in segnali di formato elettronico (bit). Con l'evolversi del web si è passati dal poter usufruire solo di applicazioni statiche, non modificabili e proprietarie al web 2.0, scoprendo nuove applicazioni e nuovi metodi di utilizzo (con il passaggio al cosiddetto web 2.0 le pagine web cominciano ad essere molto di più di semplici documenti statici; le pagine e i contenuti da questo momento in poi possono essere create e modificate da tutti gli utenti in maniera partecipatoria e collaborativa). Questo ha permesso alle persone di poter dialogare tra di loro, formando nella rete un vero e proprio network bidirezionale. O'Reilly definisce questo 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*<sup>1</sup>>>.

L'avvento del web 2.0 ha rappresentato per le aziende un nuovo e completamente inesplorato, campo da gioco e ha permesso alle organizzazioni, che hanno

---

<sup>1</sup> T. O'REILLY, *Web 2.0 Principles and Best Practices*, 2006

compreso la sua potenzialità, di sviluppare efficacissime attività di marketing traendone benefici enormi: sia sulla crescita della notorietà e di diffusione della marca sia sullo sviluppo delle vendite attraverso l'interazione con i consumatori. Gli Incredibili risultati raggiunti attraverso l'utilizzo del web in funzione degli obiettivi aziendali ha attirato l'attenzione sia degli accademici che degli operatori di marketing nei più disparati settori dando vita a una vera e propria disciplina scientifica. Lo studio e l'applicazione del digital marketing, infatti, è proprio quello di riuscire a programmare e svolgere attività che utilizzino i più disparati canali web al fine di sviluppare la propria rete commerciale; per far ciò è necessario analizzare i trend di mercato, prevederne l'andamento e creare specifici marketing mix digitali sul profilo del cliente target. In particolare, la comunicazione in rete ha lo scopo di diffondere informazioni che incidano sui comportamenti di navigazione ed acquisto degli utenti. Rispetto, però, ai mezzi tradizionali chi opera nel marketing via web è avvantaggiato dalla possibilità di segmentare facilmente il mercato e allo stesso tempo sviluppare nuove attività e idee per coinvolgere emotivamente gli utenti grazie all'interazione, non sempre possibile offline. Secondo Prandelli e Verona<sup>2</sup> il valore aggiunto che accomuna gli strumenti di comunicazione in rete può essere associato ad almeno tre caratteristiche chiave: l'interattività, la personalizzazione e la misurabilità dei contatti raggiunti. In rete,

---

<sup>2</sup> E. PRANDELLI e G. VERONA, *Vantaggio competitivo in rete*, Mc-Graw Hill, 2011

infatti, l'advertiser può misurare in tempo reale i risultati prodotti da una specifica azione di comunicazione: non solo può verificare a distanza di poche ore dal suo lancio l'efficacia che sta registrando sotto il profilo della visibilità e dell'interesse suscitato da parte degli utenti, ma può anche contemporaneamente testare diversi tipi di creatività, nell'intento di valutare quelli ai quali si associano le migliori performance.

Gli strumenti che ha il digital marketing per riuscire a raggiungere gli obiettivi di comunicazione sono innumerevoli ed eterogenei tra di loro ma tutti permettono di arrivare a risultati estremamente soddisfacenti. Seguendo la linea cronologica possiamo citare: il sito web, prima forma di comunicazione in rete, i banner e le altre tipologie di pubblicità e promozione, nati al seguito dell'ampliamento della rete e al moltiplicarsi delle diverse piattaforme, fino ai contenuti più odierni, pensati soprattutto per gli smartphone, per esempio le app. Tra le tecniche più utilizzate delle aziende ci sono poi quelle che consentono di ottimizzare la presenza del sito nelle pagine di ricerca; non esiste, infatti, organizzazione che non implementi, in maniera più o meno accentuata, attività di Search Engine Optimization (SEO), per cercare di scalare posizioni in termini di page ranking, o di Search Engine Marketing (SEM), con l'intento di acquisire maggiore visibilità. Allo stesso modo l'utilizzo dei social media e dei blog rendono possibile la moltiplicazione degli utenti e, questi, più di tutti riescono a esplicitare appieno il concetto di interattività

del digitale, portando ai massimi livelli le concezioni del marketing relazionale e virale, nonché di quello tribale.

Deve risultare chiaro, infine, che il digital marketing deve essere visto dagli operatori non più come un'opportunità ma come un fattore competitivo necessario e, per questo, dev'essere utilizzato attraverso un approccio strategico che riesca ad integrare tutti gli strumenti tra di loro con il fine del raggiungimento del vantaggio competitivo.

### **2.3 Il digital per lo spettacolo**

Nel settore culturale, seppur con qualche ritardo, lo sviluppo di piani che comprendessero strumenti di digital marketing ha riscosso un successo sempre maggiore e, sempre di più, gli enti che si occupano di arte performativa sono orientati a sviluppare attività comunicative che usufruiscano della potenza del mezzo digitale. Anche se a prima vista le aziende che si occupano di performance dal vivo come teatri, musica dal vivo, opera e danza sembrano isolate dalla digitalizzazione per la loro natura esperienziale, decisamente più difficile da tradurre digitalmente, sentono il bisogno di innovarsi, e rinnovarsi, per riuscire a cogliere tutte le potenzialità del mezzo. Sono un esempio di questo, organizzazioni artistiche come:

Pilot Theatre<sup>1</sup>, the Philharmonic Orchestra<sup>2</sup> e Random Dance<sup>3</sup> che da tempo investono sul digitale; non solo per quanto riguarda l'attività promozionale e comunicativa ma anche nella distribuzione delle rispettive forme artistiche. Per quanto riguarda la comunicazione web, infatti, per le organizzazioni performative, questa, dovrebbe risultare estremamente naturale: la comunicazione digitale risulta molto vicina e consona all'utilizzo di quelle tecniche che già da molto tempo sono intrinseche dell'offerta culturale e di cui abbiamo precedentemente parlato: marketing relazionale, tribale, viral, eccetera. Discorso diverso riguarda invece la distribuzione, integrare quest'attività nel digitale porta diversi rischi alle imprese performative: il pubblico potrebbe rispondere con apatia all'offerta artistica digitale (l'utenza potrebbe non trovare interessante un'offerta artistica ed esperienziale che ha perso uno dei suoi valori centrali, il “qui ed ora”), al contrario se rispondesse troppo bene potrebbero presentarsi effetti di cannibalismo da parte del prodotto web sull'offerta nei teatri. Tuttavia, sempre di più risulta chiaro che potrebbero esserci dei vantaggi significativi per le organizzazioni artistiche nella distribuzione digitale, anche se i loro prodotti sono per natura prodotti esperienziali, molto facilmente, alla pari della produzione cinematografica, possono essere trasmessi in diretta con mezzi digitali. Grazie alle prime esperienze di diverse

---

<sup>1</sup> <https://www.pilot-theatre.com/>

<sup>2</sup> <https://philharmonia.co.uk/>

<sup>3</sup> <https://waynemcgregor.com/>

organizzazioni, tra cui alcune già citate, si è reso chiaro che la distribuzione digitale riesca ad abbattere delle barriere di accesso: derivanti dall'ubicazione fisica o di altro tipo. Questo permette di raggiungere nuovi segmenti di pubblico e di attirare nuovi consumatori che possono provare le esperienze culturali in contesti più agevoli, sia fisicamente che emotivamente, ovvero a casa propria, e solo dopo attuare specifiche strategie di comunicazione per portare questo pubblico nel luogo fisico, il teatro. L'adattamento dei beni culturali al digitale può persino spingere la forma d'arte stessa a svilupparsi e a innovarsi, il digitale ha di fatto creato nuove forme d'arte del tutto nuove e nuove modalità di esperienze per il consumatore rendendo possibili momenti di coproduzione e interazione intensi tra artisti e pubblico.

Tralasciando i pro e contro internet è un luogo, come largamente dimostrato, troppo rilevante per restarne ai margini; esso è divenuto, infatti, il più potente ed economico mezzo di comunicazione multimediale: essendo in grado di diffondere lo spettacolo e l'intrattenimento ad un pubblico su scala mondiale. Le organizzazioni culturali che hanno adottato questo canale sono riuscite ad alimentare un mercato inimmaginabile fino a poco tempo fa in maniera molto rapida, efficace e poco costosa. Senza l'utilizzo di questo mezzo al giorno d'oggi non è possibile

raggiungere la maggior parte degli obiettivi che si presuppongono gli enti; in più offre applicazioni e possibilità enormi, tra cui:

- incrementare la visibilità dell'organizzazione e degli artisti;
- far conoscere l'offerta, gli artisti, i progetti e gli enti a un'audience che altrimenti non sarebbe raggiungibile;
- migliorare l'immagine degli organismi;
- comunicare e instaurare relazioni in tempo reale e in maniera personalizzata
- gestire le relazioni in maniera continuativa
- agevolare l'accessibilità a diversi servizi utilizzando la via telematica: prenotazioni, vendita, invio informazioni e così via;
- creare una rete con vari interlocutori, tra cui donatori o sponsor, ma anche, coproduttori artisti e altre organizzazioni del settore culturale.

Bisogna considerare, inoltre, che anche da parte del pubblico (ricordiamo e caratterizzato da una dinamicità molto forte) viene domandato necessariamente, da parte delle aziende che offrono performing Arts, di poter usufruire di determinati servizi attraverso le piattaforme online. La domanda, oggi giorno, accetta difficilmente di non poter svolgere determinate azioni direttamente sul web. L'acquisto del biglietto, la scelta del posto a sedere, la ricerca di informazioni sullo spettacolo e altri servizi di cui il cliente ha bisogno, come le indicazioni per raggiungere il

luogo dell'evento, ci si aspetta da parte di questo di trovarle in rete e non è disposto, causa il non partecipare all'offerta, a doverle reperire offline.

Per rispondere alla domanda di questo paragrafo, se è quindi necessario per il mondo performativo l'utilizzo di un sistema integrato e strategicamente valido di comunicazione digitale, si rendono necessari ulteriori quesiti da porre alle organizzazioni che operano nel mondo dello spettacolo: quanta voglia ha il teatro, la danza, la musica e l'arte di comunicare davvero con i suoi fruitori reali e potenziali? Quanta voglia hanno le organizzazioni di dialogare con gli individui che rendono vivo il settore dello spettacolo? E quanta voglia hanno gli enti di performing arts di rispondere alle necessità della società contemporanea? Solo se le risposte a questi interrogativi sono positive si può sperare nella sopravvivenza di un settore che troppo spesso rischia di rimanere indietro. Non usufruire di questa enorme opportunità vorrebbe dire dichiarare una resa da parte di chi ha scelto la comunicazione come lavoro e scopo di vita perché alla fine *“l'artista è solo una persona che ha necessita di comunicare, ma non trova le parole giuste per farlo”*.

## **2.4 Digital audience development**

La rivoluzione tecnologica, descritta brevemente nel paragrafo precedente, diventa sicuramente rilevante quando ci si rende conto di come questa ha cambiato

i comportamenti, le necessità, i bisogni e desideri del pubblico. Questi cambiamenti, legati alla connettività permessa dal web, hanno modificato radicalmente il profilo del consumatore rendendo necessario, alle imprese che vi interagiscono, riconfigurare profondamente la propria concezione di mercato insieme ai mezzi, metodi e attività per raggiungerlo e per influenzarne il comportamento.

Per prima cosa il nuovo consumatore ha avuto un progressivo “*customer empowerment*”<sup>1</sup>, cioè un aumento del suo potere rispetto all'impresa (Kucuck e Krishnamurthy, 2007), infatti, il web ha reso facilmente accessibili una quantità inimmaginabile di informazioni, informazioni che prima erano, se non impossibili, molto difficili da acquisire per il mercato. Se questo dal punto di vista delle imprese commerciali può risultare una problematica, legata a una diminuzione del loro potere soprattutto in fase di contrattazione e dialogo con il cliente, diventa un'opportunità incredibile per le organizzazioni culturali. Come abbiamo già trattato ampiamente nel capitolo precedente una delle problematiche più grandi che deve affrontare l'ente culturale è proprio quella di educazione del pubblico, soprattutto se l'organizzazione si occupa di quella categoria di arti definita come colte. Abbiamo già detto anche che le arti colte richiedono che il consumatore, per poterne usufruire, abbia determinate conoscenze per trarne benefici ed

---

<sup>1</sup> S. U. KUCUCK e S. KRISHNAMURTHY, *An analysis of consumer power on the internet*, Technovation, 2007

esperienza. Se prima, quindi, queste determinate conoscenze che permettevano a un pubblico “non disponibile” di trasformarsi in “pubblico disponibile” erano difficili da reperire, e molto spesso reperirne una quantità adatta richiedeva molto tempo, oggi diventa alla portata di tutti. Le organizzazioni culturali devono necessariamente sfruttare questa opportunità riuscendo a veicolare attraverso il mezzo digitale informazioni sui loro prodotti e sulla loro offerta, così da permettere ai consumatori di poterne usufruire e, di conseguenza, di poterne trarre benefici adeguati. Naturalmente esiste anche l'altra faccia della medaglia: un mercato sempre più informato e potente è detentore del potere economico rispetto all'azienda, questo porta a processi di valutazione dell'alternative più dettagliate e analitiche; l'ente si ritrova così in una situazione di forte competizione con le organizzazioni simili. Anche in questo caso, però, lo strumento digitale riesce a fornire gli strumenti e i mezzi utili a competere adeguatamente all'interno del mercato (saranno approfonditi nelle pagine seguenti).

Altro aspetto estremamente interessante del nuovo pubblico digitale, e che ha caratterizzato profondamente lo sviluppo dell'economia culturale, è la volontà di questo di voler partecipare attivamente: interagendo con i media e i contenuti fino ad arrivare a processi di co-creazione del prodotto. Questa svolta partecipativa, analizzata da Cova nel 1999 e definita dallo stesso come “*linking value of*

*consumption*<sup>2</sup>”, ha modificato profondamente i concetti gerarchici attribuibili ai contesti sociali e nei rapporti tra azienda e cliente. Ha modificando, inoltre, l’importanza dei fattori che condizionano la valutazione dell’offerta da parte del consumatore, spostando sulla scala d’importanza aspetti come la professionalità e la competenza, naturalmente ancora molto importanti, in basso e aspetti che riguardano la qualità dell’esperienza personale e il coinvolgimento che si è venuto a creare nell’interazione sociale in alto<sup>3</sup>. È un esempio di questo lo studio di Terry O’Sullivan’s<sup>4</sup> (2010), l’analisi evidenzia come la motivazione del cliente alla partecipazione dell’offerta di un’orchestra sinfonica del Regno Unito era principalmente dovuta a fattori sociali, sia nel consumo dell’opera, ma soprattutto legato alle interazioni precedenti al consumo effettivo; da attribuire ad un dialogo chiaro, continuo e di valore tra l’organizzazione il consumatore. Lo studio sottolinea, inoltre, l’importanza per l’organizzazione di riuscire a creare una presenza online che permetta di gestire il dialogo con il consumatore con un’adeguata qualità; l’interattività disponibile sul web offre un’opportunità distintiva per l’organizzazione artistica: una comunicazione bidirezionale e dinamica produce un forte

---

<sup>2</sup> B. COVA, *From marketing to societing: when the link is more important than the thing*, 1999

<sup>3</sup> D. BROWNLIE, M. SAREN, R. WENSLEY e R. WHITTINGTON, *Rethinking marketing: towards critical marketing accountings*, Londra 2016

<sup>4</sup> T. O’SULLIVAN’S, *Dangling conversations: web-forum use by a symphony orchestra’s audience members*, *Journal of Marketing Management* 2010

coinvolgimento che porta all' aumento in termini di soddisfazione di tutti i vari aspetti, diretti e indiretti, dell'offerta culturale.

Uno dei testi manifesto di quella che viene definita come società caratterizzata dal “*participatory turn*”<sup>5</sup> è quello di Nina Simon, sull'idea di museo partecipativo:

*<<Come possono le istituzioni culturali riconnettersi con il pubblico e dimostrare il loro valore e la loro rilevanza nella vita contemporanea? Credo che possano farlo invitando le persone a impegnarsi attivamente come partecipanti culturali, non come consumatori passivi.... definire un'istituzione culturale partecipativa come un luogo in cui i visitatori possono creare, condividere e connettersi intono ai contenuti. Creare significa che i visitatori contribuiscono con le proprie idee, oggetti ed espressioni creative all'istituzione culturale e tra di loro. Condividere significa che le persone discutono, portano a casa, remixano e ridistribuiscono sia ciò che vedono sia ciò che fanno durante la loro visita. Connettersi significa che i visitatori socializzano con altre persone, sia il personale che altri visitatori, che condividono i loro interessi particolari. Intorno ai contenuti significa che le conversazioni e le creazioni dei visitatori si concentrano sulle prove, gli oggetti e*

---

<sup>5</sup> Cambiamento del contesto culturale a servizio del “nuovo” consumatore finalizzato a rendere l'arte e la cultura partecipativa; non si vede più nel pubblico un consumatore passivo, ma individui attivi che partecipano alla creazione e alla condivisione dell'offerta artistica.

*le idee più importanti per l'istituzione. L'obiettivo delle tecniche partecipative è sia soddisfare le aspettative dei visitatori per un coinvolgimento attivo, sia farlo in un modo che promuova la missione e i valori fondamentali dell'istituzione<sup>6</sup>.>>*

Ci si trova all'inizio di un periodo, per il settore artistico, di profondo mutamento per quanto riguarda il digital engagement. Si sta infatti assistendo ad un notevole numero di progetti che puntano proprio al coinvolgimento dell'audience sul digitale e, parallelamente, emergono le prime teorie in merito all'impatto positivo che queste attività hanno sia sull'organizzazione che sul lato sociale.

L'orientamento all'utilizzo del digitale, non deve, però, basarsi su un approccio del web come semplice strumento, ma come un cambiamento culturale (le organizzazioni di performing arts devono sviluppare una cultura digitale, imparando a muoversi sia online che offline senza separazioni e rotture del continuum). Non si può, infatti, essere ancora convinti che le esperienze di socializzazione e di consumo esperienziale si dividano tra una fruizione di persona, offline, e una fruizione digitale; bisogna, invece, rendersi conto che non esiste una separazione tra

---

<sup>6</sup> N. SIMON, *The Participatory Museum*, self published, 2010 (<http://www.participatorymuseum.org/>)

il digitale e “reale” in quanto sono un tutt’uno che si vanno a completare e integrare, influenzandosi e potenziandosi a vicenda.

Tale concetto si ritrova nella definizione icastica di Kotler (2017): “*il consumatore oggi è sempre più agnostico rispetto al canale*”<sup>7</sup>, infatti, esso si sposta senza rotture e in maniera continuativa da un canale all'altro, tale comportamento viene definito *omnicanales* (Weinberg et al.,2007). Né un esempio la metodologia più utilizzata dal consumatore per partecipare agli eventi performativi, ovvero quello del *Click and Collect*, dove l'utente acquista, o prenota il biglietto online e poi lo ritira direttamente al Box Office, dove eventualmente può anche pagarlo. Questo comportamento di acquisto è solo un esempio delle pratiche cross-canale adottate dal pubblico, è quindi necessario per le organizzazioni di cogliere la complessità di questo nuovo processo, non più lineare come in passato, e sviluppare nuovi approcci all’interazione e alla vendita del proprio prodotto artistico.

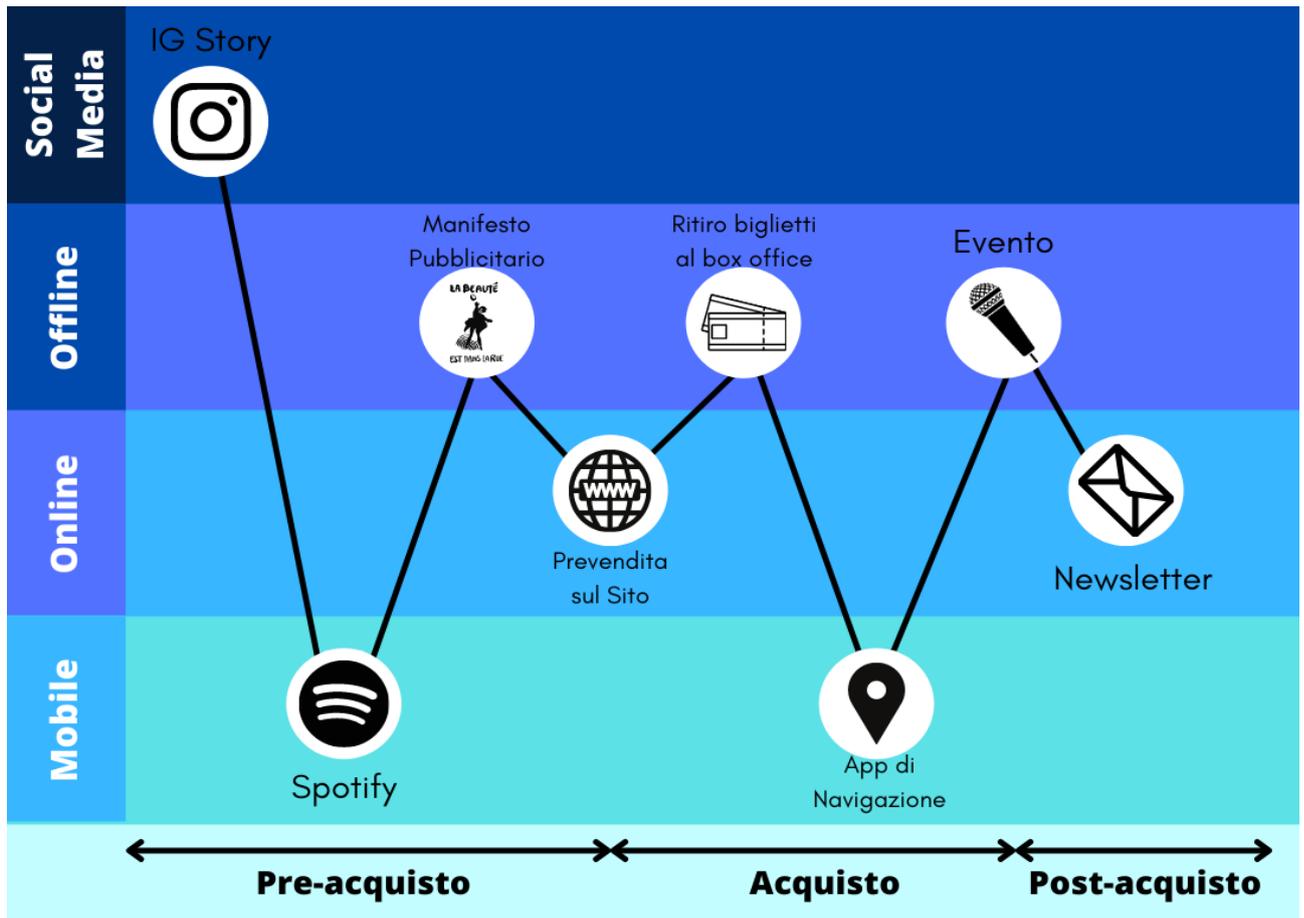
L'approccio più utilizzato, ad oggi, nella disciplina del marketing è quello del *Customer Journey*, inteso come viaggio o percorso che il consumatore compie prima, durante e dopo l'acquisto. Questo modello mette in risalto l'importanza dei *touchpoint*, ovvero qualsiasi interazione diretta o indiretta, online e offline, tra brand e cliente (Gregori e Pascucci, 2019). Tutte le interazioni che si realizzano lungo il *Customer Journey* contribuiscono a formare quella che è la *Customer*

---

<sup>7</sup> P. KOTLER, *Marketing 4.0: dal tradizionale al digitale*, Hoepli, Milano 2017

*Experience* del cliente, ovvero l'esperienza maturata in relazione all'organizzazione, che motiva il pubblico a usufruire di una determinata offerta e influenza la soddisfazione e i benefici che questa gli apporta durante e dopo il suo consumo. Può essere un esempio di *Customer Journey* quello presentato nella figura 6 in relazione al processo di partecipazione ad un concerto musicale. Il consumatore potenziale può trovare l'origine del suo viaggio nella visualizzazione della storia Instagram di un amico che condivide un pezzo di un nuovo gruppo musicale. A questo punto l'individuo può decidere di approfondire l'ascolto su Spotify mentre si sposta in auto e, attraverso un manifesto, viene a conoscenza di un evento del gruppo nelle vicinanze. Il consumatore potenziale decide allora di informarsi attraverso i motori di ricerca sulle specifiche dell'evento, dove verrà reindirizzato al sito dell'ente che organizza il concerto per acquistare il biglietto. Il soggetto decide di effettuare, però, solo la prenotazione del posto ritirando e pagando il biglietto direttamente al box office. La sera dello spettacolo utilizza un app di navigazione per raggiungere comodamente la location e usufruirà dell'evento; soddisfatto decide di acquistare del merchandising e scopre che lasciando la sua e-mail può ricevere uno sconto, lascia l'e-mail. Giorni dopo riceve una newsletter con tutti i nuovi eventi disponibili nel suo territorio alla quale il consumatore potrà decidere se partecipare

Fig. 6 – Esempio di Customer Journey



Fonte: elaborazione dell'autore

Alla luce di queste nuove caratteristiche del consumatore, risulta necessario che anche le pratiche di “*Audience Development*” si evolvano, e l’unica strada che può portare risultati è l’utilizzo efficace di attività di “*Digital Audience Development*”. Come già detto questi aspetti centrali del nuovo consumatore possono essere sfruttate dagli enti culturali per allargare il proprio bacino di pubblico attraverso strumenti digitali utilizzati con un orientamento di inclusione sociale.

Internet permette in maniera estremamente efficace di raggiungere il segmento “Outreach” e fornisce i mezzi per riuscire a dialogarci con un linguaggio più

accattivante e comprensibile; allo stesso modo, una volta raggiunto, il web permette sia al target, di acquisire informazioni (si pensi alla facilità per un individuo di ricercare informazioni su una determinata opera artistica su Wikipedia, oppure assimilare informazioni attraverso canali più comprensibili e attrattivi: un video su YouTube che parla di Macbeth risulta molto più veloce e facilmente fruibile della controparte cartacea), sia alle organizzazioni di veicolare e studiare metodi per informarlo ed educarlo al consumo artistico. Naturalmente questo non è sufficiente a trasformare un individuo da “non pubblico” a pubblico ma, per lo meno, lo rende raggiungibile. Una volta che un soggetto è, infatti, raggiungibile si potranno mettere in atto tutte quelle forme di engagement per accrescere il suo interesse verso l’offerta artistica; attività, quindi, che portino risultati in termini di conoscenza, soddisfazione, autorealizzazione, coinvolgimento, adesione e di supporto concreto a un’istituzione o a uno specifico progetto.

Inizia, quindi, una fase costituita da processi, azioni e comportamenti organizzativi eterogenei e articolati che devono comprendere attività online e offline integrate e complementari tra di loro:

- coinvolgimento attivo attraverso laboratori, workshop, attività educative, approcci interculturali

- partecipazione del pubblico nella progettazione di attività culturali e nella creazione di contenuti espressivi, artistici e creativi (co-curation, co-creation, active spectatorship),
- utilizzo del pubblico nel miglioramento e nell'ampliamento delle attività di comunicazione (peer to peer communication, ambasciatori e testimonial)
- comunità virtuali e partecipazione attraverso i diversi media digitali stimolata attraverso comportamenti di creazione, di condivisione, di personalizzazione;
- concorsi, votazioni, premi che stimolino modalità più intense di relazione con l'istituzione,
- coinvolgimento attraverso esperienze immersive, multisensoriali, backstage, sovvertimento dell'unità di tempo e di spazio della fruizione (ad esempio le "Notti Bianche" in cui si realizzano performance in spazi inusuali, o rappresentazioni teatrali su Twitch).

l'attuale periodo di transizione prefigura uno scenario in cui la sostenibilità economica delle organizzazioni culturali sarà difficilmente scindibile dall'utilizzo di questo approccio. Detto in altri termini, la maggior parte delle organizzazioni culturali dovrà prestare maggiore attenzione all'analisi della società e dei mercati culturali, alla qualità della comunicazione e del marketing, alla mediazione dei

contenuti, alle opportunità che derivano dall'innovazione tecnologica e al potenziale educativo che questa permette.

### **Box 5** – Co-creazione e partecipazione del pubblico al Kilowatt Festival

Kilowatt è un festival dedicato alle compagnie emergenti della scena contemporanea (teatro, danza, arti performative, musica, letteratura e arti visive) che si svolge da diversi anni a Sansepolcro.

Come molti Festival legati ai linguaggi del contemporaneo i pubblici rappresentano una nicchia di addetti ai lavori, studenti universitari e appassionati d'arte e di teatro.

Nel 2005 direzione del Festival ha avviato un ripensamento complessivo dell'offerta per andare in direzione di un maggior coinvolgimento della popolazione locale, pubblico potenziale o non pubblico fino a quel momento, e ha sviluppato il progetto "*I Visionari*". I visionari sono un gruppo, sempre più numeroso, di spettatori non addetti ai lavori, prevalentemente del territorio, che vede tutti i video degli spettacoli inviati dalle compagnie emergenti (l'attività di recruiting è realizzata tramite bando), essi poi si confrontano fino ad arrivare a scegliere gli spettacoli che comporranno una parte del programma del Festival. Si tratta di un esperimento pionieristico di coinvolgimento attivo di un pubblico nuovo in una delle

fasi cruciali del processo ideativo: la scelta e la definizione del programma del Festival. Secondo la direzione del Kilowatt, infatti, lo spettacolo dal vivo deve essere un'assemblea democratica aperta. I risultati di tale attività sono stati lusinghieri e, nell'arco di poche edizioni, il numero di presenze è aumentato di otto volte con un'utenza di pubblico insolita, inusuale e molto più trasversale.

Fonte: <https://www.kilowattfestival.it/>

## **2.5 Website**

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. 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 sé stessa e le attività che svolge (Schneider, 2003). Anche se la presenza online dell'azienda si deve distribuire in un più possibile ampio ventaglio di “luoghi virtuali” che formano il suo ecosistema digitale, il sito web dell'organizzazione è il fulcro di tale ecosistema. Questo è, infatti, la prima interfaccia virtuale che l'ente ha per presentarsi ai suoi stakeholders e con

la quale influenzare le impressioni, formare l'immagine e la reputazione dell'azienda, comunicando di fatto la sua identità (Gregori e Pascucci, 2019).

Un sito web non è altro che un insieme di pagine web, ovvero una struttura ipertestuale di documenti accessibili con un browser tramite World Wide Web. 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. La sua progettazione dipende fortemente da fattori come: chi sono i potenziali visitatori del sito, gli obiettivi e l'identità aziendale.

Per quanto riguarda i visitatori bisogna, durante la fase di progettazione, domandarsi quali sono le ragioni e le esigenze dell'utente che visita il sito web. La struttura, la grafica e il contenuto del sito devono, infatti, essere orientati a questo per raggiungere un'esperienza positiva di navigazione per l'utente. La struttura e i meccanismi di navigazione devono quindi essere coerenti con le necessità e le capacità del visitatore potenziale (un videogioco di abilità per accedere al sito potrebbe essere un'idea molto accattivante per un segmento di pubblico, allo stesso tempo potrebbe escludere completamente, rendendo inaccessibile il sito, un'utenza che non ha dimestichezza). Allo stesso modo la grafica e i contenuti

devono essere pensati sulle preferenze del visitatore e, soprattutto, rispondere alle loro esigenze.

Gli obiettivi, invece, che il sito si propone di raggiungere influenzano profondamente la configurazione del sito; si possono individuare diverse configurazioni in base alla finalità del website (Foglio, 2005):

- ***sito di presenza o sito vetrina***: si propone di presentare un'organizzazione, le sue attività, l'offerta di spettacolo e le sue caratterizzazioni per accrescere 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 offline, 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.

- ***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.

Infine, per quanto riguarda l'identità, è fondamentale che qualsiasi caratteristica del sito sia coerente con l'immagine e la percezione che vogliamo avere nella mente del nostro pubblico. L'organizzazione artistica deve quindi riuscire a progettare il suo sito cercando di rimanere il più possibile coerente con la sua strategia di posizionamento, strategia che adotta anche al di fuori del "digitale". L'insieme, quindi, di caratteristiche e attributi che definiscono il sito devono essere studiate in base alle scelte di differenziazione, già adottate dall'azienda in relazione ai suoi competitors, e di posizionamento nella mente del consumatore. Adottando questa prospettiva, oltre a riuscire a trasmettere attraverso il sito i nostri valori, l'organizzazione riesce a confrontarsi in maniera efficace con i siti concorrenti, riuscendo ad allontanarsi il più possibile da questi per acquisire un vantaggio competitivo.

L'organizzazione culturale che riesce a progettare un sito web che sia coerente con la propria identità e con il proprio audience di riferimento e, allo stesso tempo,

permette di raggiungere gli obiettivi dell'ente attraverso il suo utilizzo, deve poi confrontarsi con l'analisi della qualità di questo; ovvero la capacità del sito di fornire al visitatore una “*user experience*” positiva. Nella valutazione della qualità del sito si devono valutare diversi elementi, alcuni comuni a tutti i siti aziendali, altri specifici per il settore culturale non-profit.

In generale un sito può essere definito di qualità nella misura in cui riesce a soddisfare le aspettative e i bisogni del visitatore. I fattori che influenzano questo aspetto sono: la struttura, l'aspetto visivo e il contenuto; sono considerati, pertanto, i tre pilastri fondamentali per la qualità del sito web. Il sito deve, quindi, contenere tutte le informazioni di cui ha bisogno il visitatore e allo stesso tempo deve essere per questo facile e chiaro poterne entrare in possesso e farlo in maniera piacevole (Gregori e Pascucci, 2019). Concorrono però a influenzare l'esperienza di navigazione per l'utente altri fattori come:

- *L'accessibilità del sito web* : capacità del sito di essere facilmente rintracciabile da parte degli utenti indipendentemente dalle limitazioni tecnologiche e dalle abilità di questi
- *L'interattività del sito web*: la capacità del sito di interagire in una varietà di modi diversi, a secondo dell'utente con cui si interfaccia
- *Personalizzazione del sito*: la facilità per l'utente di adattare il sito ai propri interessi o bisogni, ciò può avvenire attraverso una *personalizzazione*

*esplicita*, fondata su una serie di regole logiche le quali stabiliscono quali elementi del sito personalizzare e come personalizzarli in base ai dati disponibili sull'utente; una *personalizzazione implicita* dove le regole logiche si basano, invece, su gruppi di utenti aventi caratteristiche simili; o una *customizzazione* dov'è l'utente stesso a scegliere il contenuto la grafica e il percorso

- *La sicurezza del sito web*: riguarda la tutela della privacy , la sicurezza delle transazioni e tutto ciò che garantisce all'utente di navigare nel sito con la massima sicurezza
- *Usabilità del sito web*: la facilità con cui gli utenti riescono a navigare all'interno del sito e la capacità di questo di soddisfare i bisogni, informativi e di servizio, degli utenti.

A questi elementi, generali per tutte le aziende che sviluppano una comunicazione web attraverso la progettazione di un sito aziendale, bisogna aggiungere dei fattori di qualità specifici per quei siti appartenenti a organizzazioni culturali, performative o più in generale non-profit (Sargeant, West e Jay, 2007):

- *Motivazione*: la chiarezza esplicativa della mission dell'organizzazione
- *Rispetto*: la cortesia e l'appropriatezza del linguaggio attraverso cui l'organizzazione comunica con il proprio pubblico

- *Responsabilità*: l'assicurazione di serietà nel modo in cui l'organizzazione utilizza informazioni, dati personali, donazioni, risorse e fondi
- *Istruzione*: la possibilità di acquisire conoscenze sull'organizzazione attraverso il sito
- *Potenziamento*: la possibilità offerta agli utenti attraverso il sito di agire o di avere un impatto sull'organizzazione e sulle sue attività
- *Trasparenza*: L'utente deve poter riuscire facilmente a reperire informazioni su come l'organizzazione amministra e gestisce le sue risorse 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: efficacia, mantenimento, multilinguismo, attenzione all'utente, reattività, interoperabilità e gestione costante delle informazioni e dei contenuti (Bollo, 2012).

### 2.5.1 SEM & SEO

Il principale sistema di navigazione adottato dagli utenti di internet per accedere alle sue risorse è senza ombra di dubbio l'utilizzo dei motori di ricerca; questi sono siti che offrono un servizio di selezione di pagine web e di ricerca delle informazioni contenute nella rete. L'utente può inserire una o più parole chiave all'interno

del motore di ricerca e questo risponderà all'utente offrendogli una lista di collegamenti e siti attinenti.

Chiunque abbia mai provato a ricercare il termine teatro su un motore di ricerca saprà che si produrranno svariati milioni di risultati, pare chiaro che non essere tra i primi, o almeno all'interno della prima pagina, equivale a non esistere. I motori di ricerca, infatti, fungono da mediatori tra l'utente e le organizzazioni ed è indispensabile, quindi, per gli enti culturali fare in modo che questi Infomediatori ci propongano al pubblico. L'abbondanza di informazioni nella rete implica però sempre una più crescente competizione nell'ottenere l'attenzione degli utenti, questo *overload informativo* può essere risolto mediante il cosiddetto **Search Engine Marketing** (SEM), ovvero l'insieme di pratiche, attività e strumenti volte ad ottenere un buon posizionamento all'interno del motore di ricerca, ovvero nella SERP (Search Engine Results Page, la lista di collegamenti offerti dal motore a seguito di una determinata ricerca).

La finalità di queste politiche è volta a raggiungere l'utente nel momento giusto con il giusto contenuto. Quindi, se il nostro ente offre una programmazione basata sul teatro di prosa è di vitale importanza riuscire a raggiungere tutto quell'audience che nello specifico momento è interessato a tale offerta; non raggiungerlo equivale ad aver perso l'occasione, ed è quindi un danno per l'organizzazione. Per evitare questo si dovrà utilizzare entrambe le tipologie strategiche offerte dalle

politiche di SAM: la **Search Engine Optimization** (SEO), ovvero l'insieme delle tecniche volte all'ottimizzazione del sito web allo scopo di avere la maggiore visibilità possibile nelle ricerche effettuate dagli utenti all'interno del motore di ricerca, e il **Search Engine Advertising**, l'acquisto di inserzioni sponsorizzate all'interno del motore di ricerca. Prima di vederli entrambi nello specifico possiamo considerare un aspetto critico comune a tutte e due le componenti, ovvero le **keywords**.

Le parole chiave sono quelle parole che identificano, agli occhi del motore di ricerca, la pagina e permettono a questa di restituirla e classificarla all'utente nella SERP; rispondono proprio a quella necessità di essere visibili al momento di uno specifico bisogno da parte del potenziale cliente, non rischiando, allo stesso tempo, di raggiungere audience non interessati, con le relative problematiche che questo porta. Si possono distinguere due tipologie di parole chiave: generiche, sono frequentemente utilizzate dagli utenti che effettuano ricerche ma attirano traffico poco qualificato e descrivono in maniera vaga il contenuto della pagina web, allo stesso tempo la visibilità attraverso queste keywords porta un alto grado di concorrenza; e quelle specifiche, parole chiave che, invece, descrivono e definiscono in modo preciso il contenuto della pagina attraendo, si volumi di traffico inferiori, ma pubblico più qualificato e meno concorrenza. La ricerca delle giuste parole chiave da utilizzare rappresenta una fase cruciale per i professionisti SAM,

per far ciò è infatti necessario comprendere in che modo gli utenti esprimono i loro bisogni quando utilizzano i motori di ricerca (Pascucci, 2013).

Durante la formulazione di una query di ricerca l'utente, infatti, desidera trovare le indicazioni più rilevanti il prima possibile, per far raggiungere tale risultato può utilizzare tipologie diverse di comportamento di ricerca:

- ***Query navigazionali:*** è una ricerca effettuata da chi ha il bisogno immediato di raggiungere un determinato sito già conosciuto (per esempio, teatro la scala, rock in Roma, eccetera);
- ***Query informative:*** l'intenzione è quella di acquisire informazioni con l'obiettivo di imparare qualcosa dalla lettura e dalla visualizzazione delle pagine web, l'utente presume infatti che queste informazioni siano presenti in una o più pagine web (per esempio, che cos'è il Search Engine Marketing);
- ***Query transazionali:*** sono ricerche finalizzate al compimento di una determinata azione, ovvero l'acquisto, l'acquisizione di un file o la fruizione di un servizio; l'utente, quindi, è alla ricerca di una risorsa disponibile tramite le pagine web (per esempio, Biglietti stagione lirica).

La **Keyword Research** deve avere l'obiettivo e la finalità di individuare quelle parole che corrispondano il più possibile agli intenti di ricerca degli utenti.

Entrando nel merito della Search Engine Optimization, ovvero le attività e le politiche finalizzate ad avere il miglior posizionamento possibile all'interno della SERP, bisogna subito premettere che la visibilità di un sito web è influenzato da una moltitudine di fattori, alcuni noti, ma molti mai svelati dai principali motori di ricerca. Si può però ipotizzare, attraverso test e esperimenti sul campo, il comportamento dei motori di ricerca in risposta a determinati input. Da questi ne derivano due fattori principali che influenzano la visibilità: i fattori interni alla (*On Page Factors*) e i fattori esterni alla pagina (*Off Page Factors*). L'ottimizzazione di questi due parametri è alla base per facilitare il lavoro di mediazione del motore di ricerca, ed è quindi indispensabile per fare arrivare il nostro sito web all'utenza desiderata.

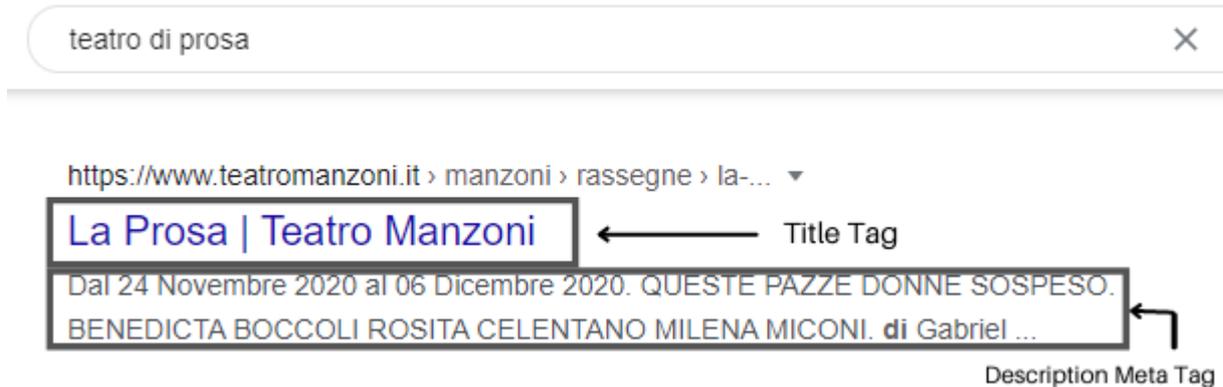
Tra i principali fattori *On Page*, ovvero le variabili che riguardano la struttura del sito, il codice HTML e contenuti testuali, troviamo, per esempio:

- *Il Title Tag*: il titolo che comunica l'argomento della specifica pagina web; è importante che ciascuna pagina del sito abbia un titolo univoco, che sia breve e contenga le keyword rilevanti per l'azienda;

- *Il Meta Tag*: breve descrizione della pagina web;
- *Gli Heading Tag*: creano lo scheletro del sito dividendolo per argomenti diversi e creando in questo una struttura gerarchica dei contenuti;
- *Alt Tag*;
- *Microformati, Microdati, RDF e il Web Semantico*;
- *Anchor text*;
- *Ottimizzazione di immagini e contenuti multimediali*.

Per sfruttare al meglio i fattori *On Page* esistono diverse strategie, tra cui la buona localizzazione delle keyword, ovvero posizionare queste nel titolo e nei primi paragrafi, comunque in zone della pagina visibili, e ragionare sia sui fattori generici prendendo in considerazione, però, anche i fattori specifici, infatti i motori di ricerca diversi analizzano le pagine web in maniera diversa restituendo, quindi, risultati diversi all'utente. Resta comunque la pratica più efficace, per quanto riguarda l'attività di SEO, quella di mettersi nei panni dell'utenza; infatti, più il testo risponde all'argomento cercato dall'utente, più alto sarà il posizionamento nei risultati di ricerca.

Fig. 7 – Esempio di SERP



I fattori *Off Page*, a differenza di quelli appena visti, sono variabili che, sì, influenzano il posizionamento della pagina web, ma non possono essere influenzate direttamente dal webmaster. Questi fattori riguardano tutti quei link in entrata, o *backlink*, e le attività che consentono di mettere in evidenza il contenuto delle pagine. Infatti, i motori di ricerca non prendono come fattori solo quelle variabili che dipendono da come è stata creata la struttura della pagina, ma anche fattori che facciano comprendere a questo la tipologia del sito e la sua popolarità, tra questi troviamo:

- *Il link popularity*: il numero totale dei link che puntano, e che quindi trasportano l'utente che ci clicca sopra, ad una determinata pagina web. Di

base più link portano su un sito più il motore di ricerca considera importante la pagina web di destinazione;

- Tecniche di social media marketing e social media optimization;
- Promozione su altri media, come tv, radio, blog o magazine;
- Inserimento in directory di qualità, comunicati stampa, guest post, eccetera.

Se il link popularity è l'arma centrale dell'ottimizzazione *Off Page* per far sì che questa sia efficiente risulta, però, fondamentale che i link abbiano attributi di qualità, e quindi siano link autorevoli (se il backlink è inserito in siti con un dominio che il motore di ricerca considera autorevole), affidabilità (se il link in entrata proviene da una fonte fidata), rilevanza (se il link è inserito in una pagina web pertinente a quella di destinazione), varietà (backlink inseriti in domini diversi), età (da quanto è attivo il link in entrata) e posizione all'interno del sito web.

### *2.5.2 Advertising*

L'advertising, con le sue luci e le sue ombre, risulta essere, forse, una di quelle pratiche più utili per il settore performativo. Se l'utilizzo di inserzioni, da una parte, consente l'ottenimento di una visibilità in breve tempo e per breve tempo con il rischio di tornare nell'oblio della rete appena finito il budget, risulta estremamente utile, dato il suo ciclo di vita relativamente breve ma intenso, per

promuovere eventi specifici. Attraverso le politiche di SEO, se attuate efficacemente, l'ente dovrebbe conquistare un awareness e una visibilità costante nel tempo, questa risulta utile per promuovere l'immagine e l'offerta generale dell'organizzazione ma potrebbe non bastare al raggiungimento dei KPI specifici per i singoli eventi. Questo perché non è detto che tutti gli utenti interessati all'offerta generale di un ente siano poi interessati allo specifico evento e, allo stesso tempo, non è detto che utenti non interessati all'ente e alla sua offerta generale non siano invece attratti da un determinato spettacolo. Soprattutto per quanto riguarda quest'ultimi l'utilizzo di tecniche di advertising management sono fondamentali per il loro raggiungimento e il non implementare tali politiche porterebbe solo a un mancato guadagno.

Il Search Engine Advertising, il Keyword Advertising o Pay Per Click (poiché l'inserzionista paga solo le volte in cui l'utenza clicca sul banner pubblicitario sponsorizzato sul motore di ricerca) è un'attività che rientra in quelle politiche di Search Engine Marketing utili per promuovere un sito web all'interno dei motori di ricerca. La particolarità dell'advertising sui motori di ricerca è che, una volta scelte delle parole chiave di riferimento<sup>1</sup>, permette di far apparire il proprio

---

<sup>1</sup> Inserzionista acquista le parole chiave attraverso un'asta aperta online, la posizione e la frequenza di proposta nella SERP viene determinata sulla base dell'offerta monetaria (l'inserzionista stabilisce l'importo massimo che è disposto a pagare per un click sull'annuncio, CPC), alla qualità dell'annuncio (il motore di ricerca valuta anche per gli annunci quelle caratteristiche di qualità già viste per quanto riguarda le politiche di SEO) e l'impatto delle estensioni e di altri formati dell'annuncio (numero di telefono, località o link aggiuntivi).

annuncio in alto nella pagina di ricerca di Google o di altri simili. L'utente che digiterà le parole chiave della ricerca, verrà indirizzato sulla SERP del motore ed i primi risultati che visualizzerà saranno quelli a pagamento che possiedono le stesse, o simili, keywords utilizzate dall'utente.

Le campagne SEA apportano importanti vantaggi dal loro utilizzo:

- *Geo-localizzazione*: in assoluto il vantaggio più rilevante per quanto riguarda il settore performativo. Siccome l'offerta di spettacoli, a parte le poche eccezioni, hanno la caratteristica di inseparabilità, che obbliga il consumatore e il fornitore a trovarsi nello stesso luogo e nello stesso momento per poter dare inizio al consumo del servizio, localizzare le proprie inserzioni risulta indispensabile per non disperdere l'annuncio in località non interessate all'offerta (un piccolo evento potrebbe scegliere di pubblicare l'annuncio entro pochi chilometri dalla sua posizione, mentre un evento con un appeal maggiore potrebbe utilizzare un range maggiore in base al suo potere attrattivo);

- *Velocità di implementazione e flessibilità*: i parametri delle inserzioni possono essere facilmente modificati in funzione dei risultati in itinere che sta registrando o dalle occorrenze dell'ente o dei clienti;
- *Budget di spesa predefinito e pagamento in base ai risultati*: il costo dell'inserzione è addebitato solo nell'evenienza e nella quantità dell'utenza effettivamente raggiunta e convertita dall'inserzione;
- *Misurabilità dei risultati*: è possibile monitorare i risultati della campagna in maniera costante.

L'advertising sui motori di ricerca si basa quasi completamente sulla corrispondenza delle Keywords, risulta quindi critica l'analisi e la scelta di queste quando si ha intenzione di avviare una campagna ADS. Le parole chiave vengono infatti utilizzate per abbinare gli annunci con i termini che gli utenti cercano all'interno del motore. Pertanto, la rilevanza delle parole chiave consente di creare annunci di qualità più elevata offrendo prestazioni migliori in corso d'asta; qualora i competitor avanzassero offerte più elevate la rilevanza delle parole chiave consentirebbe comunque di ottenere un posizionamento migliore nella SERP, ad un costo inferiore (Gregori e Pascucci, 2019). Risulta allo stesso tempo fondamentale interrogarsi sulle modalità di ricerca degli utenti, se i nostri potenziali clienti utilizzano determinate keywords per cercare specifiche informazioni sono queste che

andranno utilizzate, evitando parole, magari pertinenti, ma poco o per niente adoperate per effettuare la ricerca.

Altre componenti importanti nella progettazione dell'inserzione sono poi i titoli di questa, almeno tre e collegati fortemente all'argomento della pagina di destinazione, l'*url della landing page* e una breve descrizione per fornire ulteriori informazioni all'utente e per spingere questo all'azione del click.

**Fig. 8** – Esempio di ADS



## 2.6 L'universo dei Social Media

Come già accennato nella premessa, i social media sono il fenomeno che più pervade la “vita digitale” dell'utenza. Con un tasso di crescita continuo e un utilizzo estremamente elevato durante tutta la giornata (un individuo passa più di 2 ore al

giorno sulle piattaforme sociali), sono in maniera indiscussa il luogo per eccellenza dove poter arrivare alla clientela potenziale nonché, data la loro estrema versatilità, comunicare con quella clientela già acquisita e fidelizzata, vendere agli utenti la propria offerta e aumentare la propria conoscenza sulla clientela.

Il mondo digitale nei vari anni della sua esistenza ha fatto proliferare questa tipologia di piattaforme dando vita ad un ventaglio estremamente eterogeneo e diversificato di social media. Facendo riferimento al lavoro di Kaplan e Haenlein (2010) si possono individuare 5 differenti categorie di piattaforme sociali (Fig. 9). Questa classificazione si basa su due dimensioni derivanti da più di mezzo secolo di ricerche nel campo sociale. 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 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 le 2 dimensioni:

- ***Il grado di presentazione/rivelazione di sé:*** quanto la specifica piattaforma consente all'utente di comunicare, attraverso questo, con l'esterno e quanto permette di influenzare la percezione che i terzi hanno sul soggetto.
- ***Il grado di ricchezza relazionale del mezzo:*** è la somma della presenza sociale, ovvero il livello di intimità raggiungibile tra i soggetti attraverso il mezzo, e il grado di ricchezza, che definisce la quantità di informazioni trasmissibili attraverso la piattaforma in un dato intervallo di tempo.

**Fig. 8 –** Classificazione dei Social Media

		Grado di ricchezza relazionale del mezzo		
		Basso	Medio	Alto
Grado di presentazione di sé	Alto	Blog e Microblog (es. Twitter)	Social Network (es. Facebook)	Virtual social worlds (es. Second Life)
	Basso	Piattaforme collaborative (es. Wikipedia)	Comunità di contenuti multimediali (es. YouTube)	Virtual game worlds (es. World of Warcraft)

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.

Altra classificazione è offerta da Costantinides e Fountain, (2007), che individuano cinque categorie di social media:

- **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: la community, il blog, il

forum, e i social network (categoria che comprende sia le content communities che i content aggregators). Poiché questi strumenti vengono spesso utilizzati in maniera integrata.

### *2.6.1 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<sup>1</sup>”. 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

---

<sup>1</sup> R. P. BAGOZZI, U. M. DHOLAKIA, L. KLEIN PEARO, *A social influence model of consumer participation in network and small group based virtual communities*, International Journal of Research in Marketing 21 (3), 2004, pp. 241-263

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.

### *2.6.2 Il blog e il 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.

### *2.6.3 I social network*

“Per social network si intendono siti caratterizzati dalla partecipazione degli utenti, che generano contenuti<sup>2</sup>”. I social network più utilizzati da organizzazioni culturali sono ad oggi:

- *Facebook*: è social network più diffuso a livello mondiale (2,40 miliardi di utenti attivi). l'utilizzo di questa specifica piattaforma può far raggiungere

---

<sup>2</sup> L. TREDINNICK, “Web 2.0 and business: A pointer to the intranets of the future”. Business Information Review, 23 (4), 2006, pp. 228–234

all'ente culturale performance estremamente elevate per quanto riguarda la creazione e la costruzione di una community fedele; questo, però, solo se l'organizzazione è in grado di sfruttare al meglio i numerosi tool che Facebook mette a disposizione: i gruppi, gli eventi, l' advertising, le storie, eccetera. L'organizzazione deve, quindi, essere in grado di utilizzare i vari strumenti in maniera integrata tra di loro, riuscendo così a raggiungere il range più elevato possibile e a costruire, intorno alla pagina personale dell'organizzazione, una comunità forte e interessata a interagire con essa. Per far ciò, sulla base di alcuni studi<sup>3</sup> che hanno mostrato la forte volontà degli utenti ad adottare comportamenti che esprimono il loro sé ideale piuttosto che il loro sé reale, è necessario comprendere tale bisogno e realizzare contenuti in grado non solo di catturare l'attenzione del consumatore, ma anche di migliorare la loro capacità di esprimersi e relazionarsi con le altre persone della loro comunità (Gregori e Pascucci, 2019). La caratteristica però che determina Facebook come il social network di punta per le organizzazioni è l'ottimale sistema di inserzioni che questo offre. Facebook permette di organizzare campagne pubblicitarie fortemente targetizzate, selezionando il pubblico in base ai propri interessi e alle proprie caratteristiche. Questo per le organizzazioni culturali che, come già visto nel capitolo

---

<sup>3</sup> L. D. HOLLEBEEK, B. JURIC, W. TANG, "Virtual brand community engagement practices: a refined typology and model", *Journal of services marketing*, 31 (3), 2017, pp. 204-217

precedente, possiede un pubblico estremamente segmentato e particolare risulta utile a non disperdere risorse verso tutto quella grande fetta di non pubblico.

- *Instagram*: è il secondo social network più diffuso dopo Facebook. La sua caratteristica principale è quella di prediligere contenuti visuali. Diventa centrale, quindi, per l'organizzazione che ha intenzione di sfruttare al meglio questa piattaforma la creazione di contenuti visivi ad elevato impatto, escludendo contenuti volti all'informazione e alla promozione del prodotto o servizio. Alla pari di Facebook anche Instagram fornisce agli enti diversi tool per interagire con l'utenza, anche se in questo caso l'ottica dovrebbe essere più spostata verso entertainment, utilizzando, per esempio, le storie per divulgare contenuti divertenti e che possano donare alla audience spensieratezza, oppure partecipare in maniera maggiore alla vita dell'ente, in questo senso risulta utile condividere work in progress o backstage. La caratteristica fortemente visiva della piattaforma potrebbe rilevarsi un punto di forza per tutte quelle organizzazioni di performing arts che puntano, proprio con la loro offerta, ad emozionare il pubblico con l'utilizzo dei sensi.
- *Twitter*: è interfaccia di microblogging che permette di inviare dei tweet (cinguettii), cioè brevi contenuti testuali al massimo di 140 caratteri. Risulta estremamente utile per diffondere rapidamente notizie dell'ultimo minuto ad un vasto pubblico, nel farlo negli ultimi tempi si è dimostrato molto più

efficace dei media tradizionali. Sono numerose le organizzazioni culturali che utilizzano Twitter sia per diffondere informazioni istituzionali (Bandi, offerte lavorative, eccetera) sia come strumento di customer service o di comunicazione per aggiornare la clientela su modifiche rilevanti (spettacoli sospesi o annullati).

L'utilizzo di qualsiasi social network deve assolutamente sganciarsi dalla logica tradizionale pubblicitaria, adottando una logica partecipativa. Questo, infatti, permette di influenzare positivamente la brand loyalty non avendo così un audience passiva ma veri e propri consumatori diventati fan. Se le organizzazioni non mirano a sviluppare un dialogo interattivo e partecipativo con il cliente i social network perdono tutta la loro potenzialità diventando anche meno efficienti di altri strumenti, quali carta stampata o radio. 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. In sintesi, questo studio mostra che le organizzazioni non profit e quelle culturali nello specifico, stanno cominciando a sperimentare i diversi usi di Facebook, comprendendo sempre di più che l'occasione che fornisce di raggiungere un pubblico sempre più eterogeneo in termini di età, cultura e status socio-economico, ma con risultati ancora per lo più deludenti dovuti soprattutto alla mancanza di preparazione e di professionisti nei settori culturali. Queste conclusioni non si fermano solo a Facebook, ma coinvolgono anche gli altri social network.

## 2.7 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<sup>1</sup>”.

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. Specificatamente al settore performativo risulta essere uno degli strumenti più efficaci a disposizione delle organizzazioni. Infatti, nonostante la volontà delle organizzazioni di espandere il proprio bacino di utenza, la clientela potenziale rimane, ad oggi, ancora ristretta per quanto riguarda molte discipline artistiche. Questo, oltre a portare i vantaggi (e i limiti) dei mercati di nicchia, viene caratterizzato anche da una fedeltà estremamente alta, se ben gestita, da parte dei proprio consumatori. Come già accennato esiste una fetta di pubblico occasionale ed è naturalmente compito dell’ente culturale raggiungerla e (spesso con molte difficoltà) trasformarli in clienti assidui, al contrario esiste una parte del mercato che è già di suo estremamente interessato all’offerta culturale e, molto spesso, la loro unica problematica è quella di sapere per tempo l’offerta in cartellone (non sempre così facile come può sembrare). Avere con questi una comunicazione preferenziale risulta necessario, e spesso prioritario che

---

<sup>1</sup> M. C. LAVAZZA, *Come funzionano le newsletter che funzionano*, 2007

raggiungere nuovo pubblico (prima di allargare il proprio bacino è buona pratica raggiungere e fare in modo di massimizzare i vantaggi per quelli che sono già consumatori). La newsletter permette proprio questo; essendo una comunicazione molto più diretta e spesso esclusiva (molti enti riservano particolari mailing list solo agli abbonati) l'organizzazione culturale ha quasi la certezza che il messaggio arrivi a destinazione e che sia consultato dal pubblico desiderato.

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 lederne 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.). È 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.

## **2.8 La misurazione dei risultati**

Il concetto che l'informazione e la conoscenza sia potere esiste sin dall'antichità, ma tale definizione non è mai stata tanto vera come nell'era del digitale dove le organizzazioni hanno la possibilità di acquisire una quantità impressionante di informazioni sui propri clienti. Il corretto utilizzo di quest'enorme mole di dati può portare agli enti fondamentali vantaggi, partendo dalla conoscenza del proprio pubblico, potendo quindi fornire una comunicazione più specifica e un'offerta che sia in grado di apportare maggiori livelli di soddisfazione, per arrivare a migliorare le proprie performance comunicative, monitorano i propri risultati sulla rete. Sapere, per esempio, su quale piattaforma si trova il nostro pubblico ideale permette di indirizzare risorse all'ottimizzazione di quelle, senza il rischio di perdere risorse importanti nello sviluppo di campagne comunicative in luoghi digitali dove non si registra presenza del nostro target.

La Digital Analytics Association considera la web analytics, o digital analytics come *“la misurazione, la raccolta, l'analisi e il reporting di dati internet, allo scopo di comprendere e ottimizzare l'uso del web”*; si può aggiungere a tale definizione anche un'ulteriore obiettivo incentrato sul miglioramento dell'esperienza online dei consumatori. Un sistema di web analytics efficiente dovrebbe comprendere lo studio delle

performance dei vari strumenti digitali utilizzati dall'organizzazione: il sito web, i social media, la newsletter, le campagne pubblicitarie online e le applicazioni mobile. Fondamentale è l'attività preliminare alle operazioni di analisi dei dati, bisogna, infatti, definire gli obiettivi dell'attività online che si sta valutando, definendo questi in base allo scopo e alle finalità dei vari strumenti web (che scopo ha il nostro sito? Di informare, di vendere o di intrattenere?). In base agli obiettivi individuati per i vari strumenti e per le varie piattaforme sarà poi indispensabile stabilire i KPI (Pascucci 2013), ovvero quegli indicatori di performance necessari a valutare il raggiungimento di un determinato obiettivo (per esempio, un teatro potrebbe utilizzare il numero di biglietti venduti attraverso il proprio sito per uno specifico spettacolo).

Per quanto riguarda il sito web dell'ente la piattaforma più utilizzata è *Google Analytics*, software gratuito di web analytics erogato da Google. Questo traccia e registra il traffico web fornendo statistiche complete su come i visitatori trovano e interagiscono con il sito, consente così una precisa profilazione del target audience, fornendo numerose dimensioni e metriche. *Google Analytics* traccia i dati attraverso un codice univoco di tracciamento chiamato *Google Analytics Tracking Code* che è un frammento di codice *Javascript* eseguito dal browser del visitatore, ogni volta che questi visita una pagina del sito, registrando tutti i vari comportamenti che l'utente assume (pagine visitate, sessioni, eventi, eccetera). I dati poi saranno inviati al server dove verranno

elaborati e presentati sotto forma di report. Tra le metriche più interessanti agli occhi di chi si deve occupare della loro analisi troviamo:

- *il numero di sessioni*: si intende un insieme di interazioni che l'utente ha con il sito web in un determinato arco di tempo;
- *Utenti attivi*: indica il numero di utenti unici che hanno avviato almeno una sessione all'interno del sito;
- *Utenti nuovi e di ritorno*: i primi rappresentano gli utenti che visitano il sito per la prima volta, mentre i secondi sono utenti che hanno già visitato in passato il sito. Questa, più di tutte le altre metriche, fornisce un'indicazione sulla fedeltà del proprio audience o, se si sta portando avanti una politica di espansione del proprio bacino d'utenza, i risultati che la campagna pubblicitaria sta producendo;
- *Visualizzazione di pagina*: la frequenza con la quale ciascuna pagina del sito è stata visualizzata;
- *Durata media di sessione*: il tempo medio che gli utenti trascorrono sul sito;
- *Frequenza di rimbalzo*: la percentuale di sessioni in cui viene visualizzata una pagina ma l'utente esce senza interagire con questa. In generale è un fattore negativo che può sottendere la mancanza di interesse verso la pagina o il contenuto.

Insieme a queste fondamentali metriche *Google Analytics* fornisce ulteriori dimensioni molto utili alle organizzazioni come: *il luogo* da dove l'utente ha visitato la pagina, *il*

*traffico a pagamento* che deriva da campagne di advertising, *il traffico organico*, se l'utente approda al sito tramite una ricerca gratuita, *il traffico referral*, se arriva da sorgenti esterne, o *il traffico social* se indirizzato sul sito da un contenuto presente su un social network.

Accanto all'analisi del sito web non va però tralasciata anche tutta l'attività di misurazione sui social media, soprattutto per quanto riguarda i social network. In questo caso sono direttamente le piattaforme che forniscono ottimi servizi di *Insights*. Le metriche principali per comprendere l'andamento della nostra attività sulle piattaforme sociali sono:

- *Copertura*: il numero di utenti raggiunti tramite i propri contenuti sui social. Si può differenziare in copertura organica o a pagamento se deriva da una sponsorizzazione;
- *Engagement*: la quantità e il tipo di azioni compiute spontaneamente dall'utente in risposta alle attività dell'ente sulla piattaforma (like, commenti e condivisioni);
- *Menzioni*: ovvero quando l'utenza del social network tagga o sta parlando specificamente dell'organizzazione.



## **Capitolo 3**

# **Il digitale da “canale di comunicazione” a “luogo di consumo” : gli effetti della pandemia**

### **3.1 Pandemia e *performing arts***

L'emergenza ha richiesto la predisposizione di misure urgenti per il contenimento del danno, più di altri settori il settore performativo ha fatto trapelare tutta la sua debolezza ed evidente difficoltà, se non impossibilità, di tutelare i soggetti coinvolti e definire reali soluzioni che coniugassero gli interessi degli operatori del settore, le esigenze dei consumatori e il nuovo contesto competitivo. Fatta eccezione per le categorie fortemente istituzionalizzate come le produzioni cinematografiche, i musei statali, i luoghi archeologici, non vi sono stati strumenti idonei a tutelare la grande massa di figure che ruotano intorno al settore performativo. Secondo la ricerca di Banks (2020) questa situazione, però, non è figlia della pandemia ma era già radicata all'interno delle società occidentali (Banks si riferisce soprattutto al settore culturale inglese); lo stato di emergenza ha, infatti, solo accelerato ed evidenziato problematiche già esistenti. Banks sostiene che: *«So when it comes to cultural workers (as for workers elsewhere) while C-19 might be regarded as an unprecedented event, a stochastic irruption in ordinary time, it could also be read as an expansion of an established trend, and, further, the exaggeration of an apocalyptic mood, since the virus has helped amplify some long-instituted feelings of precariousness as well as the inscribed social tendency to*

*sacrifice labour to the prevailing demands of economic priority*>>. Questa visione viene confermata anche dagli studi effettuati sul settore greco da Tsioulakis e Fitzgibbon (2020) e su quello australiano dalla studiosa Bourge (2020) che retrodata l'inizio della crisi del settore culturale ben prima della pandemia, addirittura, nel 2013 a seguito dei disinvestimenti statali effettuati dai vari governi australiani. Estremamente simili sono le cause riscontrate in Europa, con l'unica differenza che il taglio ai finanziamenti al settore culturale sono figli dell'ultima crisi finanziaria e proseguono, quindi, dal 2008. *“C'è stata dunque una significativa riduzione delle risorse pubbliche per il settore culturale: l'unica spesa a tenere è quella statale. Dal 2000 al 2018, la spesa pubblica in cultura, tirando le fila, ha perso un miliardo di euro, passando dai 6,7 miliardi del 2000 ai 5,7 miliardi del 2018”* (Federcultura, 2020).

La fragilità endemica del settore dello spettacolo dal vivo non è quindi una novità portata dal Covid-19; al contrario, il virus ha portato una nuova visione: un improvviso e massiccio interesse da parte degli enti culturali per le frontiere dell'innovazione. Prima del 2020 il settore performativo in Italia ha saltato a piè pari l'impiego di tecnologie che puntassero alla spettacolarizzazione, al coinvolgimento e alla condivisione di segni comprensibili già utilizzate in molti altri paesi del mondo. Siamo arrivati ben ultimi anche nei semplici servizi a valore aggiunto e nell'uso di supporti tecnologici basici, come le audioguide per aumentare

l'accessibilità all'offerta o l'utilizzo di strumentazioni immersive (es. realtà virtuali) per sperimentare nuove metodologie di fruizione degli spettacoli. Con l'avvento della pandemia, però, si è assistito ad una produzione massiccia di studi e analisi sulle nuove tecnologie da parte del settore e non esiste ente culturale, ad oggi, che non si sia ingegnato a sopperire all'esclusione (poi limitazione) del pubblico con l'utilizzo della rete; visite virtuali, talk, streaming, app, miglioramento dell'accesso alle informazioni, hanno cercato di sostituire le forme tradizionali di frequentazione dello spettacolo, dell'arte e dei monumenti. Alcuni possono vantare dei relativi successi di audience, ma generalmente si è riscontrato come fossero solo toppe finalizzate a contenere i danni prima di un eventuale apertura. Indiscutibile è certamente però l'utilità di queste nuove sperimentazioni e metodologie in quanto hanno costretto tutti a misurarsi con questi nuovi territori e a saggiare questi, fin ad oggi, sconosciuti strumenti. È anche vero che per adeguarsi e predisporre al rilancio è indispensabile considerare le nuove possibilità non come una semplice estensione dei modelli consolidati ma rivedere l'intero impianto alla luce delle nuove modalità di relazione generate dalle tecnologie disponibili attraverso un cambio di paradigma culturale (Federcultura, 2020).

Concludendo questa introduzione al capitolo è doveroso riportare solo pochi dei moltissimi dati ricavati dai vari osservatori europei su come la pandemia ha impattato sul settore performativo. Per quanto riguarda il settore musicale in Europa

dal sondaggio svolto da Live DMA -European network for live music associations (pubblicato a settembre 2020) la maggior parte dei locali e club di musica sono in modalità sopravvivenza e la loro futura esistenza dipenderà: dall'ammontare del sostegno finanziario da parte dei governi; dalle misure di sgravio fiscale (tasse, rimborso dei biglietti, etc.) e dalle opzioni di prestito. Si è riscontrato, infatti, una diminuzione del 70% dei live e un 76% in meno di pubblico con una relativa perdita per il settore della musica dal vivo per 1,2 miliardi di euro (Fig. 9).

Fig. 9 – Impatto sul settore musicale del Covid-19

### 70% decline of music events and artist performances

In 2020, an estimated 664,000 artist performances will not take place in the 2,600 Live DMA venues, because 284,000 music events are cancelled or postponed this year. This is only 30% (a 70% decline) of the number of music events and artist performances that took place last year.

### 76% decline of audience visits

An estimated 17 million visits instead of 70 million planned visits makes 53 million less audience visits to the music venues in 2020, than was expected before the pandemic. This is only 24% (a 76% decline) of the number of audience visits last year.

- 284,000  
music  
events

- 664,000  
artist  
performances

- 53 MILLION  
audience  
visits

Fonte: Live DMA -European network for live music associations (2020)

I dati raccolti dal network europeo Circostrada tra il 16 marzo e il 15 maggio 2020 fanno emergere una situazione tragica per il settore circense: il 94% degli eventi è stato cancellato; il 40% delle performance è stato rimandato di 0-5 mesi, il 20% di 6-10 mesi e il 40% di 11-12 mesi e il 64% delle compagnie è in una situazione di completa incertezza perché nessuna delle date è stata confermata. Si attesta inoltre una perdita media per ogni operatore di 15.000 euro solo come conseguenza dei mesi iniziali della pandemia.

Infine per il settore delle residenze artistiche dall'indagine, svolta dal network internazionale RES ARTIS tra maggio- giugno 2020, emerge che a livello internazionale si registra una grande fragilità del sistema residenze (il 9% è stato costretto a chiudere e il 12% è in procinto di farlo), l'effetto della pandemia sugli artisti e sulle residenze varia tra i paesi a seconda dei diversi approcci governativi alla crisi ma la mancanza di sostegno agli artisti si ritrova sia a livello nazionale che internazionale (il 17% degli artisti ha accesso al sostegno finanziario di emergenza; il 32% non può accedervi; il 13% non è idoneo).

### **3.2 La digitalizzazione dello spettacolo**

La concezione della digitalizzazione dello spettacolo parte dagli anni Ottanta, l'avvento delle tecnologie digitali ha portato in evidenza il rapporto tra corpo reale e corpo mediale. Il dibattito è continuato nei decenni su due aspetti principali (e interconnessi): da un lato la nozione di presenza dal vivo del performer come

principio primo dell'arte teatrale, e dall'altro la possibilità di arricchire il binomio spazio/performer con la riproduzione di immagini in movimento. Per quanto riguarda il secondo punto, ormai, siamo tutti abituati e accettiamo di buon grado i performer che utilizzano strumenti tecnologici per ampliare lo spettro artistico della rappresentazione. Questo non vale però per il primo punto; ovvero, come nei secoli passati, il principio dell'*here and now* nella performing art è imprescindibile. Auslander è stato il più energico animatore del discorso sull'apparire "dal vivo". Nel suo noto saggio *Liveness*<sup>1</sup>, l'autore riconsiderava la nozione alla luce delle possibilità di trasmissione e riproduzione permesse dalla tecnologia. Nei termini da lui proposti, la performance non è legata unicamente alla materia organica dell'artista quanto piuttosto a un particolare allestimento mediale dell'evento. Dunque, nelle sue tesi, la capacità delle tecnologie digitali di apparire come presenze dal vivo può rispondere senza difficoltà alle necessità di fruizione di una determinata performance. Naturalmente, come visto ampiamente nel primo capitolo, la customer experience non è unicamente legata alla fruizione visiva da parte del consumatore della performance artistica ma rientra in questi fattori non riproducibili dalle tecnologie odierne. Questo concetto di *liveness* è entrato negli ultimi

---

<sup>1</sup> P. AUSLANDER, *Liveness*, Routledge, Londra e New York, 1999.

decenni quindi in collisione con l'ontologia della performance di cui gli elementi cardine sono “adesso”, “corpo vivente”, “irriproducibilità”<sup>2</sup>.

All'inizio del 2020 però, per necessità, è cambiato tutto; il concetto di *liveness* è passato dall'essere sconosciuto ai più a divenire la parola d'ordine del settore performativo durante il periodo di pandemia. In questi mesi in cui si è assistito ad un'interruzione delle programmazioni artistiche, dovute alla chiusura degli spazi teatrali, si sono sviluppati vari e differenti attività che permettessero a garantire una continuità dell'offerta culturale; <<*il tempo d'eccezione ha messo in luce uno scenario diverso, dove l'ambito delle performing arts può essere preso come luogo di osservazione della trasformazione della forma dal vivo e delle dinamiche connesse alla liveness digitale*<sup>3</sup>>>. Questo ha permesso alle organizzazioni performative di non perdere il contatto con i propri pubblici e di non interrompere totalmente le attività previste. In questo modo, le istituzioni culturali stanno cercando di preservare e mantenere non solo le proprie missioni e la loro vocazione, ma anche i posti di lavoro delle migliaia di persone che lavorano nel settore. In molti casi, laddove possibile, si è assistito a un nuovo “movimento migratorio” di

---

<sup>2</sup> P. PHELAN, *Unmarked: The Politics of Performance*, Routledge Londra e New York, 2005, pp. 146-148.

<sup>3</sup> S. BRILLI, L. GEMINI E F. GIULIANI, Un bilancio delle ricerche su Performing Arts e Covid-19, 2020

massa, inteso non più esclusivamente come fenomeno legato allo spostamento geografico dei corpi, ma alla migrazione in rete.

Le varie iniziative sviluppate per portare il consumo offline in digitale hanno richiesto una mediatizzazione della narrazione teatrale. Gli artisti e gli enti si sono radicalmente trasformati secondo una logica transmediale, ovvero implementando l'utilizzo di dispositivi seriali (dispositivi che permettono una modalità di comunicazione tra strumenti digitali nella quale i bit sono trasferiti lungo un canale di comunicazione) e riadattando la narrazione performativa al mezzo digitale. Il teatro, come per qualsiasi attività narrativa, dipende dal mezzo e dallo strumento, e quindi dallo spazio scenico, su cui viene trasmesso. Si pensi già al più semplice riadattamento di un'opera quando solo si cambia teatro, dimensioni diverse del palco e della platea obbligano il ripensamento dei movimenti e della narrazione della performance, se ciò non avvenisse non si potrebbe sperare nella massimizzazione della soddisfazione da parte del consumatore nel contesto specifico; allo stesso modo si potrebbe pensare a come le tecniche attoriali siano estremamente diverse da quando si passa dal teatro alla pellicola. Non cambia, quindi, il concetto quando la drammaturgia si approccia ad un nuovo media, la narrazione va modificata e adattata per superare i limiti e cogliere a meglio le potenzialità che questo porta. I media digitali, infatti, obbligano ad una rimediazione su un doppio piano: rimediazione sullo spazio scenico (si pensi solo al bisogno di essere sempre

inquadri dall'obiettivo) e, allo stesso tempo, il cambio di significato e funzione dello spazio scenico nel momento in cui è introiettato all'interno del media digitale (Del Gaudio, 2021). La domanda, quindi, è se anche a distanza e con una strumentazione tecnologica che si interpone tra la fonte del messaggio e il destinatario sia possibile instaurare relazioni emotive e affettive che sono alla base delle arti performative. Grusin (2017) sostiene che i media non soltanto producono forme di affezione, ma <<*possiedono essi stessi una vita affettiva [...] Infatti, tutti i corpi (che siano essi umani o non umani) sono fundamentalmente dei media e la vita stessa è una forma di mediazione*>>. Questa definizione implica che non esista tanto un limite intrinseco del media ma, piuttosto, il limite si trova nella capacità di saper rimodulare, tradurre e trasformare il collegamento tra i soggetti, e quindi la narrazione teatrale in base al media utilizzato per raggiungere l'individuo. Su tali concetti si era già data prova pratica della possibilità negli anni passati; riportando un esempio nazionale: nel 2014 Romeo Castellucci, regista e fondatore della Societas Raffaello Sanzio, curando la regia dell'opera *Orfeo e Euridice* (2014) di Christoph Willibald Gluck decise di mandare in scena le immagini live di Karin Anna Giselbrecht, una paziente in coma vigile che, dal letto dell'ospedale, con un paio di cuffie, ascoltava la musica proveniente dal teatro. In questo modo il doppio canale (Karin che ascolta la musica che proviene dal teatro e il teatro che vede Karin) crea due categorie di spettatori entrambi che non condividono né tra loro né con gli attori lo spazio della performance. Questo esempio

mette in discussione la centralità dello spazio scenico e dell'inseparabilità fisica come determinante della natura dell'evento performativo e che senza non si riesca a creare un legame emotivo tra performer e spettatore. Si può concludere quindi che la differenziazione tra performance live e performance mediata è di tipo culturale e non ontologica ed hanno assolutamente senso forme di spettacolo mediate elettronicamente; se alla base si trova però la comprensione della necessità di adattare la performance al nuovo canale comunicativo.

Nel periodo di Pandemia le attività che si sono realizzate al fine di creare una *liveness digitale*, portando attraverso i media digitali il teatro nelle case degli spettatori, sono state molteplici e su piattaforme eterogenee, dando vita ad una molteplicità di forme performative diverse. Per darne qualche esempio: il Duo Frosini – Timpano<sup>4</sup> ha riadattato vecchi spettacoli in forma di messaggi vocali WhatsApp creando una forma simile al One-to-One theatre; La compagnia Fortebraccio Teatro ha riadattato lo spettacolo *Cantico dei Cantici*<sup>5</sup> come playlist Spotify, in questo caso il performer ha lavorato confrontandosi con lo spettatore attraverso la musica. Infine può essere chiarificatore delle nuove potenzialità del mezzo digitale, soprattutto per quanto riguarda il carattere partecipativo, il riadattamento dello spettacolo *White Rabbit Red Rabbit* di Nassim Soleimanpour portato in diretta da

---

<sup>4</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=3UwYYV8R8WM&list=PLqkX1ju01zdY2oLpSZ9vTQLeGwT1L9NQI>

<sup>5</sup> <https://open.spotify.com/playlist/6k9EVGzu1zL3Bj0yKAUOnK?si=jd-CW4sbQCKLDIjgA2RXlw&nd=1>

200 teatri in contemporanea attraverso la piattaforma Zoom che ha permesso al performer di interagire in maniera ottimale con il pubblico (l'interazione tra performer e pubblico era alla base dello spettacolo). Insieme a questi esempi quasi la totalità degli enti ha spostato il proprio cartellone in streaming creando palinsesti digitali, ne è un esempio marchigiano *Marche Palcoscenico aperto! Il teatro senza teatri* (Box 6) che ha utilizzato un ampissimo ventaglio di piattaforme e ha unito nel progetto un numero elevatissimo di artisti, compagnie ed enti.

#### **Box 6** – Marche Palcoscenico Aperto! Il festival del teatro senza teatri

Il progetto Marche Palcoscenico Aperto, finanziato da Regione Marche / Assessorato alla Cultura e coordinato da AMAT (soggetto attuatore), ha costituito per gli artisti e le compagnie selezionate un laboratorio di sperimentazione di nuovi progetti performativi che consentissero la partecipazione del pubblico in presenza nonostante la chiusura degli spazi di spettacolo. Il festival del teatro senza teatri si è così caratterizzato per la multidisciplinarietà delle iniziative presentate (dal circo alla danza contemporanea, dalla musica classica al dj set al teatro di figura per citarne solo alcuni), per la programmazione di creazioni pensate appositamente per il digitale o per qualsiasi altro mezzo che rende possibile l'interazione live con gli spettatori, per il numero degli artisti ospitati nonché per l'esclusiva

provenienza regionale di questi ultimi. L'iniziativa ha permesso ai sessanta artisti marchigiani selezionati mediante un invito, non tanto, o almeno non solo, di sostenersi a livello economico quanto di sviluppare nuovi formati e nuovi generi performativi in dialogo con le specificità delle piattaforme di comunicazione scelte. Non si è quasi mai assistito a un mero trasferimento di spettacoli precedentemente sviluppati sul supporto digitale o su altri apparati di comunicazione quanto piuttosto a una vera e propria riflessione creativa che si è sviluppata in stretta connessione con la modalità di fruizione più o meno interattiva ricercata.

Dei partecipanti solo quattro di loro avevano già lavorato prima della diffusione della pandemia in modo continuativo a stretto contatto con l'ambiente digitale, sei avevano già lavorato con il video sia dal punto di vista della contaminazione tra linguaggio audiovisivo e linguaggio teatrale che in rapporto al medium cinematografico che all'ambito più specifico della video-danza, mentre per i restanti questo rapporto era connesso principalmente al solo ambito della comunicazione sui social media (intervista che conferma l'arretratezza in Italia dell'utilizzo delle tecnologie nel settore performativo). Il lockdown ma soprattutto i progetti, come Marche Palcoscenico Aperto, avviati su tutto il territorio nazionale ed europeo da parte degli enti culturali hanno in questo senso spronato e motivato il recupero,

almeno in parte, di questo ritardo; allo stesso tempo hanno reso possibile la sopravvivenza di molte piccole realtà che probabilmente sarebbero scomparse.

Fonte: <https://abracadamat.org/marche-palcoscenico-aperto-il-festival-del-teatro-senza-teatri-nuove-sfide-per-il-settore-dello-spettacolo-dal-vivo-marchigiano/>

### 3.3 Nuovi contesti dello spettacolo: le piattaforme

Il 24 aprile Travis Scott ha radunato 12 milioni di utenti su Fortnite<sup>1</sup> per *Astronomical*<sup>2</sup>, una performance di 9 minuti: il rapper appare digitalizzato dentro l'ambiente del videogioco per presentare il nuovo singolo. L'evento è stato ripetuto più volte e per questa ragione promosso come «tour», e testate come Wired, Mashable, Rolling Stone hanno parlato del «concerto di Travis Scott». Tralasciando le considerazioni etimologiche e soggettive se tale evento possa o meno essere considerato un concerto non si può non apprezzare la risposta e la soluzione sperimentata alla sospensione degli spettacoli dal vivo causata dalla pandemia.

In un recente sondaggio proposto da Rockit e MiAmi sui concerti dopo il Covid-19<sup>3</sup> (2020) su un campione di circa 15.000 consumatori italiani di musica oltre il

---

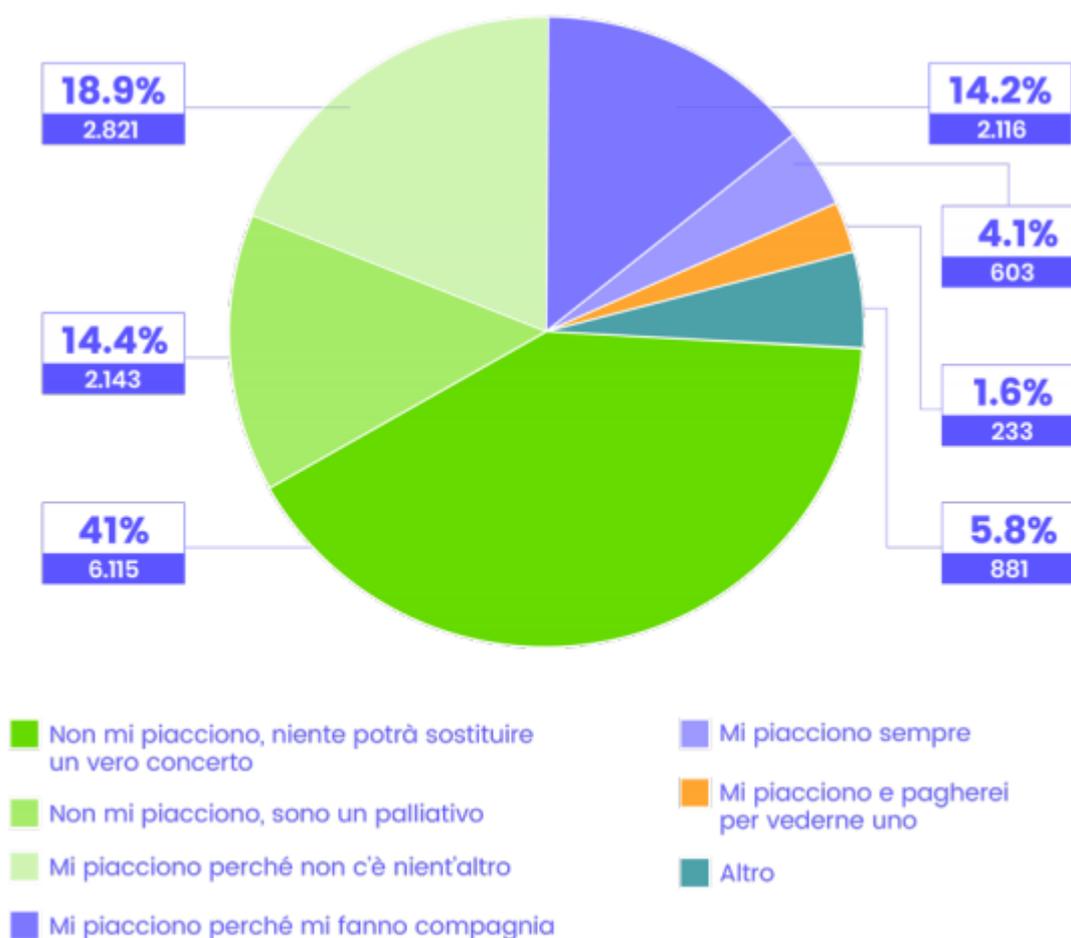
<sup>1</sup> Fortnite è un videogioco PvP online del 2017 sviluppato da Epic Games e People Can Fly.

<sup>2</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=wYeFAIVC8qU>

<sup>3</sup> <https://rockitpubblici.s3-eu-west-1.amazonaws.com/Concerti-dopo-il-Covid-19-MI-AMI-ROCKIT.pdf>

50% dichiara di non amare i concerti in streaming, percentuale che si allarga al 75% con chi dichiara di guardarli solo in assenza di altro e solo l'1,6% si dice disposto a pagare per concerti in streaming (Fig. 10).

Fig. 10 – I concerti in streaming



Fonte: I concerti dopo il Covid-19 (Rockit e MiAmi, 2020)

Il fenomeno dei Couch Tour è, però, una modalità produttiva e di consumo consolidata da anni oltreoceano. L'esempio più significativo possono essere le oltre

400.000 persone che nel 2015 hanno pagato 80 dollari per vedere in webcast o al cinema i cinque concerti di reunion dei Grateful Dead, contro i 360mila fisicamente presenti negli stadi di Santa Clara e Chicago. La piattaforma di musica live dei Grateful Dead fu curata da Nugs, piattaforma dedicata esclusivamente alla musica dal vivo, fondata nel 2002. Ma non è solo un fenomeno di nicchia: Apple ha organizzato per anni festival e concerti (anche in Italia, in Piazza Liberty a Milano), resi disponibili in esclusiva agli utenti della sua piattaforma streaming. YouTube produce concerti esclusivi di grandi artisti ed è la piattaforma di dirette di festival come il Coachella e Amazon Prime non è da meno. Bisogna comunque precisare che anche se quest'ultimi erano una tipologia di spettacoli già esistente nell'era pre-Covid e, da quanto riportano i dati, da molti apprezzata, per i più non è mai stata considerata una valida alternativa alla performance dal vivo. Nel 2020 e all'inizio del 2021 però è venuta a mancare la possibilità di avere una scelta e pubblico e organizzazioni hanno dovuto scegliere come e, soprattutto, dove spostare la loro relazione; la risposta possibile fu solo una: sulle piattaforme digitali; dimostrando come la relazione teatrale può avvenire anche a distanza, secondo diverse articolazioni del qui e ora.

La già citata programmazione di spettacoli di Elvira Frosini e Daniele Timpano<sup>4</sup> è dimostrazione anche di come ci si possa spostare poi da una piattaforma all'altra

---

<sup>4</sup> <https://www.youtube.com/user/fondazionetimpano>

e di come, allo stesso tempo, la narrazione vada adattata al sistema digitale (piattaforma) utilizzato. Dal successo degli audio WhatsApp ne è scaturito un intero palinsesto dal nome *#Indifferita* che segue la logica di una stagione teatrale virtuale su YouTube e Vimeo che, allo stesso modo degli spettacoli dal vivo, richiede una sintonizzazione temporale, presupponendo una comunità di spettatori che a distanza vede lo stesso spettacolo nello stesso momento (il link su YouTube o Vimeo viene reso pubblico solo all'orario programmato per poi essere reso nuovamente privato alla fine dello spettacolo, rendendolo impossibile da vedere). Senza contare il fatto che Frosini/Timpano costruiscono la playlist e la comunicano settimanalmente su Facebook, postano su Instagram i frammenti video dello spettacolo in onda, ecc. Allo stesso modo possiamo ri-citare *White Rabbit Red Rabbit* di Nassim Soleimanpour, in questo caso era centrale la necessità di relazionarsi con il pubblico, naturalmente la scelta del luogo performativo doveva combaciare con tale bisogno; nello specifico della performance la piattaforma utilizzata fu Zoom, chiaro che sarebbe stato impossibile tale spettacolo su YouTube o su Vimeo. Durante lo spettacolo, infatti, la regia aveva la possibilità di aprire il microfono dello spettatore prescelto, il quale era obbligato a prendere parte allo spettacolo, diventando lui stesso performer. Altri Esempi poi riportano, invece, alternative alle piattaforme on-line; è il caso di “*Segnali d'allarme*” di Elio Germano<sup>5</sup>: sperimentazione di “*teatro delivery*” nata durante il lockdown. Varie

---

<sup>5</sup> <https://www.segnaledallarme.com/>

librerie locali si sono prestate alla consegna tramite delivery di una trasposizione digitale di uno spettacolo di Elio Germano. Il video della rappresentazione viene consegnato insieme ad un visore VR per fruire dello spettacolo in Virtual Reality e garantire al pubblico un'esperienza teatrale dal forte impatto empatico; i numeri della sperimentazione equivalgono ad aver fatto il “tutto esaurito”.

La domanda a questo punto sorge spontanea: Le sperimentazioni teatrali online nate nel periodo del lockdown potrebbero diventare dei formati da mantenere anche dopo la pandemia? Quale sarà il futuro del teatro digitale? La pandemia ci ha di fatto obbligato a sperimentare nuove modalità di spettacolo online e, probabilmente, la vera sfida sarà quella di integrare le due modalità, online e offline, riuscendo a cogliere le opportunità di entrambi i mondi, magari con nuove forme ibride che riescano a spaziare tra il teatro e le piattaforme digitali.

### **3.4 Social Media, *performing arts* e Covid-19**

Durante il periodo pandemico le organizzazioni di *performing arts* hanno sempre di più volto lo sguardo con interesse ai social media; anche quegli enti e quelle compagnie che già ne facevano un utilizzo regolare si sono, infatti, trovati a dover ampliare l'utilizzo dello strumento, aumentando le funzionalità dei loro profili. Ovviamente è rimasto centrale l'utilizzo dei Social come canale di informazione sull'attività ordinaria dell'ente e la possibilità di usare questi come archivio della documentazione pubblica (foto, eventi, ecc). A questi ambiti di utilizzo se ne sono aggiunti di nuovi, almeno per quanto riguarda il settore in considerazione, come un più attento uso delle piattaforme per coltivare la relazione con il pubblico, la distribuzione dei contenuti digitali performativi e in alcuni casi la costruzione di performance intermediali effettuata completamente sulla piattaforma sociale. Dalla ricerca effettuata da Stefano Brilli, Laura Gemini e Francesca Giuliani (2020), sugli enti beneficiari del FUS 2015-2017, risulta che 32 enti, su un campione di 33, hanno almeno un profilo sui social media e tra questi ben 27 hanno prodotto iniziative digitali sui social media durante il lockdown. Sempre attraverso la stessa ricerca si è anche notato come la piattaforma preferita dagli enti performativi sia Facebook. Le cause sono da ricercarsi con il legame che ha questo con gli eventi e le sue ottime potenzialità sulla gestione di questi, è, inoltre, uno spazio di congiunzione con le altre piattaforme sociali (permette di vedere e

distribuire e far vedere contenuti provenienti da altre piattaforme, es. YouTube o Instagram), attira e possiede un segmento socio-demografico molto compatibile con quello dell'offerta performativa e si ha una tradizione comunicativa, ormai consolidata, da parte degli enti culturali di comunicare con il proprio pubblico attraverso questa specifica piattaforma. Naturalmente solo la minoranza degli enti osservati lavora esclusivamente su Facebook, anzi si nota una grande tendenza di *crossmedialità* (Fig. 11).

Fig. 11 – I social media durante la pandemia

	FACEBOOK	YOUTUBE	TWITTER	INSTAGRAM
<b>ENTI CON PROFILO</b>	<b>31/32</b>	<b>27/32</b>	<b>28/32</b>	<b>20/32</b>
<b>MEDIA FOLLOWER</b>	21325	639	3608	4528
<b>ATTIVITA</b>	<b>0,98</b> post al giorno	<b>2,23</b> video al mese	<b>0,54</b> tweet al giorno	<b>0,41</b> post al giorno
<b>LIKE PER POST</b>	30,24	4,78	1,89	65,21
<b>COMMENTI PER POST</b>	1,47	0,16	<b>20,4%</b> dei tweet hanno risposte	0,95
<b>CONDIVISIONI PER POST</b>	6,14	N.A.	0,84	N.A.

Fonte: Osservatorio sui Pubblici dello Spettacolo dal Vivo: B.Art - Un bilancio delle ricerche su Performing Arts e Covid-19 (Stefano Brilli, Laura Gemini e Francesca Giuliani, 2020)

Una delle differenze che ha caratterizzato la presenza sulle piattaforme sociali degli enti culturali tra periodo pre-Covid e post-Covid che si può notare di più è l'aumento delle pubblicazioni e dell'attività in generale. Questo non è avvenuto, però, per tutti gli enti, anzi si è notato una grande disparità, almeno nei mesi iniziali del lockdown. Le organizzazioni già molto presenti sui social hanno prontamente valutato la necessità di compensare la loro presenza offline attraverso i social media; a differenza gli enti che non avevano integrato attività e politiche di digital marketing si sono trovate in una situazione di netto ritardo e svantaggio, recuperato solo quando si è avuta la consapevolezza che evitare ancora tali operazioni potesse mettere a rischio la sopravvivenza dell'ente. Tra le attività degli enti artistici che più hanno subito un aumento è senz'altro la pubblicazione di video. Come già detto le organizzazioni hanno integrato nella loro presenza online nuove funzioni, tra cui la distribuzione e la costruzione di performance sui social media. Attività, questa, estremamente rara prima della chiusura degli spazi scenici; le compagnie, gli artisti e le società hanno ben capito che la loro presenza online non potesse più essere legata alla sola promozione dell'offerta ma era necessaria una continuazione del rapporto tra loro e il pubblico. Questo è avvenuto anche grazie alla volontà di continuare ad offrire le proprie produzioni, spesso, soprattutto sulle piattaforme sociali, in maniera totalmente gratuita.

Un'ultima analisi sul comportamento degli enti performativi per quanto riguarda le piattaforme sociali che può risultare interessante è il cambiamento di natura e di finalità dei post. Le funzioni principali che andavano ad assolvere i post nel periodo pre-Covid erano soprattutto di cerimonia (si festeggia un evento passato o uno specifico personaggio), di convenienza o promozione (aperture del botteghino, inizio periodo tesseramento e promozioni su specifici eventi performativi offerti dall'ente) e di appello (condivisione di argomenti particolari, di solito a sfondo sociale o economico). Questo tridente di funzionalità nel periodo post-covid è stato quasi del tutto soppiantato dalla condivisione di post che promuovessero spettacoli da visionare sulle piattaforme digitali. Per molti enti produzioni proprie ma spesso anche ricondividendo post di altri enti o, addirittura, di canali più mainstream come post provenienti dalle pagine della Rai o da famose testate giornalistiche, suggerendo un proprio e vero cambio di *stile* nella presenza sui social media.

Un punto che deve far riflettere è che non è avvenuto, da parte del pubblico, un movimento spontaneo sulle pagine social degli enti, ma è avvenuto solo nei casi dove si sono adottate politiche, in maniera celere ed efficace, che offrirono soluzioni e occasioni per poter usufruire dell'offerta performativa anche in occasione delle restrizioni. Le organizzazioni che per prima e meglio sono riuscite a riadattarsi al contesto pandemico hanno vissuto un'allegorica corsa all'oro verso i

propri canali con aumenti di follower e indici di engagement spettacolari (è il caso del Teatro Stabile del Veneto, box 7). Situazione che, senza ombra di dubbio, offrirà a questi un netto vantaggio competitivo anche una volta che sarà finito il periodo restrittivo attraverso un miglioramento del proprio brand image ed un aumentato audience raggiungibile attraverso i canali social.

**Box 7 – *Una Stagione sul Sofà*, la risposta del Teatro Stabile del Veneto al Covid-19**

Il Teatro Stabile del Veneto, in accordo con la Regione del Veneto, il Comune di Padova, il Comune di Treviso, il Comune di Venezia, la Provincia di Padova e con il contributo delle Camere di Commercio di Padova, Treviso Belluno e Venezia Rovigo, ha da subito aderito alla campagna del Mibact #iorestoacasa alzando un sipario virtuale per presentare “*Una stagione sul sofà*”; volto non solo a ridefinire le relazioni interpersonali ma anche ad immaginare nuove modalità di lavoro.

Il teatro veneto ha rapidamente capito le nuove necessità del suo pubblico e intravisto, in queste, un’opportunità di cavalcare la situazione restrittiva spostando la

sua, ormai già organizzata rassegna, sulle piattaforme digitali riadattandola a queste con il nome di “*Una Stagione sul Sofà*”. Il teatro ha offerto ai suoi consumatori sia video integrali di spettacoli teatrali che fiabe e racconti per le “*Famiglie connesse*”. Ha inoltre integrato altre forme come l’ “*ora d’aria*” in diretta Facebook con il laboratorio teatrale di Mattia Berto e l’ “*aperitivo letterario*” con le videoletture di grandi romanzi e podcast dei sonetti di Shakespeare a cura degli allievi della Scuola Teatrale d’Eccellenza. Il primo cartellone digitale del Teatro Stabile del Veneto ha racchiuso numerose proposte per intrattenere un pubblico di tutte le età con il coinvolgimento di artisti e compagnie di rilevanza nazionale e regionale. Partito il 18 marzo 2020 ha trasmessi nuovi contenuti sia live che on demand sui vari canali social (YouTube, Facebook e Instagram) raggiungendo risultati estremamente soddisfacenti di riposta dal pubblico.

Fonte: <https://www.teatrostabileveneto.it/>

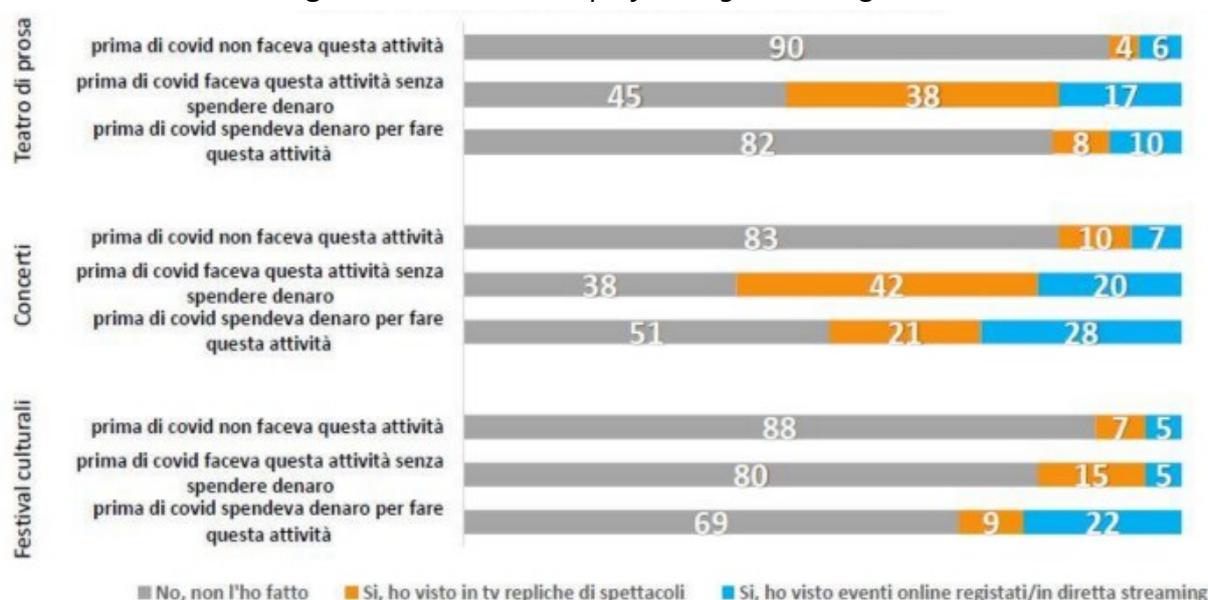
### **3.5 La risposta del pubblico**

Fin’ora abbiamo osservato la risposta da parte degli enti culturali all’emergenza sanitaria, ma com’è stata in seguito la risposta da parte del pubblico alle varie e diverse iniziative proposte da questi? Nei mesi del lockdown diverse fondazioni e associazioni hanno somministrato questionari e provato ad analizzare i

comportamenti dei consumatori delle arti performative con discreti risultati. Volgendo per primo lo sguardo all'intero settore culturale i dati in realtà sono molto positivi. Stando, infatti, ai dati ricavati dalla Confcommercio (2020) i consumi di offerta culturale sono aumentati per quasi tutte le categorie: i consumi televisivi del 47% durante il lockdown, la lettura di libri di 14% e l'ascolto di musica del 7%. Incremento significativo anche per i servizi culturali digitali: il 34% degli intervistati ha utilizzato in misura maggiore le piattaforme in streaming a pagamento e un lettore su sei ha abbandonato la versione cartacea di quotidiani, riviste e fumetti in favore di quella digitale. Il discorso cambia, invece, per gli spettacoli dal vivo in digitale e per le visite virtuali a musei e siti archeologici. Per il Presidente di Impresa Cultura Italia-Confcommercio, Carlo Fontana, infatti, *"il digitale è stato il compagno di una fase difficilissima per tutti noi e ha dimostrato di poter essere, utilizzato con sapienza, un ottimo canale di diffusione della cultura. Ma alcune esperienze, come lo spettacolo dal vivo, difficilmente possono essere mediate da uno schermo. Per questo, ferma restando la possibilità di continuare ad utilizzare l'offerta digitale, crediamo che in breve tempo il pubblico tornerà a fruire di cultura dal vivo perché questo desiderio, anche durante il lockdown, non si è mai spento"*. Si riconferma, quindi, il trend (accennato nel paragrafo 3.3) di una fruizione accettata dell'arte performativa sul digitale ma solo in mancanza di alternative; gli spettacoli dal vivo in digitale non sembrano avere riscontrato pienamente il favore del pubblico e il consumo di tali sperimentazioni è stato

realizzato principalmente da quei fruitori che già prima del Coronavirus tendevano ad assistere a queste attività (Fig. 12). Conferma la volontà e le preferenze culturali che circa un italiano su tre sarebbe disponibile a pagare di più per assistere a eventi culturali dal vivo, una quota che tra gli appassionati arriva a superare anche il 50% (Indagine Impresa Cultura Italia-Confcommercio e Swg, 2020).

Fig. 12 – Pubblico delle *performing arts* in digitale



Fonte: Indagine Impresa Cultura Italia-Confcommercio e Swg

Di fatto, però, anche se il pubblico ha risposto ad alta voce la sua preferenza dello spettacolo dal vivo rispetto alla fruizione in digitale e anche vero che poi la sua effettiva fruizione ha, in generale, prodotto numeri soddisfacenti. Durante il periodo di emergenza molti (79%<sup>1</sup>) dichiarano di aver fruito di contenuti culturali in

<sup>1</sup> Indagine su uno spettatore al di sopra di ogni contagio, MSA-Covid-19 e Studio Bottoni, 2020

streaming o on-demand. (leggermente di più gli uomini, aspetto particolare in quanto il target culturale è prevalentemente femminile) e le persone con titolo di studio elevato. Tra questi contenuti ci sono diverse tipologie oggetto della fruizione, da film a spettacoli di teatro e di danza, tour dei musei, corsi di varia natura; naturalmente si riscontrano differenze socio-demografiche per quanto riguarda l'offerta culturale consumata: i giovani sono più interessati alla fruizione di film, serie tv e contenuti multimediali attraverso i social; chi è più avanti con l'età dichiara di aver fruito più spesso di contenuti relativi a rappresentazioni teatrali, a concerti di musica classica o a tour virtuali di musei (Studio Bottoni, 2020).

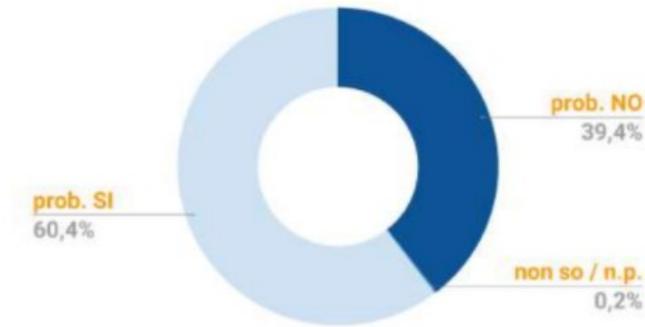
Si può delineare anche una differente risposta per quanto riguarda le diverse categorie di offerta proposta dalle organizzazioni artistiche. Si è notato, infatti, una maggiore propensione alla fruizione di proposte d'archivio piuttosto che di live streaming. Il 65% degli intervistati nella ricerca di Francesca Imparato e Marina Bertoli (2020) è stato attratto dalla possibilità di vedere nuovamente esibizioni passate o rivivere happening e momenti artistici accogliendo con calore la possibilità di poter fruire con rinnovato entusiasmo contenuti o produzioni passate. Al contrario, dalle risposte ricevute risulta che solo il 38% dei rispondenti ha dichiarato di aver visto almeno un contenuto in live streaming. Le motivazioni a questa preferenza possono essere ritrovate, forse, da un lato alla mancanza della dimensione sociale coinvolta nella partecipazione degli spettacoli dal vivo (come viene

suggerito anche da parte dei rispondenti) dall'altra, probabilmente, dalla comodità di visione svincolata da orari imposti dalla programmazione del palinsesto per quanto riguarda il materiale d'archivio.

Per quanto riguarda, infine, le prospettive future sulla fruizione online di prodotti performativi possiamo dedurre, dalle interviste alla platea, che non si esclude la possibilità di integrare performance dal vivo e performance digitali. Sempre dallo studio di Francesca Imparato e Marina Bertoli emerge infatti una propensione da parte di chi ha usufruito dei servizi in streaming a riproporre consumi simili. Gli intervistati hanno, infatti, suggerito una fattibilità stimolante nel momento in cui hanno risposto alla domanda “Se ci fosse una possibilità di seguire una stagione teatrale o concertistica online, approfitteresti di questa opportunità?” Più del 39% ha escluso tale evenienza; Il 60% circa delle risposte corrispondenti al probabilmente sì sono, invece, espressione di un generale giudizio positivo per una fruizione di contenuti attraverso lo streaming online, pur specificando, talvolta, delle particolari condizioni per il suo eventuale utilizzo rispetto all'alternativa più tradizionale della presenza dal vivo (Fig. 13). Alcuni individui si sono detti ben disposti alla visione domestica solo “se l'evento è lontano da casa mia” (circa il

12%), “se gli spazi dal vivo saranno ancora chiusi” (circa il 29%), “se è gratuito” (circa il 17%) e “se il prezzo è vantaggioso” (circa il 16%).

**Fig. 13** – Propensione a seguire una stagione online



Fonte: Fruizione culturale in un click, Francesca Imperato e Marina Bertoli (2020)





# CAPITOLO 4

## IL CASO DEL CONSORZIO MARCHE SPETTACOLO

### 4.1 Il Consorzio Marche Spettacolo: storia ed obiettivi

Il Consorzio Marche Spettacolo<sup>1</sup> nasce nei primi mesi del 2011. L'organismo riunisce la maggior parte dei soggetti operanti nello spettacolo dal vivo nella regione Marche. Nato grazie all'intenso lavoro di confronto tra i soggetti interessati per dar vita ad un reale coordinamento del comparto dello spettacolo dal vivo, il Consorzio vuole essere un'opportunità a servizio dei soci consorziati e più in generale di tutto il settore, con la finalità di sostenere la razionalizzazione delle spese e generare economie, ma soprattutto promuovere nuove opportunità di sviluppo.

Tra i vari enti di spettacolo che hanno deciso di usufruire dei servizi del consorzio possiamo trovare le maggiori realtà di performing arts delle Marche. Infatti, tra i Consorziati Promotori, intendendosi per tali i soggetti che hanno sottoscritto l'atto costitutivo, possiamo citare l'Associazione Arena Sferisterio Teatro di tradizione<sup>2</sup>, la Fondazione Rossini Opera Festival (R.O.F.)<sup>3</sup>, la Fondazione Pergolesi-Spontini<sup>4</sup>, la Fondazione Teatro delle Muse<sup>5</sup>, la Fondazione Orchestra Regionale

---

<sup>1</sup> <http://www.marchespettacolo.it/>

<sup>2</sup> <https://www.sferisterio.it/>

<sup>3</sup> <https://www.rossinioperafestival.it/>

<sup>4</sup> <https://www.fondazionepergolesispontini.com/>

<sup>5</sup> <https://www.fondazionemuse.org/>

delle Marche (FORM)<sup>6</sup>, l'Associazione Musicultura<sup>7</sup>, l'Associazione Marchigiana Attività Teatrali (AMAT)<sup>8</sup> e l'Associazione InTeatro<sup>9</sup>. Questi, insieme poi ai Consorziati Partecipanti, soggetti che aderiscono alle finalità e agli scopi sociali del Consorzio Marche Spettacolo, e Aderenti, soggetti che, nella regione Marche, svolgono attività nel settore dello spettacolo dal vivo da almeno tre anni, compongono un elenco di ben 47 consorziati tra fondazioni, associazioni, teatri e compagnie.

Il Consorzio Marche Spettacolo si propone di garantire la migliore funzionalità e lo sviluppo del sistema regionale dello spettacolo nonché la sua razionalizzazione e la riduzione dei costi di gestione e di funzionamento. Inoltre, ha come finalità, di migliorare i livelli di qualità nella produzione e valorizzazione dello spettacolo e di promuoverne l'innovazione organizzativa e gestionale. Il Consorzio intende garantire il pieno rispetto degli ambiti di competenza dei singoli Consorziati, nonché il perseguimento di politiche di sostegno al dialogo, nel quadro di un condiviso spirito di reciproca solidarietà. Per il raggiungimento di tali finalità il

---

<sup>6</sup> <https://www.filarmonicamarchigiana.com/>

<sup>7</sup> <https://www.musicultura.it/>

<sup>8</sup> <https://www.amatmarche.net/>

<sup>9</sup> <http://www.inteatro.it/?lang=it>

Consorzio sviluppa iniziative e azioni volte sia a razionalizzare ed ottimizzare i costi, sia alla realizzazione di politiche comuni di sviluppo, quali:

- favorire attività di coordinamento delle fasi della filiera della produzione e dell'utilizzo del bagaglio artistico-tecnico;
- favorire il coordinamento e possibilità di condivisione delle direzioni artistiche ed organizzative;
- pianificazione di campagne di comunicazione e di promozione al fine di ottenere condizioni di acquisto più vantaggiose;
- individuazione di servizi coordinati di biglietteria;
- ideazione e gestione di progetti speciali, in ambito regionale, nazionale, comunitario ed internazionale;
- coordinamento delle attività di promozione turistica e marketing territoriale;
- progetti per valorizzare congiuntamente con le attività dei soggetti consorziati il patrimonio culturale regionale nonché gli istituti e i luoghi della cultura;
- promozione e sviluppo delle attività dei consorziati in Italia ed all'estero; promozione di studi e ricerche sullo spettacolo dal vivo;

- stimolare l'innovazione nell'offerta di spettacolo, soprattutto in relazione alla contaminazione e alla integrazione delle espressioni artistiche ed all'utilizzazione dei nuovi media;
- favorire un più ampio coinvolgimento delle nuove generazioni nella fruizione e nella partecipazione alle arti performative.

Entrando nello specifico dei servizi offerti ai soci, quello di più interesse al fine dell'elaborato è soprattutto la pianificazione di campagne di comunicazione e di promozione. Oltre alle campagne di comunicazione messe a punto per iniziative particolari, che riguardano specifici Consorziati e loro attività (come avviene, ad esempio, con il progetto interregionale "Residenze<sup>10</sup>", la cui promozione per le Marche è affidata dalla Regione al Consorzio), il consorzio svolge un'attività di comunicazione integrata dello spettacolo dal vivo regionale portata avanti a livello 'di sistema', in coordinamento e raccordo con i Consorziati, grazie al sito [www.marchespettacolo.it](http://www.marchespettacolo.it), recentemente rinnovato utilizzando il design responsivo, che ne consente la fruizione anche da dispositivi mobile (smartphone e tablet). Prosegue inoltre con la consueta costanza l'aggiornamento dei canali social dell'ente (Facebook, Twitter, Instagram e Youtube), l'invio della newsletter (a oltre tremila contatti) recentemente integrata dal magazine contenente l'agenda settimanale degli spettacoli, consultabile su qualunque supporto. Rilevante è anche

---

<sup>10</sup> <https://residenze.marchespettacolo.it/>

uno dei numerosi progetti speciali gestiti dal consorzio, ovvero “*B.ART - business & art per la fertilizzazione d'impresa nelle Marche*<sup>11</sup>”, volto al sostegno dell’innovazione e aggregazione in filiere delle PMI culturali e creative, della manifattura e del turismo ai fini del miglioramento della competitività in ambito internazionale e dell’occupazione. Il progetto mira a stimolare i processi organizzativi interni e la competitività delle imprese manifatturiere e di servizi attraverso il settore dello spettacolo dal vivo. Tra gli obiettivi del progetto si trova proprio quello di arricchire e diversificare la promozione dell’offerta turistico-culturale del territorio attraverso la riorganizzazione dei processi di marketing e l’introduzione di pratiche creative e servizi innovativi orientati all’utenza digitale. Tale obiettivo è perseguito attraverso attività come: la creazione di un portfolio digitale dei servizi messi a disposizione dalle imprese culturali e creative attive nel settore dello spettacolo dal vivo per le aziende del territorio e l’implementazione di un efficace sistema di storytelling della piattaforma web [www.bartmarche.it](http://www.bartmarche.it), appositamente creata per l’incontro delle diverse filiere produttive che intendono avvalersi di servizi artistico-culturali.

L’obiettivo dell’analisi del caso aziendale sul Consorzio Marche Spettacolo è quello analizzare la presenza digitale dell’ente al fine di individuare i punti di

---

<sup>11</sup> <http://www.bartmarche.it/>

forza e gli aspetti da migliorare in relazione alle politiche e alle strategie finora adottate. Il caso analizzerà, quindi, prima l'audience di riferimento dell'ente e poi, attraverso il reperimento dei dati dalle varie piattaforme (Google Analytics, Fanpage Karma, Facebook insight, ecc.), le politiche e le strategie messe in campo da Marche Spettacolo per comunicare efficacemente con il suo pubblico di riferimento.

## 4.2 Il pubblico del Consorzio

Il Consorzio realizza un numero considerevole di attività molto eterogenee tra loro, di conseguenza non risponde ad un solo pubblico di riferimento, ma le varie politiche e operazioni sono volte specificatamente a diversi segmenti di mercato. Possiamo, però, distinguere il pubblico nelle due seguenti macrocategorie:

- 1) **gli insider**: ovvero il pubblico composto dagli operatori del settore performativo, che sono i primi soggetti destinatari dell'offerta consortile;
- 2) **outsiders**: ovvero i consumatori dell'offerta proposta dagli enti consorziati o dallo stesso consorzio.

Questa duplicità di audience ha portato il consorzio ad utilizzare un ventaglio variegato di strumenti al fine di raggiungere attraverso l'utilizzo del più efficace tra

questi, in relazione alla situazione e alla tipologia di comunicazione, il pubblico di interesse specifico.

In particolare, per quanto riguarda il pubblico degli insiders, questi, già descritti nel paragrafo precedente, sono i teatri di produzione e distribuzione, quindi organizzazioni dotate di una sede fissa (teatri stabili, teatri lirici ecc.), all'interno della quale svolgono l'intera attività di produzione e di distribuzione dei propri spettacoli o si occupano dell'ospitalità di spettacoli altrui. Queste imprese sono caratterizzate, quindi, oltre che dalla classica funzione produttiva, dalla gestione complessiva di uno spazio attraverso la programmazione di un cartellone. Le compagnie teatrali, ovvero imprese di produzione composte da artisti e tecnici riuniti allo scopo di allestire e produrre uno spettacolo teatrale all'interno di strutture messe a disposizione da altri enti. Si occupano principalmente della produzione degli spettacoli e i teatri di esercizio, organizzazioni dotate di una sede fissa all'interno della quale vengono ospitate le compagnie di giro. Queste imprese sono vere e proprie imprese dettaglianti, ovvero rientrano nel sistema distributivo del prodotto teatrale. La comunicazione finalizzata al raggiungimento di questo pubblico è diretta: si prediligono, infatti, email o incontri; si utilizzano naturalmente anche altri canali come per esempio, il sito, nel quale si danno comunicazioni rilevanti

bandi o comunicazioni rivolti agli insider, ma anche tweeter o LinkedIn essendo più predisposti a comunicazioni di carattere più istituzionale.

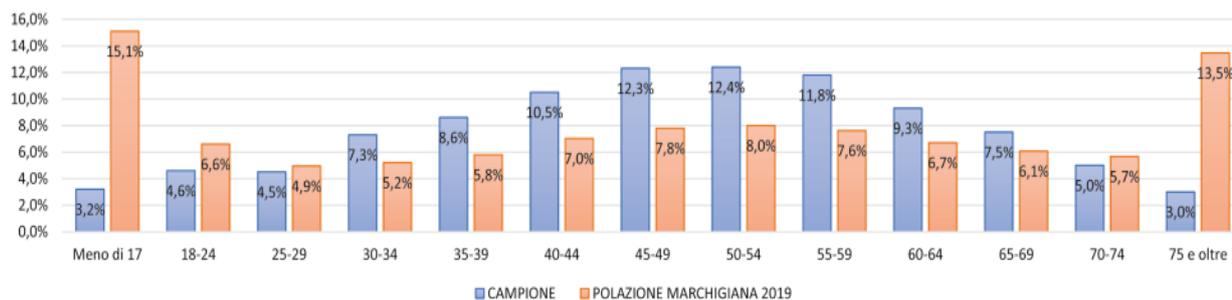
Al fine dell'elaborato ci concentreremo sulla seconda categoria di pubblico, ovvero gli outsiders o meglio i fruitori di offerta performativa. Per dare una panoramica delle caratteristiche di questi ci baseremo proprio sulla ricerca coordinata dal CMS, *Il pubblico dello spettacolo nelle Marche*; realizzata nell'ambito del progetto "*B.Art - Business & ART per la fertilizzazione di impresa nelle Marche<sup>1</sup>*". La ricerca ha evidenziato che il pubblico degli spettacoli dal vivo marchigiano mostra una maggiore partecipazione femminile. La maggiore presenza del pubblico femminile è un dato tendenzialmente in linea con quanto rilevato per la maggior parte dei pubblici dello spettacolo (vedi il paragrafo 1.4.1), soprattutto per quanto riguarda la prosa, la danza, la lirica e il teatro contemporaneo, meno per i concerti di musica classica e leggera. L'età media del campione, invece, è di 48 anni, mentre la mediana è di 47. Osservando la distribuzione per fasce di età in comparazione alla popolazione marchigiana (Fig. 14), troviamo una maggiore rappresentazione delle fasce di età dai 30 ai 69 anni, soprattutto per quanto

---

<sup>1</sup> Con la consulenza scientifica di Laura Gemini, Stefano Brilli e Francesca Giuliani, la ricerca ha proposto un questionario ai fruitori degli spettacoli nei teatri marchigiani con il fine di esplorare le loro caratteristiche e le loro preferenze e analizzare i comportamenti di questi rispetto all'offerta artistica.

riguarda l'intervallo 40-59. Meno presenti sono invece gli spettatori sotto i 29 anni e sopra i 70.

**Fig. 14** – Età del pubblico dello spettacolo nelle Marche



Fonte: L. GEMINI, S. BRILLI e F. GIULIANI, *Il pubblico dello spettacolo nelle Marche*

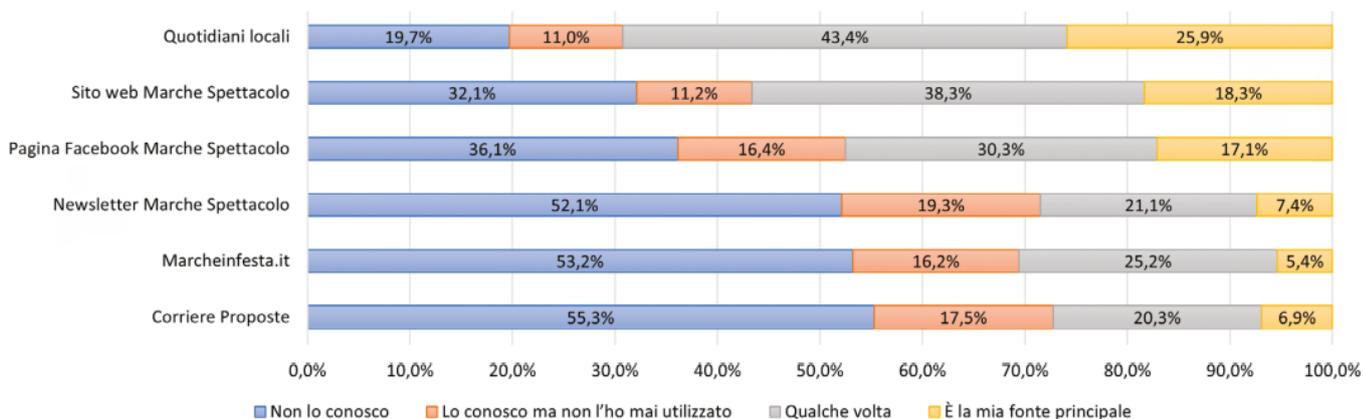
Il 52,7% del campione possiede una laurea o un diploma di conservatorio o di accademia di belle arti o danza. Considerato che i laureati in Italia sono circa il 19% della popolazione (OCSE 2019), il campione mostra un livello di istruzione ben sopra la media. L'area disciplinare della laurea prevalente è quella umanistica, infatti, il 43% dei laureati del campione è laureato in questo settore, contro il 24% della media italiana (OCSE 2019). Meno rappresentati sono invece i laureati nell'ambito medico-sanitario e in quello delle scienze sociali, economiche e psicologiche.

Per quanto riguarda, invece, le principali fonti informative sullo spettacolo nelle Marche utilizzate dagli utenti e il grado di soddisfazione rispetto al loro impiego si sono analizzate 6 fonti diverse: il sito web, la pagina Facebook e la newsletter

di Marche Spettacolo, i siti Marcheinfesta.it e Corriere Proposte e i quotidiani locali. I quotidiani locali risultano la fonte complessivamente più utilizzata, dato poco sorprendente trattandosi di una fonte non specialistica che può essere citata anche da chi non conosce servizi informativi dedicati. Segue per utilizzo il sito web, la pagina Facebook e la newsletter Marche Spettacolo, Marcheinfesta.it e infine il Corriere Proposte. Il 25% circa del campione complessivo cita almeno uno dei tre servizi di Marche Spettacolo come sua fonte principale (Fig. 15). Infine, per quanto riguarda il grado di soddisfazione rispetto all'utilizzo di queste fonti. Al rispondente veniva chiesto di indicare il livello di soddisfazione in una scala da 5 (molto soddisfatto/a) a 1 (per nulla soddisfatto/a). Nel complesso tutte le fonti mostrano un grado di soddisfazione più positivo che negativo. Al primo posto per soddisfazione troviamo il sito web Marche Spettacolo (3,58) e a seguire la pagina Facebook Marche Spettacolo (3,49), i quotidiani locali (3,33), la newsletter Marche Spettacolo (3,03), il Corriere Proposte (2,94) e Marcheinfesta. it (2,88).

Il pubblico outsiders delle Marche appare quindi in linea con quello più generale dell'intero settore performativo; inoltre, i consumatori riconoscono e apprezzano l'utilizzo dei canali del consorzio.

**Fig. 15** – Utilizzo delle fonti informative sullo spettacolo nelle Marche



Fonte: L. GEMINI, S. BRILLI e F. GIULIANI, *Il pubblico dello spettacolo nelle Marche*

### 4.3 Il sito web Marche Spettacolo

Il sito web del consorzio ([www.marchespettacolo.it](http://www.marchespettacolo.it)) assolve due principali funzioni: oltre a quella di informare il visitatore sull'operato dell'ente è la piattaforma di riferimento per l'arte performativa nelle Marche. Infatti, il sito è sempre aggiornato sull'offerta performativa dei propri consorziati ed è un grande archivio di tutte le informazioni e notizie del settore.

L'analisi del sito web di Marche Spettacolo, viene qui proposto nel report elaborato dal sottoscritto (come quelli attinenti ai Social del consorzio e del Call Center)

sui dati ricavati dalla piattaforma Google Analytics. Si focalizza sulla comparazione dei bimestri iniziali degli anni 2018, 2019 e 2020; scelta adottata per non influenzare l'analisi con i dati relativi del periodo pandemico, iniziato dopo febbraio 2020, e la conseguente chiusura degli spazi performativi.

Il numero dei visitatori, negli ultimi tre anni è aumentato costantemente, si è registrata, infatti, una variazione percentuale di accessi al sito del 4,6% tra il 2018 e il 2019 e del 9,7% tra il 2019 e il 2020. Nei periodi presi in considerazione (Gen-Feb del 2018, 2019 e 2020), le curve di affluenza per giorno della settimana seguono trend molto simili. Si ha nei seguenti casi il picco di accessi il giovedì, legati alla spedizione della newsletter. Nei restanti giorni della settimana l'affluenza resta stabile senza grandi differenze tra i giorni feriali o festivi. Tuttavia, la curva dell'affluenza del 2020 comparata a quella del 2018 evidenzia uno spostamento degli accessi dall'inizio della settimana ai giorni conclusivi della stessa (Fig. 16). La media di utenza per giorno si attesta intorno al 136,13 nel 2018; 144,71 per i primi due mesi del 2019 e 158,24 per lo stesso periodo del 2020.

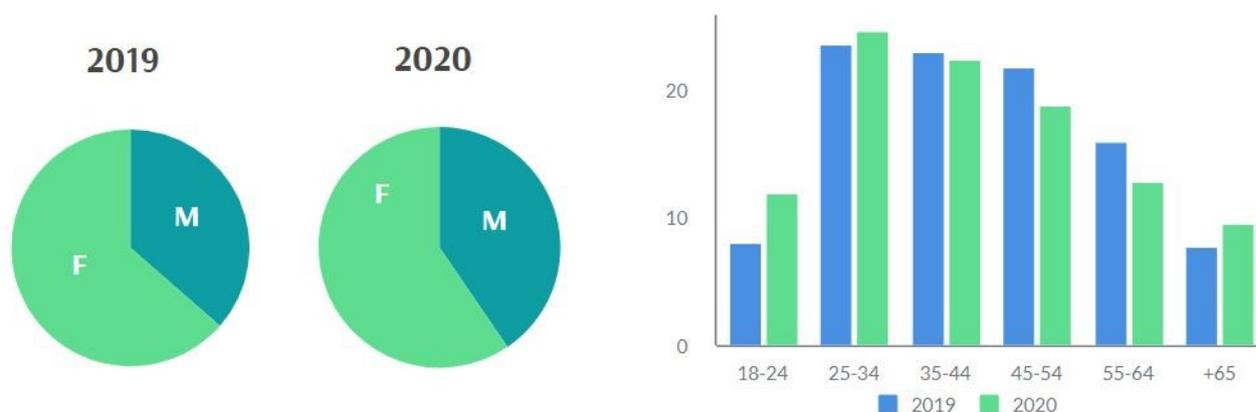
**Fig. 16** – Accessi per giorno della settimana al sito web

Fonte: elaborazione dell'autore

Se si analizzano i dati demografici degli utenti che accedono al sito si nota che la popolazione dei visitatori è ben distribuita nelle varie fasce di età, con un range più favorevole dai 25 ai 54 anni. Quest'intervallo compone il 68,29% dell'utenza nel 2019 e il 65,74% nel 2020. Estremamente interessante è però l'aumento nel 2020 delle code della distribuzione: abbiamo un incremento del 3,88% nella fascia 18-24 (in valore assoluto pari a 424 accessi in più da parte della prima fascia) e un lieve aumento anche nella porzione più anziana dei visitatori.

Altro dato utile per conoscere il target di riferimento del sito è il sesso dell'utenza: si rileva una grande prevalenza del pubblico femminile in entrambi i periodi (63,5% nel 2019; 59,5% nel 2020); anche se nel 2020 l'utenza maschile ha riguadagnato qualche punto percentuale. Per quanto riguarda il periodo di riferimento del 2018 le informazioni demografiche sono rimaste pressoché invariate rispetto al 2019 (Fig. 17).

**Fig. 17 –** Dati demografici dei visitatori del sito web



Fonte: elaborazione dell'autore

I dati sugli Interessi di Google Analytics permettono di individuare quali sono le categorie di interesse degli utenti che hanno effettuato gli accessi al sito. Ciò consente di comprendere meglio a livello qualitativo la tipologia di utenti che il sito riesce ad attirare ed eventuali problematiche rispetto al target che ci si propone di colpire. Si premette che lo studio sull'affinità di interessi è svolto sul 50-60% dell'utenza totale, percentuale comunque abbastanza ampia per rappresentare una proiezione della totalità del pubblico di riferimento. L'utenza, al di fuori del sito, è quasi per la totalità attratta da informazioni e contenuti che riguardano le seguenti categorie:

- **Food and Dining:** il 49% predilige contenuti web che trattano argomenti sul cibo, più precisamente, Google li caratterizza come "appassionati di cucina". Approfondendo la categoria, il nostro target si identifica nel

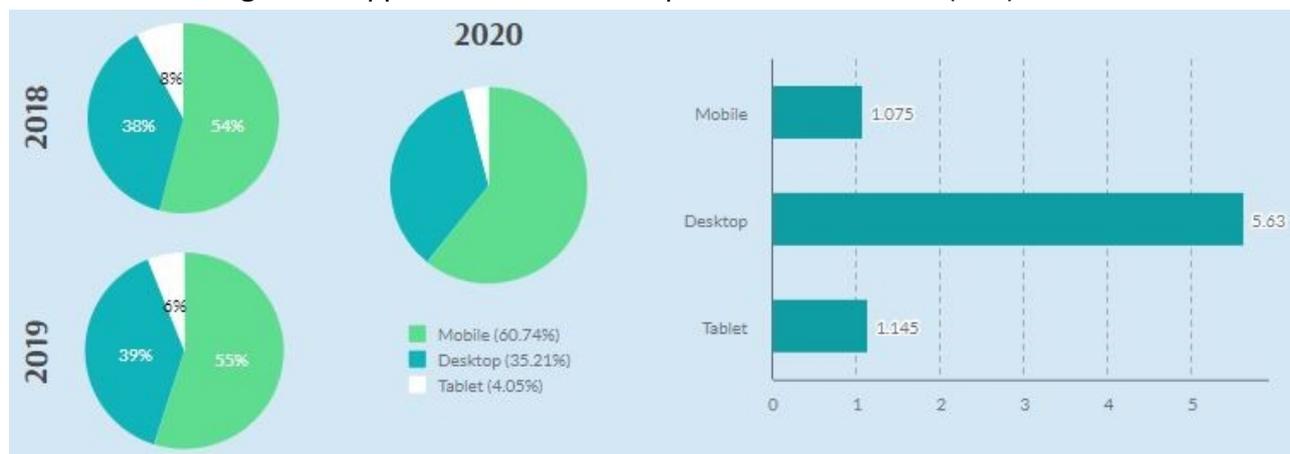
trend "30 Minute Chef": solitamente madri lavoratrici che, nonostante il poco tempo a disposizione, vogliono comunque cucinare a casa, cercando ricette che richiedono una preparazione non troppo lunga e impegnativa;

- **Book Lovers:** il 46% fa parte della categoria degli amanti dei libri: sembrerebbe che soprattutto l'utenza più giovane sia attratta da contenuti di questo genere;
- **Green Living:** il 46% del pubblico è interessato a informazioni legate su come vivere in maniera sostenibile e quali scelte responsabili attuare per il pianeta, abbiamo quindi un'utenza "eco-friendly";
- **Art & Theater:** il 37% si interessa di arte e spettacolo sul web, la guida Google collega questa tipologia di utenza agli amanti di produzioni indipendenti e a quei soggetti che svolgono attività artistiche, dai corsi di danza allo studio di uno strumento. Sono molti affini ai book/movie/music lovers.

Poniamo adesso l'attenzione sulla tipologia di dispositivo utilizzato per accedere al sito di marche spettacolo. La preferenza negli ultimi 3 anni si è confermata la tecnologia mobile. Nel 2018 e nel 2019, per quanto riguarda il periodo di pertinenza (Gen-Feb), l'utilizzo di questo dispositivo si attesta sul 54,11%, per il primo anno preso in considerazione, e 54,79% per il secondo, rimanendo quindi stabile senza eccessive variazioni. Nel 2020 si può notare un elevato incremento del dato (Fig. 18), infatti, la percentuale passa al 60,74%, con una variazione percentuale

del 23,3% (876 in valore assoluto). Possiamo interpretare questo dato in base a due fattori, uno endogeno e uno esogeno: il primo è la resa del sito "web responsive", effettuata nel dicembre 2019; il secondo è l'aumento del traffico da parte della fascia giovanile di visitatori, di genere più propensi all'utilizzo della tecnologia mobile. Altro dato che cattura immediatamente l'attenzione nell'analisi dei dati di "Google Analytics" è il comportamento in base al dispositivo utilizzato nella navigazione. Il tempo trascorso sul sito web con l'impiego di un supporto "desktop" è di gran lunga superiore rispetto a tecnologie più "portatili". Andremo ad approfondire questo tema successivamente grazie all'utilizzo dei dati comportamentali dell'utenza.

**Fig. 18** – Supporto utilizzato e tempo medio di sessione (min)



Fonte: elaborazione dell'autore

L'utenza non ha modificato i propri schemi comportamentali nel corso degli ultimi tre anni; questi possono variare molto però in base ad altri fattori, i principali sono: il dispositivo utilizzato e il canale di accesso. Per quanto riguarda il dispositivo utilizzato abbiamo già preso in considerazione la durata media della sessione, molto più bassa per gli utilizzatori di sistemi mobile. Quest'informazione può essere capita e analizzata grazie all'inserimento di altri dati: numero medio di pagine visualizzate (corrisponde al numero medio di pagine visualizzate durante una sessione) e la Frequenza di rimbalzo (La percentuale di sessioni di una sola pagina in cui non ci sono state interazioni con la essa).

- **Mobile:** gli utenti che accedono utilizzando dispositivi mobile visualizzano di media 2,50 pagine in una sessione. Lo schema comportamentale più usuale è l'accesso diretto alle pagine: /events (2895 sessioni su 6431); home (1548 sessioni su 6431) e a pagine specifiche del sito (1006 sessioni su 6431). In questa prima interazione la percentuale di abbandono è del 81,51%, il restante 18,49%, nella maggior parte dei casi, eseguono la prima interazione dalla pagina home verso la pagina di interesse e non per esplorazione del sito. Possiamo quindi concludere che dai sistemi mobile l'utente

ha chiaro l'obiettivo della ricerca, e applica quindi una navigazione smart e precisa. La frequenza di rimbalzo è del 68,71%.

- **Desktop:** per quanto riguarda il comportamento dei visitatori attraverso computer lo stile "navigazionale" cambia radicalmente: la durata media della sessione aumenta notevolmente e le pagine visualizzate fanno lo stesso, con una media di 4,39. Anche se le pagine iniziali più utilizzate come accesso al sito rimangono: /events (1635 sessioni su 4175) e home (1463 sessioni su 4175), da desktop la ricerca non è diretta a pagine più specifiche (solo 435 su 4175). La percentuale di abbandono alla prima interazione crolla drasticamente al 64,8% e non si rileva un trend preciso, evidenziando un carattere più esplorativo del sito. L'utente, infatti, passa da una pagina all'altra senza evidenziare un obiettivo preciso di ricerca ma più una presa di informazioni generale. La frequenza di rimbalzo è del 54,55%.

Si nota, infine, che la percentuale di abbandono diminuisce alla lunghezza della sessione. Esiste quindi un segmento di utenza (intorno al 9-10%), sia nel mobile sia nel desktop, che naviga all'interno del sito recuperando informazioni di genere diverso, spostandosi quindi dalle news agli eventi senza una specifica preferenza di informazioni.

Per quanto riguarda la modalità d'accesso degli utenti al sito web tra i tre anni presi in considerazione non ci sono variazioni rilevanti (i dati sull'email non sono disponibili prima del 2020). Di seguito, quindi, andremo ad analizzare solo i dati relativi all'anno corrente (Fig 19). La maggioranza dei visitatori arriva al nostro sito attraverso il canale *dell'organic search* (traffico che raggiunge il sito attraverso un motore di ricerca). 4561 utenti hanno utilizzato tale metodologia per 5489 sessioni distinte. Il dato conferma un Ranking positivo nella SERP (Search Engine Results Pages), figlio di contenuti originali, utili e interessanti per il target di riferimento; una buona ottimizzazione SEO On-Page e un sito responsive e *Google friendly*. Queste tre sono infatti le leve da utilizzare per aumentare i lead attraverso il canale del traffico organico. Buono è stato anche il risultato dalle inserzioni a pagamento all'interno dei motori di ricerca (1561 utenti per 2187 sessioni). Non è da escludere anche questa variabile tra i fattori di un così alto *organic search*; infatti, le due componenti, OS e PS, hanno un'interdipendenza positiva. Il traffico diretto è costituito da tutte quelle persone che accedono al sito web digitandone l'indirizzo direttamente sul browser. Sono gli utenti affezionati che hanno salvato l'Url tra i preferiti o nello storico del proprio browser. Gli accessi diretti sono il vero asset del sito ed è questo il canale da tenere più sotto controllo, in quanto ci consente di ottenere le informazioni più accurate relative ad un buono o cattivo lavoro sul sito web. Possiamo comunque concludere che il sito ha, all'incirca, 800 utenti fidelizzati. A questi possiamo aggiungere anche gli

utenti iscritti alla newsletter che la utilizzano per visitare la pagina web; sono nel periodo di riferimento, 493 (abbiamo un 15% degli utenti totali ormai affezionato al sito). Il dato più preoccupante deriva dal canale social: per il basso numero di utenti che accedono dalle piattaforme social (a seguito di una diminuzione del 57% nel 2020 rispetto ai dati del 2018); per l'alto livello di asimmetria in base al social utilizzato (il 96,07% deriva da link Facebook) ma, soprattutto, per il bassissimo livello di ritorno sul sito da parte di questi visitatori (solo il 3,44% di questi utenti svolge più di una sessione nell'arco di due mesi) e per il basso tempo di permanenza su questo. Sono pochi e non sono interessati ai contenuti del sito web. Da questo aspetto deve partire un'analisi approfondita sull'utilizzo di questo canale, in teoria potentissimo ma, nel caso, inefficace.

**Fig. 19** – Canale di accesso, durata e profondità della sessione al sito web



Fonte: elaborazione dell'autore

## **4.4 I social**

I social del consorzio sono il secondo strumento utilizzato per effettuare la sua presenza nella rete. Come per il sito web si è analizzato l'andamento delle piattaforme sociali utilizzati dall'ente negli ultimi 3 anni (2018, 2019 e 2020). Lo studio si sofferma sui due canali principali, Facebook e Instagram in quanto sono queste le piattaforme su cui si sono riscontrati i dati più interessanti.

Lo studio parte dall'analisi della pagina Facebook del consorzio e dopo di quella Instagram. Si concluderà il paragrafo con un'osservazione delle attività sui social del consorzio rispetto a quelle dei suoi diretti competitor.

### *4.4.1 Facebook*

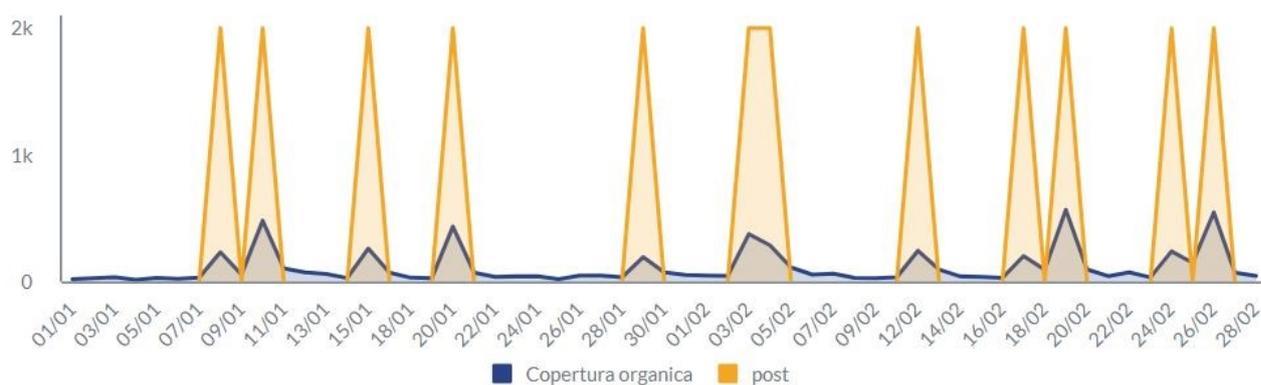
La pagina Facebook del consorzio è utilizzata principalmente per tenere informato l'audience sui progetti dell'ente e per trasmettere le notizie più importanti sul settore performativo marchigiano. Andando subito ad osservare gli Insight della pagina notiamo una buona fan base di riferimento, nel 2020 i follower erano 11.523, con un tasso di crescita rispetto all'anno prima dello 0,93% (106 in valore assoluto).

Per quanto riguarda la copertura si rileva un calo drastico di quella organica negli ultimi due anni, pari ad una variazione percentuale del -73% (la copertura totale

dei post pubblicati nel 2018 è stata 150.950, mentre nel 2020 solo 48.759). Le motivazioni possono essere molteplici e possono venire ritrovate: nel cambio di algoritmo; nella spesa in inserzioni che nel 2018 è stata di 347€, mentre di 257€ per il 2019; infine, nel il minor numero di contenuti generati sulla pagina (0,49 post al giorno per il 2018; 0,33 per il 2019 e 0,2 per il 2020). Il dato però che ci lascia più preoccupati è che della totalità dei fans, solo meno del 10% sembra attivo sulla piattaforma o comunque visualizza o interagisce con i contenuti della pagina. La media giornaliera per quanto riguarda la REACH è di 430,13 per il 2018; 188,93 per il 2019 e 111,67 per il 2020. Questa non è distribuita però in maniera omogenea. Nel periodo di riferimento (Gen-Feb) si notano picchi nei giorni di pubblicazione dei post e cali drastici nei periodi dove la pagina non genera contenuti. Se prendiamo in analisi il periodo tra il 24/12/2019 e il 07/01/2020, dove non sono stati pubblicati post, la media della copertura giornaliera scende a 28,07. Questo, anche se è un trend particolarmente normale per le piattaforme social, non va sottovalutato. Un dato utile ricavato dagli insight di Facebook sembra confermare che la copertura dei post isolati è inferiore alla reach raggiunta nei casi di pubblicazioni ravvicinate (Fig. 20). Quindi un modello da tenere in

considerazione, al fine di aumentare la copertura dei post, per il calendario di pubblicazione è quello di generare contenuti ogni 2-3 giorni.

**Fig. 20** – Copertura in relazione alla pubblicazione dei post

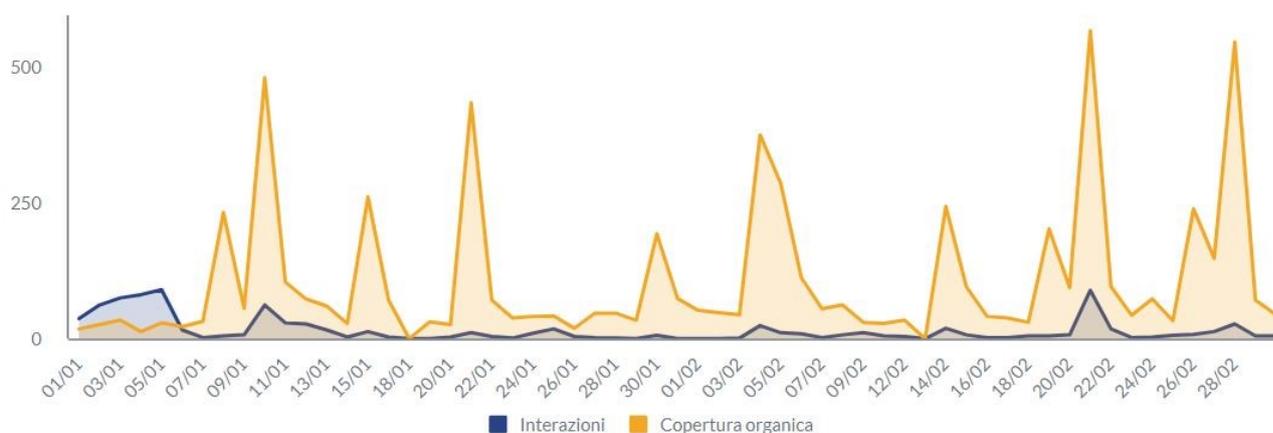


Fonte: elaborazione dell'autore

L'analisi si è poi spostata sull' Engagement, ovvero la capacità di creare relazioni solide e durature con i propri utenti stabilendo un legame affettivo e relazionale tra il marchio e il consumatore. In parole povere: quanto interagiscono i followers con i contenuti e quanto si sentono parte di una comunità. Questo è il primo dato da analizzare per studiare la performance sociale; un buon engagement porta visibilità, conversioni e fedeltà da parte dell'utenza, realizzare questo deve essere l'obiettivo principale per costruire campagne di comunicazione efficaci. Lasciando da parte la teoria e andando a vedere i dati, il nostro engagement rate rispetto ai fan si attesta su livelli bassissimi: 0,0098% (un buon engagement rate ha valori che vanno tra il 5% e il 10%). Lo stesso indice rispetto alla copertura invece è migliore, pari a 3,2%. Questi dati suggeriscono, e confermano quello già

detto precedentemente: la stragrande maggioranza dei fans sulla pagina non visualizza i post (solo meno del 10% sono utenti attivi o "utenti utili"). Il grafico (Fig. 21) dimostra come un alto tasso di copertura non sempre porta ad alti livelli di interazioni. Se il rapporto tra copertura ed engagement non è sempre direttamente proporzionale, è sempre vero il rapporto contrario, ovvero, alti tassi di interazioni con i contenuti della pagina portano livelli di Reach superiori. Per influenzare i due valori si consiglia quindi la leva della qualità dei post: post di qualità e accattivanti per l'audience di riferimento portano interazioni e le interazioni conducono ad una buona copertura.

**Fig. 21** – Livelli di interazione in relazione alla copertura raggiunta

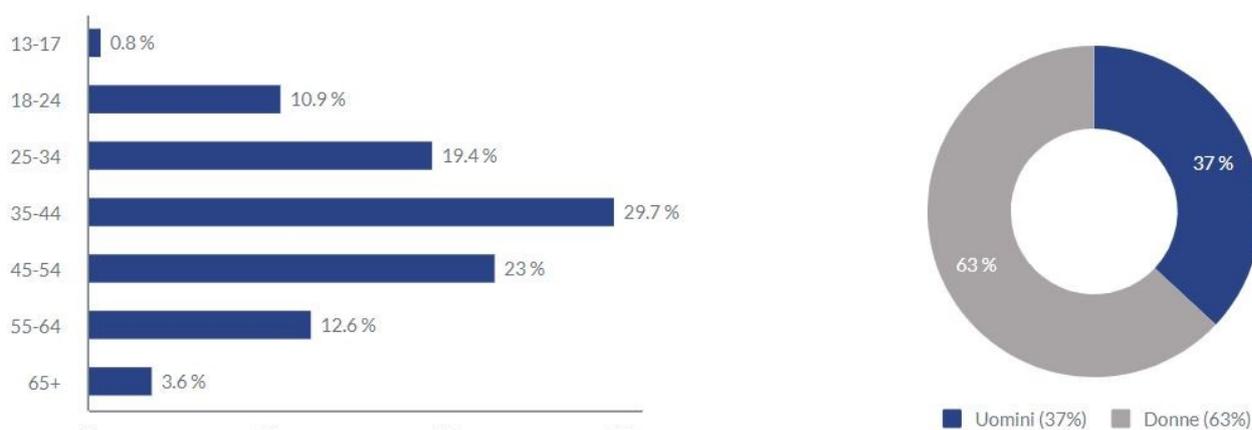


Fonte: elaborazione dell'autore

Per quanto riguarda le informazioni socio-demografiche, queste rispecchiano quelle già analizzate molto approfonditamente nel report della pagina web del consorzio (Fig. 21). Confermiamo, anche sulla pagina Facebook, una prevalenza

di utenza femminile con un età prevalentemente nel range 35-44. Per quanto riguarda la provenienza geografica guida la classifica, con un vantaggio molto consolidato, il comune di Ancona, ma tutti le altre provincie marchigiane si attestano comunque nelle prime posizioni, confermando una buona distribuzione per quanto riguarda la presenza sul territorio.

**Fig. 21** – Caratteristiche demografiche degli utenti della pagina Facebook



Fonte: elaborazione dell'autore

Abbiamo, infine, costruito un podio per ogni anno in base ai post con i migliori livelli di engagement (Fig. 22), questo solo per dare un'idea del tipo di contenuto prodotto dalla pagina; per la maggior parte immagini e link. I tassi di coinvolgimento nei rispettivi anni sono: per il 2018 il 4,5%; per il 2019 il 2,1%, con un calo delle interazioni pari al 54,59%, e per i primi due mesi del 2020 1,6%, con il relativo calo di interazioni, rispetto all'anno precedente, pari al 27,97%. Di media i

post raggiungono una copertura, rispettivamente per il 2018, 2019 e 2020 di: 279; 574,66 e 558,35 utenti.

In conclusione i dati suggeriscono nel 2018 post meno efficaci da soli, ma la produzione molto più massiccia di contenuti (416 post generati nel 2018 contro i 121 generati nel 2019) ha portato in quell'anno una copertura molto ampia e livelli più alti di engagement. Per contro la visibilità della pagina è compensata da post più deboli, la scelta deve essere, quindi, se dare importanza al post e quindi all'informazione da questo veicolata o alla fanpage in generale.

Fig. 22 – Livelli di reach ed engagement per post i post di Facebook

2018	Post	Reach	Engagement
	 <p>Mar 30/10/2018 12:29 CET Venerdì 26 ottobre si è svolto il primo modulo del percorso di formazione "Art Bonus per le Marche". Tanti i temi trattati:</p>	551	8,1%
	 <p>Lun 29/10/2018 17:30 CET Oggi i Soci del CMS si incontrano per una giornata di confronto. Due i tavoli di lavoro: uno per gli ambiti #Musica e #Lirica e un</p>	424	7,3%
	 <p>Mar 16/10/2018 12:30 CEST "The deep blue sea" è una straordinaria storia d'amore e di passione; una riflessione su cosa un uomo o una donna sono capa</p>	417	6,9%
2019			
	 <p>Gio 14/2/2019 17:39 CET <b>'ANTIGONE' di Sofocle, a cura del CTS...</b> Che cosa rende classico il teatro antico? La sua capacità di parlare agli esseri umani</p>	909	8,7%
	 <p>Mer 23/10/2019 13:30 CEST L'eredità del passato, custodita nei luoghi del patrimonio regionale, non è un oggetto da esposizione, ma una risorsa per l'arte</p>	951	8%
	 <p>Gio 14/11/2019 6:15 CET 📍 Conosciamo Francesca Giuliani, che con il bando Eureka ha vinto la borsa di studio per una ricerca su "L'audience developm</p>	599	6,3%
2020			
	 <p>Mer 19/2/2020 17:30 CET <b>#bartmarche</b> Continua il processo di fertilizzazione d'impresa B.Art: 🍌 🍌 🍌 Due interventi artistici procedono insieme</p>	775	12,2%
	 <p>Ven 10/1/2020 16:12 CET <b>APERTO IL BANDO DI AMMISSIONE AI...</b> 👉 Segnaliamo che sino al 16 gennaio operatori culturali e artisti possono</p>	720	5,6%
	 <p>Lun 3/2/2020 13:18 CET <b>Marche Spettacolo entra in Federculture</b> 📍 Marche Spettacolo fa ora parte di Federculture! Siamo onorati di far parte</p>	461	4,5%

Fonte: elaborazione dell'autore

#### 4.4.2 Instagram

Instagram, a differenza di quello che abbiamo visto per Facebook, viene utilizzato soprattutto come strumento più volto all'intrattenimento e a creare un legame affettivo con l'audience. Infatti, su questa piattaforma il consorzio ha scelto di portare avanti diverse rubriche che trattassero di argomenti molto vari come: consigli per la lettura, curiosità sui teatri marchigiani e giochi nelle storie utilizzando il tool delle risposte multiple.

Osservando i dati sui followers si nota subito un enorme incremento nell'ultimo anno. La pagina, infatti, è cresciuta del 55,1% nell'ultimo anno, contando alla fine del 2020 1.340 followers (476 fan in più rispetto all'inizio dello stesso anno). Analizzando la copertura dei post Instagram si rileva un'impennata della copertura organica negli ultimi due anni (35.000 utenti raggiunti nel 2018, 103.863 nel 2019 e 75.197 nel 2020), pari ad una variazione percentuale del 122,5% tra il 2019 e il 2020. Le motivazioni possono essere molteplici e possono venire ritrovate: nella spesa in inserzioni (infatti troviamo sia nel 2019 che nel 2020 picchi legati a sponsorizzazioni, cosa che nel 2018 sono mancate completamente) e nell'aumento considerevole dei followers.

La media giornaliera per quanto riguarda la *reach* è di 70 per il 2018, 284,56 per il 2019 e 206,03 per il 2020; questa non è distribuita però in maniera omogenea. Nel periodo di riferimento (Gen-Feb) si notano picchi nei giorni di pubblicazione

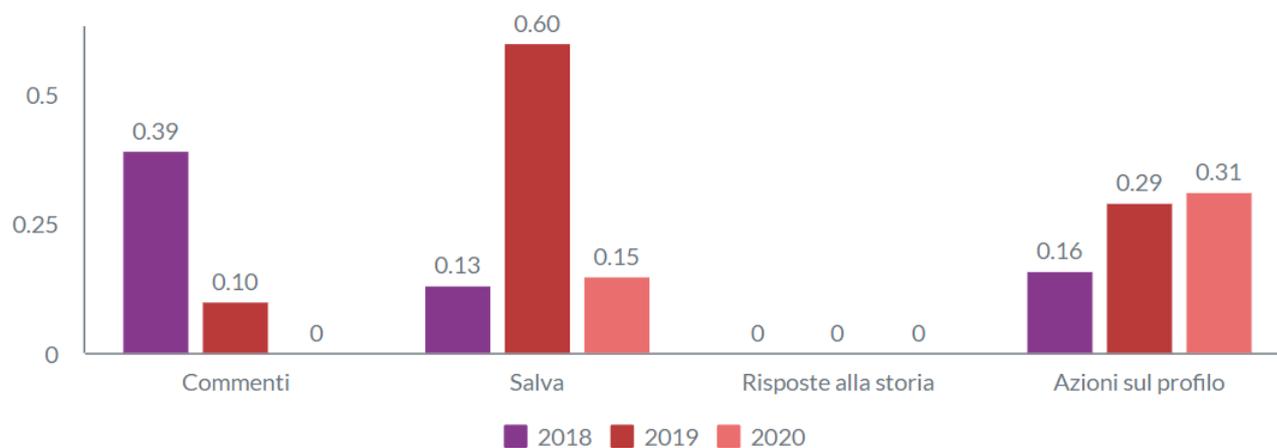
dei post e cali drastici nei periodi dove la pagina non genera contenuti (Fig. 23). Se prendiamo in analisi il periodo tra il 24/12/2019 e il 07/01/2020, dove non sono stati pubblicati post, la media della copertura giornaliera organica rasenta lo 0. Questo è un trend particolarmente normale per le piattaforme social, resta comunque da tenere conto che Instagram, molto più di Facebook, deve produrre contenuti molto più spesso per avere una copertura omogenea.



Passando ad osservare l'engagement rate rispetto ai followers, questo si attesta per il 2018 sul 5,23%; per il 2019 sul 2,06% e per il 2020, invece, sul 1,05% (un buon engagement rate ha valori che vanno tra il 5% e il 10%). Lo stesso indice rispetto alle visualizzazioni invece è migliore, pari a 15,4% per il 2018; 0,9% per il 2019 e 1,9% per quanto riguarda il 2020. il trend è spiegato in parte dall'aumento volumetrico della copertura e delle visualizzazioni negli ultimi due anni. Resta, però, la diminuzione delle interazioni. Si nota immediatamente dai dati che, anche

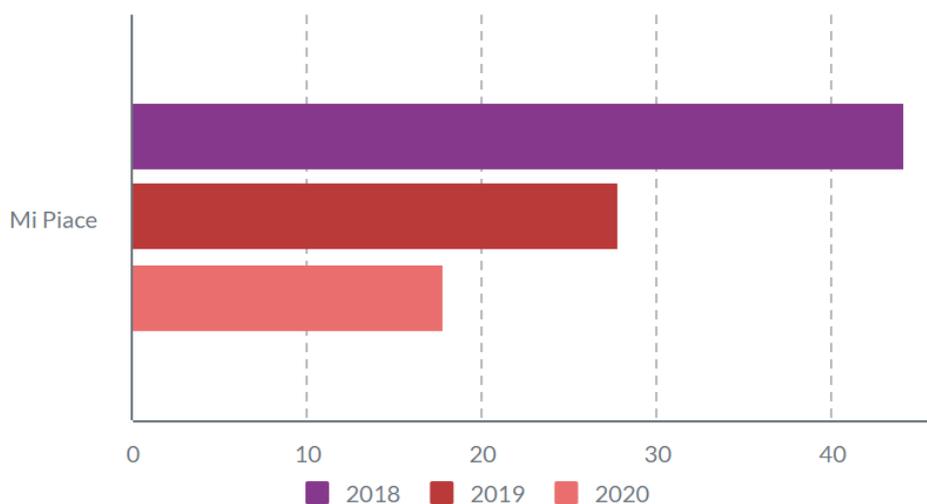
ad un aumento molto importante della copertura le interazioni sono diminuite (Fig. 24 e Fig. 25). Il principio causale pare suggerire come parametro di tendenza i commenti. Questi, infatti, hanno il ranking più alto per la valutazione qualitativa del post da parte dell'algorithm. Una diminuzione di questi porta fisiologicamente ad interazioni minori di altra natura. Qualitativamente i post non sono "peggiori", anzi l'alto numero di "salvataggi" dimostra il contrario. È consigliabile, quindi, utilizzare come leva comunicativa fattori che spingano al tag da parte degli utenti e la richiesta di feedback sui post.

**Fig. 24 – Modalità di interazione**



Fonte: elaborazione dell'autore

**Fig. 25 – Numero dei Mi piace per post**



Fonte: elaborazione dell'autore

Come nel caso relativo a Facebook si è costruito un podio per ogni anno in base ai post con i migliori livelli di engagement (Fig. 26), questo solo per dare un'idea del tipo di contenuto prodotto dalla pagina (per la maggior parte immagini). Per quanto riguarda il 2018, ricordando una follower base di non più 864, abbiamo delle discrete performance dei post. Per quanto riguarda la copertura e le visualizzazioni, il volume è molto contenuto, 6.451 visualizzazioni nel corso dell'anno e i post hanno raggiunto, di media, 73,24 persone. A livelli bassi di *reach* abbiamo comunque buoni dati sull'interazione con i post: 3.087 interazioni totali per un indice di engagement pari al 47,2%. Passando al 2019 si nota un aumento molto ampio per quanto riguarda la copertura mediatica dei post, passando ad una copertura media di 472,46, per un totale di visualizzazioni nell'intero anno pari a 30.120. Diminuiscono, stranamente, le interazioni, raggiungendo le 1.409.

Naturalmente i due dati, l'aumento della copertura e la diminuzione delle interazioni, portano un crollo sull'engagement rate che si attesta sul 4.7%. In ultimo si analizza l'anno passato, il 2020 dove ,anche a seguito di un aumento dei followers, i dati confermano il trend del 2019: le visualizzazioni totali al 35.987) per una copertura media di 402,le interazioni totali 1.309 e l'engagement rate 4,2%.

**Fig. 26** – Livelli di reach ed engagement per post i post di Facebook

<b>2018</b>	<b>Post</b>	<b>Reach</b>	<b>Engagement</b>	<b>Like</b>
	Ven 7/9/2018 13:23 CEST Il mondo culturale e teatrale italiano e la Città di #Tolentino si preparano a vivere un attesissimo momento storico di grande	<b>349</b>	<b>12,2%</b>	<b>50</b>
	Ven 29/6/2018 12:33 CEST È arrivata l'estate! E visto che si prospetta un #weekend con temperature alte, oggi vi portiamo a fare un tuffo al mare facendo	<b>402</b>	<b>11,7%</b>	<b>56</b>
	Gio 14/6/2018 15:46 CEST Tutto pronto per le serate finali di @musicultura 2018! Questa sera prenderà il via la XXIX edizione del Festival, fiore	<b>384</b>	<b>11,2%</b>	<b>53</b>

## 2019

	Mer 27/2/2019 18:11 CET Ricomincia il viaggio nei teatri delle Marche! "Il cuore, l'affetto, la commozione", queste erano, secondo il musicista Lauro	<b>373</b>	<b>12,2%</b>	<b>59</b>
	Ven 25/1/2019 17:10 CET Ricomincia il nostro viaggio nei teatri delle Marche! Oggi, dal teatro Le Muse di Ancona, il nostro sguardo si posa sul	<b>463</b>	<b>8,5%</b>	<b>52</b>
	Mer 13/3/2019 20:05 CET Il viaggio nei teatri delle Marche, oggi ci porta al Teatro della Volta di Sassocorvaro, che un tempo era il salone maggiore del	<b>556</b>	<b>7,7%</b>	<b>60</b>

## 2020

	Sab 4/4/2020 12:33 CEST La citazione di oggi arriva dalla canzone "Un chimico" di Fabrizio de André, la storia di un uomo che conosce ogni segreto di	<b>506</b>	<b>6,7%</b>	<b>36</b>
	Mar 17/3/2020 16:35 CET 🤫 Silenziosa e indispensabile presenza in tutti i teatri del mondo, da secoli: stiamo parlando delle maschere! E tu sai perché?	<b>507</b>	<b>5,9%</b>	<b>29</b>
	Lun 6/4/2020 13:04 CEST 🌟🌟🌟 Questa settimana per #ContaminArti racconta: Orgoglio e Pregiudizio. 🗣️ Gli operatori di Servizio	<b>450</b>	<b>5,3%</b>	<b>25</b>

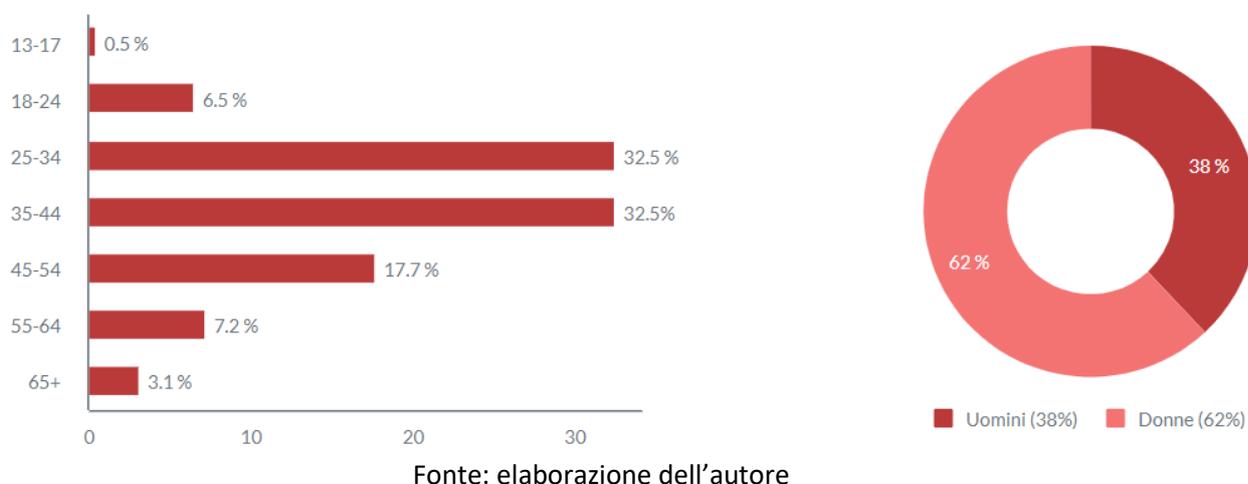
Fonte: elaborazione dell'autore

In conclusione, possiamo dire che, come è normale, a volumi più bassi di *reach* il tasso di coinvolgimento è più alto. Anormale però è che, nel nostro caso, l'aumento di copertura negli anni 2019 e 2020 non ha portato un aumento proporzionale del numero di interazioni, anzi l'ottimo trend positivo, per quanto riguarda la followers base e la copertura, è accompagnato da una diminuzione delle

interazioni, peggiorando in misura importante il tasso di engagement. La grande differenza, per quanto riguarda i post tra i vari anni, è la tipologia: quasi unicamente fotografie per il 2018 e immagini, derivanti da software, tipo Canva, per il 2019 e il 2020. Nel 2019, che ha avuto un ibrido tra le due tipologie, si nota come delle foto qualitativamente buone portano i migliori risultati. È consigliabile quindi intervenire sulla tipologia dei post reintegrando i contenuti, ormai spariti dalla pagina (fotografie) per recuperare livelli di interazione e lavorare allo scopo di aumentare i feedback da parte degli utenti.

Per quanto riguarda le informazioni socio-demografiche (Fig. 27) queste rispecchiano quelle già analizzate molto approfonditamente nel report della pagina web del consorzio e confermiamo anche sulla pagina Facebook. Si ha, quindi, una prevalenza di utenza femminile, con un età prevalentemente nel range 35-44. Allo stesso modo la provenienza geografica è soprattutto dal comune di Ancona, ma tutti le altre provincie marchigiane si attestano comunque nelle prime posizioni, confermando una buona distribuzione per quanto riguarda la presenza sul territorio.

**Fig. 27** – Caratteristiche demografiche della pagina Instagram



Si conclude lo studio del profilo Instagram del consorzio con l'analisi degli *hashtag*. Gli *hashtag* sono utilizzati principalmente come strumenti per permettere agli utenti del web di trovare più facilmente un messaggio collegato ad un argomento e per incoraggiare l'utente a partecipare alla discussione su un argomento indicandolo come interessante. È quindi importante sapere quali *hashtag* utilizzare e quando utilizzarli. Si dividono in due categorie: generici, che servono a indirizzare il contenuto del post (like4like; estate; festa; ecc.), e specifici, utilizzati per segmentare l'utenza e colpire un audience di nicchia (teatro Rossini; Nike; Via con il vento; ecc.). Per quanto riguarda questa elaborazione abbiamo analizzato gli *hashtag*, sia generici che specifici, delle varie pagine, del consorzio, ma anche dei competitors diretti, individuando quelli che portano i risultati migliori in termini di copertura ed engagement.

<b>Generici</b>	<b>Specifici</b>
#teatro	#WeAreScala
#theatre	#teatroallascala
#opera	#lascala
#musica	#mcerataoperafestival
#danza	#sferisterio
#spettacolo	#destinazionemarche
#attore	#marchetourism
#citazioni	#rossinioperafestival
#instagram	#rofxl
#artista	#teatroit

#### *4.4.2 Livelli di engagement tra cms e competitors diretti*

Per poter analizzare i dati sull'engagement dei maggiori competitor individuati, abbiamo utilizzato il programma Fanpage Karma, un tool tramite il quale è stato possibile reperire la lista dei top 100 post per engagement per ogni anno analizzato (2017, 2018, 2019) ed una panoramica dell'andamento delle pagine social di ogni competitor secondo vari fattori, tra cui l'engagement totale (Fanpage Karma ha accesso ai dati pubblici delle pagine indicate come competitor). Dopo l'analisi dei dati ricavati, risulta evidente che, per ogni competitor, il maggior engagement si registra su Instagram. Questo è deducibile dal fatto che nei top 100 post di ogni anno, la maggior parte (85/100 nel 2017 e 2018 e 98/100 nel 2019) sono post Instagram. Inoltre, considerando i competitor che generalmente registrano un engagement più alto rispetto o simile al CMS, quando ordinati in ordine decrescente

secondo il tasso di engagement, la loro pagina Instagram presenta un tasso più alto rispetto alla pagina Facebook dello stesso (es. Teatro alla Scala e Macerata Opera festival). Eccezion fatta per Rossini Opera Festival, AMAT e Irish Street Arts, Circus & Spectacle, i quali registrano un engagement più alto su Facebook, probabilmente spiegato dal fatto che pubblicano più frequentemente su Facebook rispetto ad Instagram. In ogni caso, non sono i competitor con la miglior performance.

- 2017 – solo 15 tra i top 100 post provengono da FB (anche se il primo tra tutti è un post FB di Macerata Opera Festival) e la maggior parte sono di Teatro.it .
- 2018 – solo 15 tra i top 100 post provengono da FB, e la maggior parte sono di Teatro.it. 39 post (Instagram) del CMS sono tra la top 100, sui teatri e le bellezze della regione. 10 per Teatro alla Scala, 15 per Santarcangelo Festival e 17 per Macerata Opera festival.
- 2019 – solo 2 tra i top 100 post provengono da FB e, entrambi, sono di Galway Festival in Irlanda. 44 post (Instagram) sono di Teatro.it, 41 del ROF.

Tra le pagine con maggior engagement classificate per anno troviamo:

- 2017 - Teatro alla Scala (1° per Instagram, 5° FB), Santarcangelo Festival (2° Instagram, 14° FB), Macerata Opera Festival (3° Instagram, 9° FB), Teatro.it (4° Instagram), ROF (6° FB) – 7° CMS per Instagram
- 2018 – Teatro alla Scala (1° Instagram, 16° FB), Santarcangelo Festival (2° Instagram, 17° FB), Teatro dell’Opera di Roma (3° Instagram, 5° FB) – 4° CMS
- 2019 - Teatro dell’Opera di Roma (1° Instagram, 11° FB), Teatro alla Scala (2° Instagram, 17° FB), Macerata Opera Festival (3° Instagram, 18° FB) - CMS solo 15esimo

Prendendo il 2019 come metro di paragone, dopo un’attenta analisi delle performance, i competitor col maggior engagement generale (Instagram e Facebook) sono risultati essere: Teatro alla Scala, Macerata Opera Festival, Santarcangelo Festival, Teatro.it e Teatro dell’Opera di Roma. Nello specifico, i competitor con l’engagement più alto su Facebook sono, in ordine: Teatro.it, Teatro Stabile del Veneto, Rossini Opera Festival e teatro dell’Opera di Roma. I competitor con un maggior livello di engagement su Instagram sono, invece: Teatro dell’Opera di

Roma, Teatro alla Scala, Macerata Opera Festival, Teatro Stabile del Veneto e Santarcangelo Festival.

Di seguito riportiamo un breve focus delle pagine menzionate, al fine di dedurre tecniche, strategie, “*best practices*” e lacune al fine di delineare l’effettiva competitività degli account in rapporto alla pagina Facebook Marche Spettacolo e alla pagina Instagram @marchespettacolo (purtroppo, Fanpage Karma non ha accesso ai dati sull’engagement della pagina Instagram @teatro.it, ma data la consistente presenza di post di questo account nella “Top 100 post per engagement 2019”, possiamo dedurre che la pagina Instagram abbia un buon engagement. Per questo motivo è stata inserito un focus anche su di essa).

Per quanto riguarda Facebook:

- **Teatro.it:** Ca. 46.000 followers. L’andamento dei like della pagina non è costante: si registrano picchi, che possono arrivare anche intorno ai 300 (quando la media costante è intorno ai 20-30), in corrispondenza di alcuni contenuti specifici, come quelli con spettacoli e personaggi particolarmente apprezzati o famosi. Solitamente condivide link che collegano a contenuti

di spicco del sito (in cui la preview mostra l'immagine), ad esempio su recensioni, interviste e discussioni di teatro e spettacoli;

- **Rossini Opera Festival:** Ca. 28.000 followers. La pagina condivide principalmente notizie ed immagini legate al Festival. A primo impatto, non sembra creare particolare interazione con il pubblico; la pagina è utilizzata più che altro per divulgare informazioni piuttosto che per creare una community attiva;
- **Teatro Stabile del Veneto:** Ca. 6.500 followers. All'apertura della pagina si apre automaticamente una chat che invita il visitatore a chiedere informazioni o a chattare liberamente se ne ha bisogno. La pagina condivide principalmente le iniziative dell'organizzazione Teatro Stabile del Veneto, a volte proponendo un link con rimando al loro canale YouTube o al sito;
- **Teatro dell'Opera di Roma:** Ca. 105000 followers. All'apertura della pagina si apre automaticamente una chat che invita il visitatore a chiedere informazioni o a chattare liberamente se ne ha bisogno. La pagina condivide iniziative del Teatro dell'Opera di Roma, a volte proponendo un link con rimando al loro canale YouTube o al sito, ma anche post di auguri ai personaggi di spicco del mondo del teatro, della danza, dell'opera.

Per quanto riguarda Instagram:

- **Teatro alla Scala (@teatroallascala):** È il competitor analizzato con più follower (259 mila). Le didascalie sono scritte sia in italiano che in inglese, visto il suo pubblico internazionale. Il linguaggio è semplice, piuttosto formale, in linea con un pubblico di cultura e teatro. Rubrica “Accadde alla Scala” molto apprezzata, come le foto del teatro, sia attuali che in bianco e nero (dove vengono citati avvenimenti storici che hanno toccato il Teatro alla Scala). Pubblica post in media 1 volta al giorno, a volte ogni 2 giorni e altre 2 volte al giorno. Engagement calato.
- **Teatro dell’Opera di Roma (@opera\_roma):** Engagement cresciuto esponenzialmente (da 0.99% nel 2018 a 2.69% nel 2019), la crescita più netta è stata registrata nella prima metà del 2019 (es. Engagement del 4.26% a gennaio). A prima vista, un profilo curato ma semplice, senza “fronzoli”, composto solamente da foto, a volte amatoriali e altre professionali, nettamente dominato da foto di scena e retroscena del palcoscenico. Il linguaggio è informale, le caption sono informative, concise e dirette. Anche qui, le foto che mostrano il palcoscenico, scene a forte impatto visivo (es. foto

di scena de “Il lago dei cigni”) o dettagli del teatro ricevono mediamente più like.

- **Teatro.it** (@teatro.it): Circa 10mila follower. Grande focus sui personaggi dello spettacolo, presentati attraverso le loro citazioni, i loro spettacoli o semplicemente augurando un buon compleanno. Il primo impatto è un po’ più “freddo”, l’utilizzo di foto HD, spesso in primo piano, di personaggi piuttosto famosi nel campo del cinema o della televisione, più che del teatro, dona un effetto “rivista” al profilo. Il linguaggio è conciso e vivace. Padronanza del colore rosso.
- **Teatro Stabile del Veneto** (@teatrostabileveneto): Circa 4000 followers. Predominanza del colore blu. La maggior parte dei post ha lo scopo di annunciare spettacoli ed iniziative nei vari teatri della regione Veneto. Le immagini utilizzate sono quasi sempre di scena, solo a volte vengono proposte immagini open source o da catalogo/repertorio. La qualità delle immagini è alta, le didascalie sono brevi ed informative.
- **Santarcangelo Festival** (@santarcangelofestival): Circa 12mila followers. Forse la pagina più “diversa” tra quelle già elencate. A primo impatto, appare più giovanile, con foto spesso amatoriali ed un linguaggio semplice, conciso ma giovanile. I post appaiono meno studiati, le foto più “easy” e

variate, spesso toccando tematiche che avvicinano l'arte al sociale (es. body image, self-confidence, esperienze sensoriali).

Abbiamo poi ritenuto utile osservare i post con i migliori risultati dei competitors.

Nel 2017 i post migliori sono stati pubblicati da:

- **Macerata Opera Festival:** soprattutto Instagram. Considerando che l'attività è più intensa durante la stagione, la predominanza dei suoi post del periodo estivo nella top 100 non stupisce. Piuttosto, conferma l'elevato engagement della pagina. Non ci sono post che predominano su altri, tutti sembrano ricevere un simile numero di like e commenti o, in caso di video, visualizzazioni.
- **Teatro.it:** qualche post FB di rilievo. In questo account, il contenuto incide di più sull'engagement. Infatti, la presenza nella top 100 è di gran lunga inferiore a quella del Macerata Opera Festival, pur avendo una frequenza di pubblicazione post di gran lunga maggiore (media di 1,6 post al giorno contro lo 0,16 di MOF). Nonostante ciò, occupa delle buone posizioni (es. 3°, 10°, 11°). Questi post spesso presentano frasi motivazionali e osservazioni che stimolano la riflessione, tutte strettamente sul teatro, ma anche le

commemorazioni di grandi artisti creano un buon engagement. Dunque, più alto è l'impatto emotivo di un post, più crea engagement.

- **Santarcangelo Festival:** Instagram. I post che creano più engagement sono quelli che comunicano le date del festival e che presentano artisti o personaggi di rilievo nella sfera del festival.
- **Teatro alla Scala:** Instagram. I post con i migliori risultati sono quelli sul compleanno del Teatro alla Scala e quelli sulla standing ovation per Riccardo Muti (immagine in cui si vede chiaramente il teatro e gli spettatori in piedi, dunque di forte impatto). Ben posizionati anche i post raffiguranti Roberto Bolle e Misty Copeland nella loro performance di Romeo e Giulietta.

I dati relativi al 2018:

- **Macerata Opera Festival:** si confermano le osservazioni relative al 2017.
- **Marche Spettacolo:** Instagram. La rubrica sui teatri e le bellezze della regione Marche ha alzato notevolmente l'engagement. Dunque, si può dedurre che l'audience è particolarmente interessata alle curiosità del nostro territorio e alla storia che si cela dietro ognuna.
- **Santarcangelo Festival:** Instagram. I post in corrispondenza del festival hanno un engagement più alto. I post che mostrano gli highlight del primo

e ultimo giorno conquistano posti più alti in classifica, stimolando l'entusiasmo dell'audience, insieme al post di ringraziamenti finali.

- **Teatro.it:** qualche post FB di rilievo. Considerando la frequenza di pubblicazione post per giorno (1,15), le presenze nella top 100 rimangono poche, ma discretamente posizionate. Ciò indica un andamento incostante dell'engagement, stimolato da post di rilievo che incidono fortemente sull'audience. I post con maggior engagement spesso presentano frasi motivazionali e osservazioni che stimolano la riflessione, tutte strettamente sul teatro, ma anche le commemorazioni di grandi artisti creano un buon engagement. Dunque, più alto è l'impatto emotivo di un post, più crea engagement.

Allo stesso modo si riportano le osservazioni per il 2019:

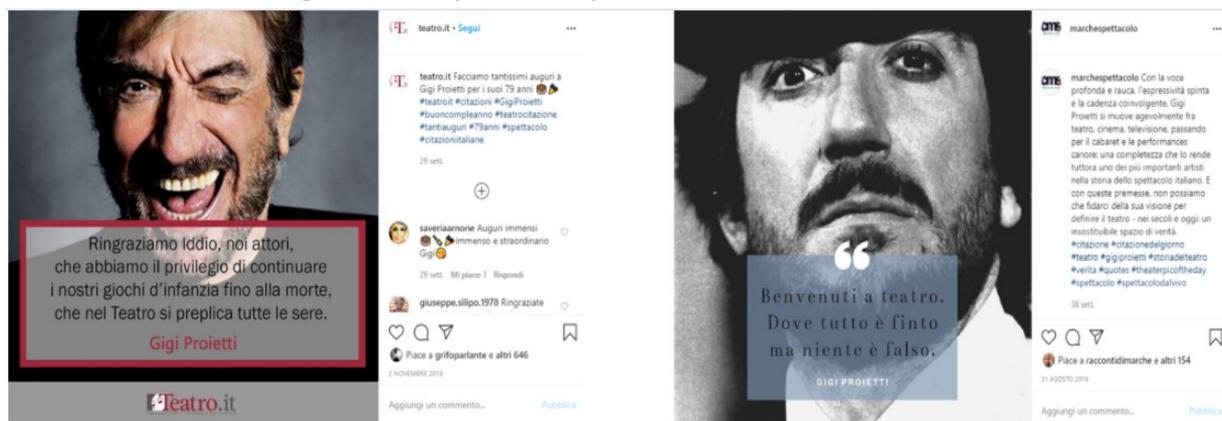
- **Teatro.it:** aumenta di popolarità su Instagram, ora i suoi post più attivi vengono da qui. I migliori sono i post sui personaggi, sia di auguri di buon compleanno sia commemorativi.
- **Rossini Opera Festival:** Nonostante una minor frequenza di pubblicazione post su Instagram rispetto a Facebook (media di 0,44 post al giorno contro 1,07), tutti i post nella top 100 provengono da Instagram. I post migliori mostrano vari spettacoli della 40esima edizione del festival, ragione per il quale potrebbe aver guadagnato popolarità. Inoltre, considerando che il

2018 era l'anno dedicato a Gioachino Rossini, strategia di marketing territoriale promossa dalla Regione Marche, molto probabilmente la 40esima edizione ha ricevuto una forte spinta in popolarità grazie a ciò. Grazie a questa strategia, l'engagement potrebbe aver raggiunto una stabilità costante, dove il contenuto del post è meno importante rispetto alla popolarità del festival stesso.

- **Galway International Arts Fest:** prevalenza di post Instagram, due post Facebook ben posizionati. I post con maggior engagement sembrano piuttosto “emotivi”, passando dalla vincitrice del foto contest all'allestimento del festival, attraverso alcune scene ad impatto emotivo come l'attrice Aoife McMahon che posa con sua figlia a fianco della scultura “Mamma e figlio”, della collezione presentata al festival dall'artista Sam Jinx, o un artista del festival che si ferma a cantare con un artista di strada.

Si è deciso di concludere, infine l'analisi sulla presenza online dei competitors del consorzio andando ad osservare i post specifici che avessero caratteristiche simili a quelli pubblicati da MarcheSpettacolo. Per primi si sono quindi analizzati i post che trattassero lo stesso personaggio (Fig. 28).

Fig. 28 – Comparazione post IG con lo stesso artista



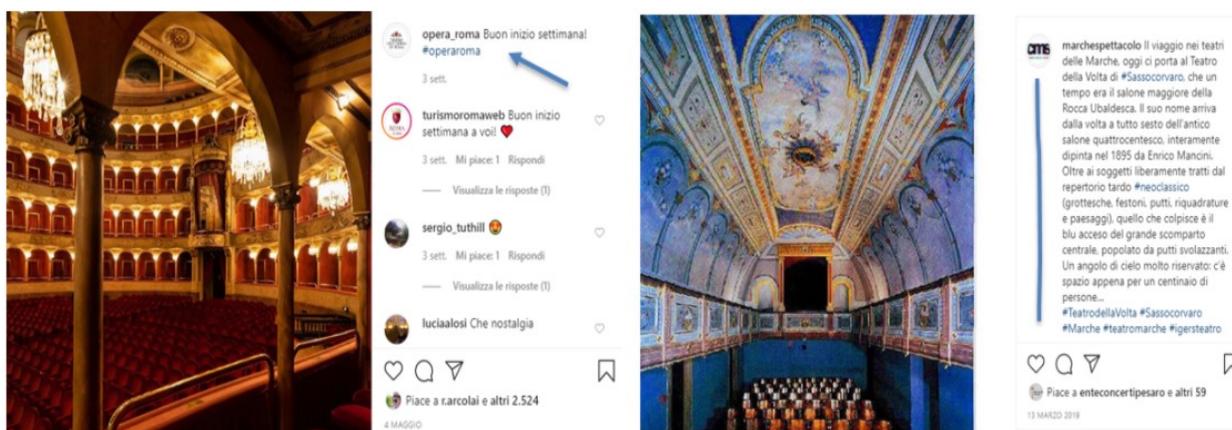
Fonte: pagina IG di InTeatro.it e di MarcheSpettacolo

Mettendo a confronto le due immagini precedenti e tenendo conto che, in media, questi due post hanno registrato un numero maggiore di like rispetto al resto dei post dello stesso account, possiamo dedurre che dei personaggi di spicco, come appunto Gigi Proietti, hanno una grande influenza sull'engagement. In questi casi, il contenuto testuale o le specifiche in didascalia hanno un'incidenza minore. Infatti, le citazioni sono diverse e le didascalie fanno riferimenti differenti, una celebrando il compleanno dell'attore e l'altra semplicemente presentandolo nelle sue caratteristiche artistiche. Il contributo degli hashtag è, tuttavia, da non sottovalutare: l'hashtag #gigiproietti ha probabilmente un seguito importante, che permette di raggiungere un pubblico più ampio. Comunque, che sia grazie all'immagine in sé o al seguito dell'hashtag, in questo caso il grande engagement è stabilito dal soggetto. Di primo impatto, la foto di @teatro.it è più coinvolgente, con un Gigi Proietti sarcastico e a colori, che segue bene il solo scopo di auguri all'attore del post. L'immagine di @marchespettacolo è più seria, ma la citazione è molto

più d’impatto della prima. L’immagine si sposa bene con il contenuto “teatrale” del post, dunque creando la giusta atmosfera di sfondo alle parole scritte in sovraimpressione.

La stessa analisi è stata svolta per i post che riportano immagini simili (Fig. 29).

**Fig. 29** – Comparazione post IG con immagini simili



Fonte: pagina IG di Opera Roma e di MarcheSpettacolo

Osservando le numerose pagine di teatro e prendendo ad esempio i post che mostrano chiaramente una sala teatrale, è subito possibile osservare com’è l’immagine in sé ad incrementare l’engagement, indipendentemente dal contenuto. Entrambi i post della Fig. 27 hanno ottenuto un numero di like maggiore rispetto ad altre immagini pubblicate dagli stessi account nello stesso periodo. Nel caso di @marchespettacolo, il post ha anche un contenuto curioso e fa parte della rubrica “Teatri delle Marche”, la quale ha contribuito al sensibile aumento di engagement nel 2018. Nel caso di @opera\_roma, invece, l’immagine sembra essere utilizzata

quasi ad uso “decorativo”, per augurare una buona settimana ai visitatori. Una bella immagine del teatro, che sappiamo porterà un buon numero di like, viene postata con una caption “di circostanza”, meno importante dell’immagine in sé ma utile ad indirizzare il messaggio quando non fa parte di filoni particolari o quando non parla di eventi.

In ultimo abbiamo osservato i post che utilizzassero la medesima strategia (Fig. 30).

Fig. 30 – Comparazione post IG con strategia simile



Fonte: pagina IG del TeatroallaScala e di MarcheSpettacolo

Spesso, le pagine Instagram seguono delle rubriche o filoni, che aiutano sia l’organizzazione dei post da parte dell’account manager sia l’engagement dei followers, che sanno cosa aspettarsi e si “affezioneranno” al contenuto della pagina. Ad esempio, il Teatro alla Scala utilizza la rubrica “Accadde alla Scala”, che

racconta gli avvenimenti storici che hanno toccato il Teatro alla Scala in determinati giorni. Questi post creano un engagement altissimo, ma il contenuto ha qui un forte potere: più è interessante la storia dietro un post, maggiore è il numero dei like registrato. Infatti, se paragonassimo questa locandina di Turandot a quella del “Barbiere di Siviglia” in un altro post della stessa rubrica, notiamo che il numero di like della seconda, anche se pur sempre alto, è di gran lunga inferiore. Considerando che le locandine si somigliano moltissimo, possiamo considerare che è stato il forte contenuto, legato anche al simbolismo del 25 aprile, ad incrementare l’engagement in questo post. Allo stesso modo, anche se in maniera un po’ più debole, funziona la rubrica del consorzio: “Citazioni”. Le immagini vengono create rispettando una certa armonia estetica, che crea appeal all’utente medio che interagisce con @marchespettacolo (donna, 25-45 anni, interessata al teatro). Tuttavia, non tutti i post funzionano allo stesso modo. Nell’esempio, infatti, si riporta una canzone di De Andrè, artista amatissimo, in linea con il periodo (primavera) in cui il post è stato pubblicato; due elementi che, insieme, hanno probabilmente contribuito al maggior numero di like rispetto a, ad esempio, il post sul jazzista Charlie Parker o il ballerino Fred Astaire.

Possiamo concludere l'analisi delle piattaforme social del consorzio con diverse riflessioni:

- Facebook sembra perdere popolarità, ma ha una sua importanza fondamentale come “pagina di supporto” per News ed eventi. È dunque consigliabile diversificare la strategia di Facebook da quella di Instagram: nella prima occorre creare una community, dove la gente si sente invogliata a commentare e condividere il post, nella seconda è invece opportuno puntare a contenuti a principale impatto visivo o dai contenuti semplici ed immediati;
- Il 2018 è stato l'anno migliore dal punto di vista dell'engagement per il CMS, registrato soprattutto su Instagram. A meno che non siano state attuate strategie particolari, il successo è da ricollegare ai contenuti sulle curiosità dei teatri e dei piccoli paesi della regione. Questo potrebbe derivare dall'elemento di “territorialità” che questi post esprimono. In generale, analizzando anche le performance dei competitor, gli utenti sembrano apprezzare maggiormente i post dal carattere territoriale, ai quali (probabilmente) collegano sentimenti di appartenenza, curiosità, orgoglio;
- Tra i competitor analizzati, Teatro alla Scala, Macerata Opera Festival e Teatro dell'Opera di Roma sono quelli più forti. Tuttavia, è importante tener conto delle loro differenze e somiglianze con l'account CMS prima di focalizzare la strategia basandosi solo sulla performance di uno di questi

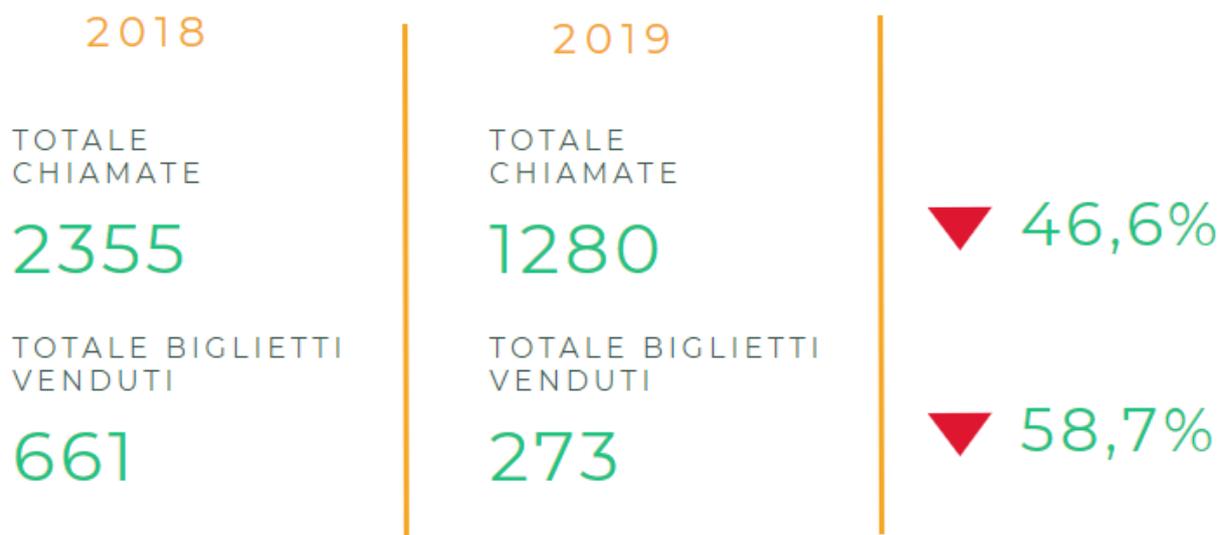
tre. Ad esempio, il Teatro alla Scala ha tantissimi follower ed un pubblico internazionale, ma il tasso di engagement si è notevolmente abbassato dal 2018 al 2019. Il Macerata Opera Festival ha picchi di pubblicazione post nel periodo estivo e un'attività minima o quasi assente durante il resto dell'anno, nonostante ciò, il suo engagement resta alto. Il Teatro dell'Opera di Roma ha registrato un incredibile aumento nella prima metà del 2019, portando il tasso di engagement del 2019 ad un livello mai registrato prima, ma è importante valutare se l'aumento è destinato ad avere effetti a lungo termine o se è stato legato ad un particolare evento;

- Su Instagram, puntare sulla componente emozionale è efficace. Ciò è provato dal maggior engagement del 2018, risultato della rubrica sui teatri e destinazioni note e meno note della regione Marche, ma anche dalla performance dei competitor, i cui post più “emotivamente carichi” (es. commemorazioni, aforismi particolarmente stimolanti per la riflessione, immagini a forte impatto visivo con colori vivi e che mostrano dettagli del teatro) registrano mediamente un maggiore numero di like. Ricollegandoci all'elemento della “territorialità”, un filone che condivide vecchie locandine dei teatri delle Marche o delle foto d'epoca che ritraggono immagini collegate allo spettacolo dal vivo della regione potrebbe essere di forte impatto e, di conseguenza, aumentare l'engagement.

## 4.5 Il Call Center

Si è deciso di riportare nell'elaborato anche l'analisi di uno strumento che non fa parte del contesto digitale. L'analisi, però, è chiarificatrice di come l'utenza preferisca, sempre di più, canali diretti e "smart". Al contrario dei canali di comunicazione che abbiamo visto poco prima e che negli anni hanno riportato risultati crescenti, permettendo un punto di incontro tra fornitore e cliente, il call center, in questo caso, ha visto negli anni perdere d'importanza; scendendo nelle scelte dei consumatori come strumento per interagire con gli enti performativi.

Tra il 2018 e il 2019 il servizio di call center del consorzio ha riportato dati preoccupanti passando dalle 2355 chiamate del primo anno alle 1280 del secondo; riportando una calo del 46,6% di queste. Stessa tendenza viene registrata dal numero dei biglietti venduti: 661 nel 2018 e 273 nel 2019 (Fig 31). Le riflessioni che ne derivano possono essere legate ad una scarsa comunicazione del servizio al pubblico di riferimento e/o allo scarso interesse, di questo, a perfezionare l'acquisto sulla specifica tipologia di canale. Lo scarso utilizzo di questo servizio nel 2019 può essere evidenziato anche paragonando il numero di chiamate giornaliere che passa da 7,72 nel 2018 a 4,19 nel 2019.

**Fig. 31** – Chiamate ricevute e biglietti venduti tra il 2018 e il 2019

Fonte: elaborazione dell'autore

Senza smentire le riflessioni precedenti possiamo andare a presumere anche un'altra motivazione, ovvero quella legata ad una variazione delle chiamate che effettivamente sono entrate, analizzando le chiamate perse. Interessante questo dato sia per dare un'ulteriore spiegazione ai dati precedenti sia per valutare l'effettivo operato del call center, almeno in termini quantitativi. Dai dati emerge immediatamente che non può assolutamente essere questa una delle cause, anzi avendo una variazione di addirittura il 42,4% in più tra le chiamate non entrate del 2019 da quelle del 2018 il totale rimane inferiore, a riprova e accentuando, quindi, che il fattore scatenante è da ricercare nella volontà dell'utente o nella sua effettiva conoscenza del canale. Rimane comunque importante riflettere sui dati sottostanti per ricercare le motivazioni di questo aumento sostanziale delle chiamate perse in punti percentuali, dato ancora più particolare se legato alla diminuzione dei tempi

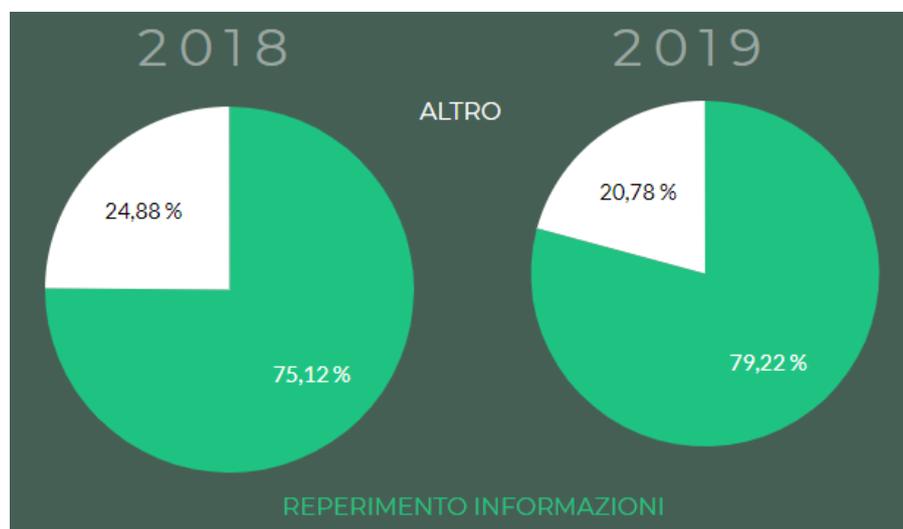
di attesa. Il dato che cambia maggiormente, tralasciando le informazioni quantitative, è il teatro di riferimento. Nel 2018 oltre la metà delle chiamate hanno fatto riferimento allo Sferisterio (52%), seguito a diversi punti percentuali dal Teatro Lauro Rossi (23%). Il trend in parte si riconferma nel 2019 ma non in maniera così marcata, lo Sferisterio è comunque il primo teatro di riferimento ma con numeri molto inferiori rispetto all'anno precedente (30%) e lascia un margine molto basso al Teatro La Fenice di Senigallia (27%). Questo potrebbe essere uno dei fattori che ha portato ad un calo così drastico delle chiamate, se così fosse i numeri discreti raggiunti nel 2018 potrebbero essere ripetuti solo coinvolgendo più attivamente i consorziati per quanto riguarda la canalizzazione dei consumatori verso l'utilizzo del call center. Aspetto, in realtà, confermato anche dai dati raccolti per quanto riguarda il reperimento del numero del call center. Sia nel 2018 che nel 2019 gli utenti sono venuti a conoscenza di questo per la maggioranza dal sito del CMS , ma i vari website degli organizzatori hanno largamente partecipato canalizzando in entrambi gli anni quasi il 40% degli utenti.

Tranne i dati già analizzati la maggior parte dei trend sembrano riconfermarsi nel 2019. A distanza di un anno l'età degli utenti rimane stabile tra i 35 e 55 anni, pochissime eccezioni negli under 35, la curva infatti si distribuisce come una normale con un'asimmetria negativa (più casi oltre la media). Il servizio quindi si conferma più interessante per quel pubblico in una fascia di età avanzata. Questo

dato risulta comunque coerente con le ricerche di mercato sull'età media dei consumatori dei vari servizi erogati dai consorziati. Macerata e Ancona si confermano in entrambi gli anni le provincie da dove provengono il maggior numero di chiamate totalizzando tra le due il 73,52% di chiamate nel 2018 e il 70,57% nel 2019.

Infine, la modalità di utilizzo preferita dall'utenza e quella informativa (Fig. 32), solo intorno al 15-17% delle chiamate sono volte all'acquisto e, in entrambi gli anni, si nota una preferenza ad acquisire informazioni proprio sull'acquisto (orari biglietteria, etc.) per poi perfezionarlo in-store.

**Fig. 32 – Modalità di utilizzo**



Fonte: elaborazione dell'autore

In conclusione, il call center è uno strumento di customer care fondamentale per tutte le organizzazioni che si trovano a gestire alti numeri di utenti, è infatti innegabile il valore aggiunto che ne riceve il consumatore e l'utilità logistica e operativa per l'organizzazione che ne deriva da un corretto ed efficace utilizzo del mezzo. Va però detto che i numeri registrati nel 2019 fanno riflettere su quanto sia stato efficacemente comunicato all'utenza l'esistenza di questo servizio, e/o quanto ci sia effettivamente, da parte dei consumatori, la voglia o la necessità di utilizzare questo canale sostitutivo per la presa di informazioni o per il perfezionamento dell'acquisto.

#### **4.6 Considerazioni finali sul caso del Consorzio Marche Spettacolo**

Il presente lavoro di ricerca ha preso in esame l'uso degli strumenti di *web communication* da parte del Consorzio Marche Spettacolo attraverso l'analisi di dati ricavati sia dalle piattaforme per il monitoraggio dei risultati, sia attraverso l'osservazione delle politiche e delle "*best practice*" praticate dal consorzio e dai suoi principali competitors.

Dai risultati, ampliamenti indagati e osservati nelle pagine precedenti risulta che, anche se esiste ampio margine di miglioramento, la validità e l'efficienza di tali strumenti è indubbia e se ben utilizzati rappresentano il futuro della

comunicazione anche in ambito teatrale; poiché consentono di raggiungere molti obiettivi, tra i quali: promuovere la stagione teatrale, attirare nuovo pubblico ad un costo molto ridotto e diffondere la cultura teatrale.

Dai dati ricavati dalla nostra analisi si osserva come la presenza online sia ben radicata nel territorio marchigiano e risulta per la sua popolazione un punto di riferimento per reperire informazioni sull'offerta performativa. Resta il fatto che se il sito web raggiunge risultati eccellenti (ricordiamo che la metà degli intervistati dalla ricerca coordinata dal consorzio sui pubblici delle Marche si informa sugli eventi nel territorio proprio su sito) restano ancora non molto soddisfacenti i risultati delle piattaforme sociali, soprattutto per quanto riguarda l'*engagement* e la creazione di una e vera propria *community*. Bisogna anche valutare che nel contesto performativo l'ambiente digitale è ancora frequentato da pochi pionieri e che per la maggior parte sono stati obbligati dalla situazione emergenziale dovuta alla pandemia. È quindi probabile che per riuscire a creare una vera e propria *community* in rete sia necessario educare il pubblico all'utilizzo delle piattaforme per discutere di contenuti spesso lasciati solo nell'offline. Fondamentale per questo sarà continuare ad osservare le "*best practice*" di quegli operatori che stanno sempre di più lavorando molto bene sul digitale adattandole ai propri contesti specifici.

Infine, è chiarificatore lo studio di uno strumento come il call center che da strumento fondamentale sempre di più perde terreno rispetto ad altre tecnologie. Gli

enti devono quindi sempre captare le preferenze dei propri consumatori e in base a queste adottare e perfezionare i propri canali di comunicazione.



## CONCLUSIONI

L'elaborato ha cercato di rivisitare la disciplina del marketing, e più specificatamente del digital marketing, adattandola ad un settore estremamente complesso come quello delle *performing arts*. Per fare questo è stato necessario chiarire e analizzare le, a volte grandi ma spesso sottili, differenze tra il settore commerciale e quello culturale-artistico. Abbiamo, quindi, visto tutte le caratteristiche del settore analisi dello studio, analizzando l'offerta e i diversi pubblici per poi soffermarci su come sarebbe possibile, e su quanto già è stato fatto, per implementare gli studi di marketing anche nelle *performing arts*. Si è poi analizzato il mondo del digitale, un mondo estremamente vasto ma che ha permesso di rendere il nostro mondo un po' più piccolo permettendo di raggiungere un pubblico sempre più vasto per l'offerta culturale. Dal lavoro è emersa la necessità per gli enti performativi di aggiornarsi e dotarsi di strumenti e competenze per sfruttare a pieno queste nuove potenzialità che la tecnologia continua ad offrirci, in quanto non farlo può solo mettere a repentaglio la sopravvivenza delle organizzazioni che perdono l'occasione.

Si è deciso anche di toccare un argomento estremamente attuale e, soprattutto per il mondo artistico, dolente come le restrizioni dovute dalla pandemia. Obiettivo dell'elaborato era, però, darne, nonostante tutto, una visione ottimistica per l'enorme spinta che la situazione ha dato agli enti culturale di cercare e, molto spesso, trovare nuove forme di comunicazione e di offerta del proprio prodotto artistico. Infatti, nonostante tutto, le organizzazioni e gli enti italiani di *performing arts*, anche se estremamente in

ritardo nella rivoluzione digitale, sono riusciti a recuperare lo svantaggio e tante volte a dare vita a delle ottime pratiche di presenza digitale.

Si è poi concluso l'elaborato con lo studio del Consorzio Marche Spettacolo. Ente che ha sempre fatto della comunicazione digitale il suo punto forte, cercando molto spesso di trainare gli enti del settore ad aggiornarsi e ad implementare politiche digitali.





## BIBLIOGRAFIA

- AAKER J. L., *Dimensions of Brand Personality*, Journal of Marketing Research, 1997
- ANDERSON, *La coda lunga. Da un mercato di massa a una massa di mercati*, Codice edizioni, 2010
- 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;
- AUSLANDER P., *Liveness*, Routledge, Londra e New York, 1999.
- AUSTRALIAN BUREAU OF STATISTICS, *Australia Nov – A Statistical Profile*, <http://www.abs.gov.au/>.
- BAGOZZI R. P., DHOLAKIA U., MKLEIN PEARO L., *A social influence model of consumer participation in network and small group based virtual communities*, International Journal of Research in Marketing 21 (3), 2004, pp. 241-263
- BOLLO A., *Il Marketing della Cultura*, Carocci, Roma, 2012
- BROWNLIE D., SAREN M., WENSLEY R. E WHITTINGTON R., *Rethinking marketing: towards critical marketing accountings*, Londra, 2016
- CANZIANI R. *Comunicare lo Spettacolo*, Franco angeli, Milano, 2005
- COLBERT F., *Marketing delle Arti e della Cultura*, Rizzoli - Etas, 2000
- CONFCOMMERCIO E SWG, *Covid-19: La Cultura Si Sposta Sul Digitale*, Indagine Impresa Cultura Italia, 2020
- CONSEIL DE L'EUROPE, *“Participation à la vie culturelle en Europe: Tendances, stratégies et defies”*, Tavola rotonda di Mosca – 1991 - Japan Council of Performers' Organisations, *“Professional Orchestras in Japan”*, Geidankyo News, vol. 1, spring, 1995

## BIBLIOGRAFIA

- 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., *From marketing to societing: when the link is more important than the thing*, 1999
- COVA B., *Il Marketing Tribale. Legame, comunità, autenticità come valori del marketing mediterraneo*, Il Sole 24Ore, Milano, 2003
- COVA, B., GIORDANO, A., PALLERA, M. (2012) *Marketing non-convenzionale*. Milano: Gruppo 24Ore
- DAFT, R.L., LENGEL, R.H. (1986) *Organizational information requirements, media richness, and structural design*. Management Science, 32 (5), pp. 554-571
- DANIELI G., *Web e performing arts: la comunicazione digitale nei teatri*, Tesi di Laurea Ca' Foscari, 2013
- DEL GAUDIO V., *Théatron. Verso una mediologia del teatro e della performance*, Meltemi, 2021
- DIGGLE K., *Guide to Arts Marketing: The Principles and Practice of Marketing as They Apply to the Arts*. Rhinegold. Londra, 1986
- DIGGLE, K. (1986) *Marketing the Arts: An Introduction and Practical Guide*. London: The City University.
- DIGGLE, K., *Why italicize the ARTS in ARTS Marketing?*, Disponibile su: [www.keithdiggleartsmarketing.com/article1.htm](http://www.keithdiggleartsmarketing.com/article1.htm)
- DONNAT, *La démocratisation de la culture en France à l'épreuve des chiffres de fréquentation*, circolare n. 14, Ministère de la Culture et de la Communication de la France, Département de la recherche et de la prospective, 2002
- EVARD Y. E COLBERT F., *Arts management: A new discipline entering the millennium?*, International Journal of Arts Management, 2000

## BIBLIOGRAFIA

- 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;
- GARBER, *Consumer Based Strategic Planning in the Nonprofit Sector: The Empirical Assessment of a Symphony Audience*, Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing Volume 8, 2000
- GAZZETTA UFFICIALE DELLA REPUBBLICA ITALIANA, Legge n. 163 del 30 aprile 1985, "Nuova disciplina degli interventi dello Stato a favore dello spettacolo"
- GEMINI L., BRILLI S. E GIULIANI F., *Il pubblico dello spettacolo nelle marche*, collaborazione con il Centro LaRiCA - Osservatorio sui pubblici dello spettacolo dal vivo, Dipartimento di Scienze della Comunicazione, Studi Umanistici e Internazionali (DISCUI) dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, 2021
- GEMINI L., BRILLI S. E GIULIANI F., *Un bilancio delle ricerche su Performing Arts e Covid-19*, 2020
- 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;
- HEATHER M., *A Guide to Audience Development*, Arts Council of England, 2000
- HILLS M., (2002) *Fan Cultures*. London: Routledge
- HOLLEBEEK L. D., JURIC B., TANG W., "Virtual brand community engagement practices: a refined typology and model", Journal of services marketing, 31 (3), 2017, pp. 204-217
- IMPARATO F. E BERTOLI M., *Fruizione culturale in un click*, 2020
- KAPLAN, A., HAENLEIN, M. (2010) *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media*. Business Horizon, 53, pp. 59-68

## BIBLIOGRAFIA

- KAWASHIMA N., *Audience Development And Social inclusion In Britain Tensions, contradictions and paradoxes in policy and their implications for cultural management*, International journal of cultural policy, 2006
- KAWASHIMA N., *Beyond the division of attenders vs. non-attenders: a study into audience development*, 2006
- KOLDBERG U. J., WOODILLA J. E., ANTAL B. A., *Artistic interventions in organizations. Research, theory and practice*. Routledge 2012
- KOTLER P., *Marketing 4.0: dal tradizionale al digitale*, Hoepli, Milano 2017
- KOTLER P., ROBERTO N. E LEE N., *Social Marketing - Improving the Quality of Life*, Sage Publications, 2002
- KUCUCK S. U. E KRISHNAMURTHY S., *An analysis of consumer power on the internet*, Technovation, 2007
- LAVAZZA M. C., *Come funzionano le newsletter che funzionano*, 2007
- LAWRENCE L., GARBER, MUSCARELLA, PAUL N., *Consumer Based Strategic Planning in the Nonprofit Sector: The Empirical Assessment of a Symphony Audience*, Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing Volume 8, 2000 - Issue 1, 2008
- LIVE DMA "Key Numbers - Impact of the Covid-19 Pandemic on 2600 Live DMA European Music Venues and Clubs in 2020", Nantes, 2020
- MAFFESSOLI M., *Il tempo delle tribù. Il declino dell'individualismo nelle società postmoderne*, Guerini Studio, Milano, 2004
- MCCARTHY K., BROOKS A., LOWELL J. e ZAKARAS L., *The Performing Arts in a New Era*, RAND Corporation, 2001
- MSA-COVID-19 E STUDIO BOTTONI, *Indagine su uno spettatore al di sopra di ogni contagio*, 2020

## BIBLIOGRAFIA

- O'REILLY T., *Web 2.0 Principles and Best Practices*, 2006
- O'SULLIVAN T., *Dangling conversations: web-forum use by a symphony orchestra's audience members*, *Journal of Marketing Management*, 2010
- O'SULLIVAN, T. (2007) *Sounding boards: performing arts organization and the internet forum*. *International Journal of Arts Management*, 9 (3), pp. 65-77
- PAOLO GRASSI, *Il coraggio della responsabilità: scritti per l'Avanti, 1945-1980*, a cura di Carlo Fontana E Valentina Gara-Vaglia, Milano, Skira, 2009
- PASCUCCI F. E GREGORI G. L., *Il digital marketing come fattore competitivo*, FrancoAngeli, 2019
- PASCUCCI F., *Strategie di Marketing Online per il vantaggio competitivo aziendale*, Società Editrice Esculapio, 2013
- PHELAN P., *Unmarked: The Politics of Performance*, Routledge Londra e New York, 2005, pp. 146-148.
- PINE J. B. E GILMORE J. H., *L'economia delle esperienze. Oltre il servizio*, Etas, Milano, 2000
- PRANDELLI E. E VERONA G., *Vantaggio competitivo in rete*, Mc-Graw Hill, 2011
- ROCKIT E MIAMI, *I concerti dopo il Covid-19*, 2020
- ROGERS R., *Audience Development: Collaborations Between Education and Marketing*, Arts Council of England 1998
- SARGEANT A., WEST D. C., JAY E., *The relational determinants of nonprofit Web site fundraising effectiveness: An exploratory study*, *Nonprofit Management and Leadership* Volume 18, Issue 2 p. 141-156, 2007
- 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

## BIBLIOGRAFIA

SCIARELLI E TORTORELLA, *Il pubblico del teatro in Italia*, Electa, Napoli, 2004

SCIARELLI, *La gestione dell'impresa teatrale. La produzione artistica e l'economia aziendale*, Giannini, 2005

SEVERINO F., (2011) *Economia e marketing per la cultura*. Milano: Franco Angeli Editore

SEVERINO F., *Comunicare la Cultura*, FrancoAngeli, Milano, 2007

SIMON N., *The Participatory Museum*, self published, 2010 (<http://www.participatorymuseum.org/>)

STATISTICS CANADA, *Family Expenditure in Canada*, Ottawa, Catalogue n. 62-555, 2005

TREDINNICK L., "Web 2.0 and business: A pointer to the intranets of the future". *Business Information Review*, 23 (4), 2006, pp. 228–234

VESCOVI, T. (2007) *Il marketing e la rete*. Milano: Il Sole 24 Ore

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;

## SITOGRAFIA

<http://www.keithdiggleartsmarketing.com>

<https://www.museomero.it/>

<https://www.summerjamboree.com/il-festival/>

<http://www.bartmarche.it/>

<https://wearesocial.com/it/blog/2021/01/digital-2021-i-dati-globali>

<https://www.istat.it/it/files//2019/12/Cittadini-e-ICT-2019.pdf>

<https://www.pilot-theatre.com/>

<https://philharmonia.co.uk/>

<https://waynemcgregor.com/>

<http://www.participatorymuseum.org/>

<https://www.kilowattfestival.it/>

<https://www.youtube.com/watch?v=3UwYYV8R8WM&list=PLqkX1ju01zdY2oLpSZ9vTQLeGwT1L9NQI>

<https://open.spotify.com/playlist/6k9EVGzu1zL3Bj0yKAUOnK?si=jd-CW4sbQCKLDIjgA2RXlw&nd=1>

<https://abracadamat.org/marche-palcoscenico-aperto-il-festival-del-teatro-senza-teatri-nuove-sfide-per-il-settore-dello-spettacolo-dal-vivo-marchigiano/>

<https://www.youtube.com/watch?v=wYeFAIVC8qU>

<https://rockitpubblici.s3-eu-west-1.amazonaws.com/Concerti-dopo-il-Covid-19-MI-AMI-ROCKIT.pdf>

<https://www.youtube.com/user/fondazionetimpano>

## BIBLIOGRAFIA

<https://www.segnaledallarme.com/>

<https://www.teatrostabileveneto.it/>

<http://www.marchespettacolo.it/>

<https://www.sferisterio.it/>

<https://www.rossinioperafestival.it/>

<https://www.fondazionepergolesispontini.com/>

<https://www.fondazionemuse.org/>

<https://www.filarmonicamarchigiana.com/>

<https://www.musicultura.it/>

<https://www.amatmarche.net/>

<http://www.inteatro.it/?lang=it>

[www.marchespettacolo.it](http://www.marchespettacolo.it)

<https://residenze.marchespettacolo.it/>

<http://www.bartmarche.it/>