

Dottorato di Ricerca in / PhD program Dottorato di ricerca in Comunicazione e mercati:
economia, marketing e creatività
Ciclo / Cycle XXIX

Curriculum in Economia della conoscenza, della comunicazione, della cultura e della
creatività

Teatro 2.0: nuovi media e reti sociali

Cognome / Surname Calzolari Nome / Name Alessia

Matricola / Registration number 25185

Tutor: Prof.ssa Angela Besana

Cotutore / Co-tutor:
(se presente / if there is one)

Coordinatore / Coordinator: Prof. Pierluigi Sacco

ANNO ACCADEMICO / ACADEMIC YEAR 2015 -2016

TEATRO 2.0: NUOVI MEDIA E RETE SOCIALE

0. Indice

| | |
|---|------------|
| 0. Indice..... | 2 |
| 1. Introduzione | 4 |
| 2. La domanda di ricerca | 7 |
| 2.1. La situazione di partenza: il rapporto tra enti pubblici e culturali, crisi perenne | 7 |
| 2.2. Perché intervenire: l'arte e la cultura come bene pubblico e le loro ricadute positive sulla società | 12 |
| 2.3. La ricerca di nuove fonti di finanziamento di origine privata: la collaborazione tra enti culturali e privati attraverso i social media | 17 |
| 2.4. Obiettivo e domande di ricerca | 23 |
| 2.4.0. Il campione | 23 |
| 2.4.1. I social network come strumento per ampliare gli stakeholder..... | 24 |
| 2.4.2. La presentazione del campione e le conseguenze sulla scelta del metodo di ricerca | 28 |
| 2.4.3. Le domande di ricerca | 31 |
| 3. L'analisi della letteratura | 34 |
| 3.1. Il teatro come difficult brand: peculiarità di un prodotto atipico | 34 |
| 3.2. Il pubblico e il consumo teatrale: analisi dei fattori che influenzano la scelta, l'abitudine e la motivazione del consumo culturale, sia per il pubblico che per il non-pubblico teatrale..... | 41 |
| 3.3. L'audience development: coinvolgere il pubblico per renderlo consumatore fedele..... | 54 |
| 3.4. L'impatto delle nuove tecnologie sui consumatori, teatrali e non..... | 62 |
| 3.4.0. L'impatto delle nuove tecnologie sulla domanda teatrale..... | 67 |
| 3.4.1. L'impatto delle nuove tecnologie sull'offerta teatrale..... | 70 |
| 3.5. L'impatto dei social media sui ricavi..... | 71 |
| 3.6. La comunicazione web come strumento per ridurre le barriere di ingresso al consumo teatrale e incentivare le reti sociali..... | 75 |
| 4. La metodologia di ricerca | 80 |
| 4.1. Il metodo di lavoro..... | 80 |
| 4.2. Analisi del questionario..... | 86 |
| 4.3. Analisi descrittiva del campione - il questionario..... | 87 |
| 4.3.0. Uso e periodo d'utilizzo dei social network da parte dei teatri intervistati | 89 |
| 4.3.1. Motivazioni all'uso dei social network da parte del campione | 98 |
| 4.3.2. Motivazioni al non utilizzo dei <i>social network</i> da parte del campione | 99 |
| 4.3.3. Propensione all'uso futuro dei <i>social network</i> | 101 |
| 4.3.4. Uffici di competenza per la gestione dei social network..... | 105 |
| 4.3.5. <i>Modus operandi</i> della comunicazione tramite i social network..... | 106 |
| 4.3.6. Propensione all'acquisto di ads e analisi delle percentuali destinate a questo investimento..... | 107 |
| 4.3.7. Variazione del numero di abbonati nel triennio 2011-2014 | 111 |
| 4.3.8. Variazione nei ricavi nel triennio 2011-2014..... | 113 |
| 4.3.9. Analisi e mappatura di follower e abbonati: sovrapposizioni e profili | 116 |
| 4.4. Analisi dei bilanci | 117 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 4.5. | Le ipotesi di ricerca | 134 |
| 5. | L'analisi statistica dei dati | 136 |
| 5.1. | I risultati della ricerca..... | 137 |
| 5.1.0. | Usò dei social network e incremento di presenze: una relazione non verificabile per i teatri di prosa milanesi | 137 |
| 5.1.1. | Usò dei social network e ricavi: l'incremento dipende dal numero di social media attivati | 138 |
| 5.1.2. | Usò dei social network e numero di abbonamenti: l'incremento dipende dal numero di social media attivati..... | 142 |
| 5.1.3. | Social network e attività di fundraising istituzionale: una relazione ancora da costruire | 143 |
| 5.2. | Applicazioni generali dei risultati ottenuti..... | 144 |
| 5.3. | Sviluppi futuri e limiti della ricerca..... | 148 |
| 6. | Conclusione | 153 |
| 7. | Bibliografia | 156 |
| 8. | Sitografia | 191 |
| 9. | Allegati | 192 |
| 9.1. | Allegato 1: Arts Council of England, 2011, Grants for the arts – audience development and marketing..... | 192 |
| 9.2. | Allegato 2: Questionario inviato ai teatri di prosa milanesi | 199 |
| 9.3. | Allegato 3: Social Media Map 2018 | 203 |
| 10. | Indice delle figure | 203 |
| 11. | Indice dei grafici..... | 204 |
| 12. | Indice delle tabelle..... | 204 |

1. Introduzione

I social media possono essere definiti come:

“a group of Internet-based applications that build on the ideological and technological foundations of Web 2.0 and that allow the creation and exchange of user-generated content.” (Kaplan & Haenlein, 2010)

Non si può negare che questo insieme di applicazioni del web 2.0 sono diventate sempre più centrali nella vita quotidiana, allontanandosi da quella fama di “divertimento per giovani” di cui erano corredati all’inizio. Sempre più imprese, industrie e in generale il mondo del lavoro si interrogano continuamente su come sfruttare al meglio Facebook, LinkedIn, Pinterest, Snapchat e tutti il vasto mondo di *social network* diffusi localmente. Non si possono neanche ignorare i risultati, spesso enormi, ottenuti attraverso i *social media*, come ad esempio, l’elezione a presidente degli USA di Barack Obama nel 2008, che ha giocato – molto e bene – con tutti gli strumenti di comunicazione, *social network* compresi attraverso campagne divenute virali (Kaplan, 2015).

Prima di interrogarsi sull’uso e sulle potenzialità di questi strumenti, bisogna ricordare che i *social network* sono prima di tutto reti sociali – il web 2.0 è arrivato dopo – che rispondono a necessità sociali basilari per le diverse fasce d’età, culture e aree (De Paoli, 2009). Come spiega Fischer (1982) le reti sono sistemi di relazioni formali o informali, che si instaurano tra individui, gruppi o organizzazioni. Ogni rete è quindi costituita da una moltitudine di attori e relazioni.

Nel mondo dell’arte e della cultura le spinte a creare una rete sociale possono essere personali, sociali, artistiche, professionali oppure economiche. Nell’arte e nella cultura, però, le reti si formano perché è una caratteristica propria delle Arti, ma anche perché le relazioni sono fondamentali per ottenere risultati. Sarebbe, perciò,

quantomeno sciocco rifiutare di utilizzare lo strumento del web per portare avanti delle reti che sono fondamentali e da sempre presenti nel mondo culturale. Nello specifico, internet ha delle caratteristiche che lo rendono particolarmente adatto per la comunicazione delle istituzioni culturali, teatri in particolare¹: può migliorare la relazione tra azienda e *stakeholders* (Galluzzi, 1997; Micelli, Legrenzi e Moretti, 1997; Micelli e De Maria, 2000; Saxton *et al.*, 2007); può essere strategico in un settore in cui la competizione è in costante aumento (Ryan, 1999); potrebbe aiutare a raggiungere risultati migliori in ambiti quali il *fundraising* e la ricerca e gestione di volontari (Sargeant *et al.*, 2007); infine, potrebbe migliorare l'immagine e la reputazione di un'istituzione culturale avvicinandola al pubblico e potenziale pubblico (Leko Šimič e Bilos, 2016). Il mondo artistico-culturale, quindi, non può che trarre benefici da questi nuovi strumenti di comunicazione, che attivano e stimolano relazioni, per lo più interattive.

È altresì cosa nota, almeno in linea teorica, che la cultura possa essere strumento di sviluppo economico, catalizzato dalle nuove tecnologie, che presuppone un allargamento della tradizionale rete di relazioni... che si può ottenere attraverso le nuove tecnologie, mettendo a valore e integrando attori molto diversi fra loro: pubblici, privati, imprese, sfera sociale. Tornando sempre al web, è grazie a internet che c'è la possibilità di diffondere contenuti in tempo reale – ma che permangono nell'etere-archivio storico – ampliandone le possibilità di fruizione (Pilati, 1996; Micelli e Di Maria, 2000).

Quello che si è cercato di fare nei tre anni di dottorato e con il presente elaborato finale è proprio quello di incrociare queste tematiche: il mondo dei *social media* e lo "sfruttamento" economico della cultura. Nello specifico si è cercato di capire quale potesse essere l'impatto dei *social network* sui ricavi dei teatri.

Nel primo capitolo verrà illustrata la domanda di ricerca, il campione e la metodologia. Il secondo capitolo si dedicherà all'analisi della letteratura di riferimento. È stato possibile reperire ben poco riguardo all'argomento specifico trattato, sono stati quindi approfonditi temi più ampi e generici inerenti all'oggetto di

¹ Leko Šimič e Bilos, 2016.

studio quale il teatro come tipo di *brand* peculiare, il rapporto tra pubblico e fruizione teatrale, l'*audience development*, l'impatto delle nuove tecnologie sul teatro e la comunicazione *web*. Il terzo capitolo si concentrerà sul metodo di ricerca e sull'analisi descrittiva dei dati raccolti. Chiude la tesi un capitolo dedicato all'analisi statistica e ai risultati ottenuti per le ipotesi formulate nel primo capitolo, nel quale verranno evidenziati anche eventuali futuri sviluppi.

2. La domanda di ricerca

"Internet è un luogo, un ambiente, fatto di persone e delle loro miriadi di interazioni. Non è meramente una tecnologia ma un modo di collaborare, condividere e aver cura gli uni degli altri. Le imprese che riconoscono i valori umani dell'internet avranno più probabilità di successo nei mondi artificiali dell'era digitale perché capiranno che l'artificiale è radicato nella realtà e la realtà ha radici nei nostri cuori."

Vinton G. Cerf, in Leiner *et al.*, 2009.

2.1. **La situazione di partenza: il rapporto tra enti pubblici e culturali, crisi perenne**

Viviamo in un periodo di crisi: mondiale, economica, finanziaria, personale, di valori e di idee creative. È una crisi che attanaglia il mondo artistico e culturale che, per qualche strano gioco del destino, o per comodità, in realtà è in crisi da molto prima di oggi, sia dal punto di vista economico che delle idee.

Sino ad ora, soprattutto in un paese come l'Italia (al contrario di quanto avviene, ad esempio, nei paesi di matrice anglosassone), è stato principalmente lo Stato ad occuparsi dei beni culturali, sia perché proprietario della maggior parte dei beni, sia perché - dal punto di vista legislativo - è compito degli organi di governo sviluppare politiche di tutela e valorizzazione di questo immenso patrimonio.² Nella legislazione italiana bisogna aspettare la legge Ronchey del 1993 affinché si inizi a riconoscere ai privati la possibilità di occuparsi di fruizione e valorizzazione del patrimonio culturale Statale³. È poi solo negli anni a seguire, dalla fine degli anni '90 del secolo scorso, che questa opportunità viene realmente sfruttata. Ad oggi, quindi, non sono

² Beretta e Migliardi, 2012; Zagnoli *et al.*, 2015.

³ Cfr. Bilancia (2006) per un approfondimento sulla legislazione dei beni culturali italiani.

neanche vent'anni che i privati hanno un ruolo nel mondo della cultura: la nostra mentalità non si è ancora abituata a questa possibilità.

Ciò non toglie che – pur avendo affidato parte della gestione (e dei costi) ad enti privati - le risorse statali non bastano più. Come emerge dai dati della Ragioneria Generale dello Stato sulla spesa pubblica per gli anni 2011, 2012 e 2013 (periodo oggetto del progetto di ricerca) gli stanziamenti sono in costante diminuzione:

Tabella 1 - Stanziamenti definitivi del bilancio dello Stato (dati in milioni di euro; fonte dati: <http://www.rgs.mef.gov.it/VERSIONE-I/>; rielaborazione propria)

| Stanziamenti definitivi del bilancio dello Stato (dati in milioni di euro) | | | |
|---|---|---|---|
| Missione e Programma | Stanziamenti definitivi cassa 2011 | Stanziamenti definitivi cassa 2012 | Stanziamenti definitivi cassa 2013 |
| Ricerca in materia di beni e attività culturali | 105 | 79 | 48 |
| Tutela e valorizzazione dei beni e attività culturali e paesaggistici | 1.832 | 1.804 | 1.698 |

Come si evince dalla tabella 1, gli stanziamenti per la voce Ricerca in materia di beni e attività culturali arrivano addirittura a dimezzarsi (da 105 milioni di euro a 48 milioni di euro, il calo è del 54,67%): lo stanziamento per l'anno 2012 è inferiore del 24,54% rispetto a quello del 2011 e nel 2013 cala, ulteriormente, del 39,93%.

Leggermente inferiore, invece, la riduzione degli stanziamenti per la voce Tutela e valorizzazione dei beni e attività culturali e paesaggistici, dove il calo totale è solo del 7,31% (1,51% nel 2012, 5,39% nel 2013).

Tabella 2 - Stanziamenti definitivi per Amministrazione (dati in milioni di euro; fonte dati: <http://www.rgs.mef.gov.it/VERSIONE-I/>; rielaborazione propria)

| Stanziamenti definitivi per Amministrazione (dati in milioni di euro) | | | |
|--|---|---|---|
| Amministrazione | Stanziamenti definitivi cassa 2011 | Stanziamenti definitivi cassa 2012 | Stanziamenti definitivi cassa 2013 |
| Ministero per i Beni e le attività culturali | 2.047 | 1.994 | 1.833 |

Nella tabella 2 vengono messi a confronto gli stanziamenti definitivi per il Ministero per i Beni e le attività culturali⁴ (dati in milioni di euro), confermando la diminuzione. Sebbene il calo non colpisca quanto quello degli stanziamenti divisi per missione e programma: dal 2011 al 2013 la riduzione è di “soli” 214 mila euro (il 10,43% totale; nel 2012 i fondi destinati al MiBACT si riducono del 2,57%; nel 2013, rispetto al 2012, il calo è del 8,06%).

Grafico 1 - Allocations annuali FUS (fonte: Castiglione C., Infante D., 2014)



⁴ Denominato, in realtà, a partire dal 2013 Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo (MiBACT).

A rendere ancora più evidente la crisi in cui versano i teatri - oggetto di questa ricerca - è il grafico⁵ sovrastante (Grafico 1), sul quale vengono riportate le allocazioni annuali al FUS⁶ dal 1985 al 2013. In questi 28 anni i fondi stanziati sono scesi del 56%: dagli iniziali 357,5 milioni di euro ai 157 milioni di euro del 2013 (Castiglione C., Infante D., 2014; cfr. tabella 3 per il dettaglio annuale dei fondi stanziati). L'impatto, anche solo visivo, ben evidenzia il crollo delle cifre destinate al FUS.

⁵ Castiglione C., Infante D., 2014.

⁶ FUS è l'acronimo di *Fondo Unico per lo Spettacolo*, strumento del MiBACT destinato a sovvenzionare lo spettacolo dal vivo e istituito nel 1985 con la legge 30 aprile 1985, n. 163.

Tabella 3 - Allocations annuali FUS (dati
<http://www.spettacolodalvivo.beniculturali.it/index.php/normativa-fus-e-contributi>;
 propria) rielaborazione

| Anno | Importo | Anno | Importo |
|------|---------------|------|---------------|
| 1985 | € 357.480.000 | 2000 | € 499.360.000 |
| 1986 | € 414.610.000 | 2001 | € 530.340.000 |
| 1987 | € 443.870.000 | 2002 | € 499.820.000 |
| 1988 | € 464.030.000 | 2003 | € 517.930.000 |
| 1989 | € 428.590.000 | 2004 | € 499.390.000 |
| 1990 | € 459.430.000 | 2005 | € 464.490.000 |
| 1991 | € 436.290.000 | 2006 | € 427.300.000 |
| 1992 | € 477.130.000 | 2007 | € 441.290.000 |
| 1993 | € 460.630.000 | 2008 | € 471.330.000 |
| 1994 | € 460.580.000 | 2009 | € 397.000.000 |
| 1995 | € 439.020.000 | 2010 | € 398.060.000 |
| 1996 | € 471.820.000 | 2011 | € 407.610.000 |
| 1997 | € 461.890.000 | 2012 | € 411.464.000 |
| 1998 | € 477.670.000 | 2013 | € 389.077.276 |
| 1999 | € 494.310.000 | | |

Attraverso un decreto ministeriale il primo luglio 2014 il FUS è stato riformato, passando dallo stanziamento di fondi annuali all'erogazione di fondi triennali⁷: intento di questa modifica è quello di incentivare e premiare la progettualità a medio-lungo termine, caratteristiche che nel settore artistico-culturale italiano (al contrario di quanto accade all'estero) viene messa in pratica sempre difficilmente. Al momento della redazione della tesi non è ancora possibile stabilire se effettivamente questa

⁷ Il primo triennio a beneficiare della riforma è quello 2015-2018.

imposizione di *best practice* abbia realmente incentivato un'ottica di progettualità oppure piuttosto penalizzato l'intero settore che per caratteristiche interne e di sistema non può sviluppare progetti triennali.

2.2. Perché intervenire: l'arte e la cultura come bene pubblico e le loro ricadute positive sulla società

Se è vero che l'arte e la cultura sono di tutti, sono cioè un bene pubblico⁸, e quindi vanno protette ed incentivate, a fronte di uno Stato che ha necessariamente priorità diverse e più imminenti di quelle culturali, dobbiamo tutti noi preoccuparci di tutelare ciò che è nostro. La cultura, infatti, oltre ad arricchirci dal punto di vista umano, è un aspetto importante della (potenziale) crescita economica di un paese, partendo dalle città: *“culture is a key area of a city’s capabilities. A long term cultural vision can be a crucial link in the city’s plans for economic and social development. Therefore, cultural institutions and activities should be part of an integrated approach of the city’s planning and urban regeneration.”* (Corboş R. A., Popescu R. I., 2012). Questo vale soprattutto per l'Italia: primo paese per numero di siti UNESCO (51 su 1031⁹) e con un patrimonio museale diffuso su tutto il territorio nazionale superiore a quello degli altri paesi europei. Dal punto di vista economico ed occupazionale, il settore culturale¹⁰ incide per oltre il 2% sull'intero settore produttivo italiano¹¹. Verrebbe infatti spontaneo chiedersi perché preoccuparsi della cultura a fronte di esigenze ben più contingenti e di fondamentale importanza per la sussistenza¹². Come può la

⁸ Candela, 2008; Begg et al., 2011.

⁹ Dati febbraio 2016.

¹⁰ L'importanza della cultura per l'economia porta a parlare di *cultural industries*. Anche se - come spiega Mirva Peltoniemi (2015) nella sua dettagliata *review* della letteratura sull'argomento - è ancora poco chiaro quali caratteristiche rendono un'impresa culturale. In generale si potrebbe adottare la seguente definizione: le industrie culturali sono quelle che producono beni esperienza caratterizzati da rilevanti elementi creativi che vengono proposti sul mercato attraverso la distribuzione di massa. Gli elementi creativi sono storie e stili atti all'intrattenimento, costruzione dell'identità e condivisione sociale. Come si vedrà nel cap. 2 (cfr. 2.1 Il teatro come *difficult brand*: peculiarità di un prodotto atipico) le caratteristiche dell'industria culturale, dal punto di vista dell'offerta sono essenzialmente due. *In primis* si assiste ad una costante sovrapproduzione di lavori creativi a prescindere dal ciclo economico. In secondo luogo, poi, l'incertezza sul risultato e sul successo di qualsiasi prodotto è estremamente alta: il consumatore non può avere informazioni complete se non dopo il consumo. Ne risulta quindi un sistema di *gatekeepers* che impediscono il largo accesso al bene creativo/culturale.

¹¹ Beretta e Migliardi, 2012.

¹² Cfr. anche Zagnoli et al. 2015; Trimarchi, 2014.

cultura migliorare il benessere della società ed incrementare la crescita economica, quale strumento per avere la possibilità di vivere vite più “vive”? Sacco e Segre (2003) per rispondere a questa domanda applicano innanzitutto un’importante distinzione: la cultura può essere intesa come istruzione e allora è chiara la fondamentale importanza per la società, sia a livello civile che sociale che tecnologico; la cultura può però anche essere vista come attivatore del pensiero che produce nuove sensazioni, nuove forme e necessità di consumo, fungendo perciò da capacità innovativa per l’intero sistema economico. Il concetto di cultura esula dalla mera formazione scolastico-accademica e comprende, soprattutto, l’esperienza artistica vissuta dall’individuo. La cultura sempre più viene vista come interconnessa a sviluppo e benessere delle economie evolute, dal momento che c’è bisogno di una base sociale solida ed ampia per far sì che anche i processi di sviluppo lo siano, generando ricadute positive sugli individui, sul loro capitale creativo, sulla cittadinanza e il vivere in società, sul benessere complessivo.¹³

Non si possono, di conseguenza, tralasciare gli effetti di moltiplicatore, ovvero le ricadute positive su settori *attigui*, come il turismo, ad esempio. Beretta e Migliardi (2012) evidenziano i seguenti punti d’interesse del settore, legati alle caratteristiche economico-strutturali dello stesso:

- Settore dinamico, la cui domanda, e di conseguenza il fatturato, cresce in maniera piuttosto intensa;
- Attività tendenzialmente poco sensibili al ciclo economico;
- Effetto sulla crescita del capitale umano¹⁴, punto di forza di un sistema produttivo¹⁵:
*“[...] da un lato l’offerta di cultura contribuisce di per sé alla crescita umana, quindi all’innalzamento della qualità della forza lavoro locale; dall’altro, la stessa offerta genera anche un ambiente socialmente più attrattivo, facilitando l’afflusso e la localizzazione di persone dotate di un profilo culturale e professionale avanzato.”*¹⁶

Analizzando i dati della spesa privata per la cultura, in effetti, la dinamicità del settore culturale sembrerebbe venir smentita. Come si vede in figura 1, nel 2012, la

¹³ Bollo, 2014; White & Rentschler, 2005.

¹⁴ Sintetica, ma calzante la definizione di Sacco e Segre (2006): “[...] ruolo attivo svolto dagli individui nell’espansione delle possibilità produttive di un sistema economico attraverso lo sviluppo di quelle qualità umane che, analogamente al capitale fisico, possono essere utilizzate proficuamente nella produzione.”

¹⁵ Putnam, 1993; Guiso *et al.*, 2006; De Blasio e Sestito, 2011.

¹⁶ Beretta e Migliardi, 2012.

spesa dei privati per la cultura subisce un calo, dopo 10 anni in costante crescita. Beretta e Migliardi, però, pubblicano nel 2012 e fanno quindi riferimento ai dati fino al 2011, da cui emerge il trend positivo, che sottolineano anche nel loro *paper*.

Figura 1 – Dati della spesa privata per la cultura dal 2002 al 2012 (fonte: rapporto Federculture 2013)

| Spesa delle famiglie italiane - Valori a prezzi correnti (milioni di euro) | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------------------|---------------------|
| | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | Var. % 2012/2011 | Var. % 2011/2002 |
| SPESA IN RICREAZIONE E CULTURA | 57.494 | 58.261 | 61.726 | 60.718 | 63.562 | 66.168 | 66.220 | 66.382 | 70.208 | 72.093 | 68.931 | -4,4 | 25,4 |
| TOTALE SPESA FAMIGLIE | 775.130 | 801.946 | 830.303 | 857.010 | 891.925 | 920.948 | 940.666 | 923.270 | 950.502 | 979.887 | 965.817 | -1,4 | 26,4 |
| INCIDENZA % DELLA SPESA PER CULTURA SULLA SPESA TOTALE | 7,4% | 7,3% | 7,4% | 7,1% | 7,1% | 7,2% | 7,0% | 7,2% | 7,4% | 7,4% | 7,1% | | |

Valutando anche i dati per gli anni successivi al 2012 (sempre dai dati del rapporto Federculture) la spesa privata per la cultura nel 2013 scende ulteriormente a 64.788 milioni di euro, ma nel 2014 e nel 2015 torna – nuovamente – a salire (rispettivamente 66.123 milioni di euro e 67.8 milioni di euro). Il settore culturale, quindi può sì subire alcune battute d’arresto e fasi di declino, ma, alla fine, il trend resta comunque positivo.

Le politiche pubbliche di salvaguardia dell’arte e della cultura però sono anche giustificate da motivazioni di equità sociale: senza questi incentivi facilmente sarebbero solo le fasce più alte a potervi accedere.

Un altro dei motivi, seguendo anche il trend della comunità europea degli ultimi 20 anni (cfr. Vestheim, 1994), per cui l’arte e la cultura vengono considerati un bene pubblico è il suo risvolto di utilità sociale. Sempre più, infatti, si vede nella cultura uno strumento per poter affrontare l’esclusione sociale (Belfiore, 2002; Hayes, 2003). In particolare questo “strumento” viene ritenuto adatto al coinvolgimento di giovani ed anziani nella comunità di appartenenza. Di sicuro la cultura ha effetti positivi su questo sintomo - l’esclusione sociale - e i risultati sono spesso più soddisfacenti di quelli dati da strumenti tradizionali, anche se non c’è (ancora) un numero di studi congruo per poterlo confermare. Il risvolto della medaglia, però, è che le arti vengano viste *solo* come strumento, diventando così succubi della mentalità di “un tanto al chilo” e ignorando il valore artistico-culturale. Quindi se a

fronte della somma investita non produrranno i risultati sperati, in un'ottica di costi-benefici si andrebbe a investire su altre soluzioni e strategie. Ma, se l'arte, comunque, viene incentivata da fondi pubblici, ci si aspetterebbe che abbia delle responsabilità nei confronti della società, che la mantiene viva: il valore artistico-culturale appunto. La cultura non è uno dei tanti mezzi per raggiungere il fine sociale, è essa stessa il fine: *"Culture is a successful regenerator because it is an end itself: the activity is inseparable from the achievement."*¹⁷.

Anche il rischio di eventuali fallimenti del mercato, come ad esempio il fenomeno del *free riding*, supporta la teoria per la quale l'intervento pubblico è fondamentale. Allo stesso modo la presenza di esternalità positive - così come il già citato turismo e i risvolti sociali - e la mancanza di finanziamenti da parte dei privati¹⁸ contribuiscono a legittimare l'intervento dello Stato come principale fonte di sussistenza di un bene pubblico.¹⁹

Il risvolto della medaglia è, visto il forte impatto della cultura sullo sviluppo economico ed intellettuale, che le organizzazioni culturali devono essere consapevoli della loro "rilevanza sociale" (Bollo, 2014): dovranno occuparsi di analizzare società e mercati culturali, porre attenzione alla qualità di comunicazione e marketing, mediare i contenuti, cogliere le opportunità offerte dalle innovazioni tecnologiche e dal potenziale educativo di una progettazione aperta e inclusiva (*Ibidem*).

Tornando alla classificazione della cultura come tipologia di bene, appare utile approfondire brevemente cosa si intende, dal punto di vista delle teorie economiche,

¹⁷ Lewis Biggs, ex curatore della Tate of the North, Liverpool, 1996.

¹⁸ I privati sono tendenzialmente disincentivati a contribuire economicamente a progetti artistico-culturali, poiché il potenziale aumento di produttività è comunque limitato e con risultati incerti. Spesso, inoltre, bisogna far riferimento a professionisti specifici che possano mediare tra le asimmetrie informative del settore. cfr. Beretta e Migliardi, 2012.

¹⁹ Sempre in Beretta e Migliardi (2012) vengono evidenziate le controindicazioni per cui l'intervento statale è, in realtà, controproducente:

Innanzitutto a fronte di un costo elevato, il ritorno economico non è immediato (sempre se presente); le rendite pubbliche potrebbero disincentivare la ricerca di qualità, favorendo la produzione di prodotti di poco interesse per il pubblico, ma interessanti poiché sovvenzionabili;

si potrebbero sopravvalutare le esternalità positive o ottenerle tramite altre strategie, magari anche a costi inferiori;

ci si potrebbe chiedere se le politiche di incentivo non siano in realtà anti-distributive, dal momento che la domanda di cultura resta comunque tipica di classi sociali agiate.

A proposito del caso Teatro Valle Occupato si entrerà più nel dettaglio delle eventuali distorsioni causate da politiche culturali statali; cfr. anche Iaione (2015) e Throsby (2009) a proposito.

per bene pubblico. In economia, infatti, la cultura viene spesso considerata un bene meritorio, ma può essere considerata invece un bene pubblico?

Un bene pubblico è caratterizzato dalla non rivalità e dalla non escludibilità: tutti i consumatori ne fruiscono (non rivalità) e il consumo dell'uno, non lo impedisce all'altro (non escludibilità). Ciò tuttavia porta ad una conseguenza negativa: il singolo consumatore potrebbe essere portato a comportarsi da *free rider* – termine già citato precedentemente -, ovvero a non domandare la produzione del bene, culturale in questo caso, poiché confida che la spesa ricada su altri e poiché, in ogni caso, nel momento in cui questo bene verrà prodotto lui ne usufruirà comunque.

Tradizionalmente la soluzione applicata era di ripartire il costo di produzione sulla fiscalità ordinaria, ma questo metodo si apre ad (almeno) due contestazioni. Innanzitutto, non c'è nessuna distinzione tra il consumatore e il non consumatore; in secondo luogo il tempo in cui poter richiedere (ulteriori) contributi appare abbondantemente scaduto.

Non si può negare che lo Stato debba essere coinvolto e partecipe della vita culturale della nazione. Concettualmente, la cultura da bene pubblico va intesa più che altro come bene meritorio, ovvero va incentivata, protetta, preservata e diffusa nell'interesse della collettività, a prescindere dalla domanda del singolo.

A questo proposito, è interessante citare il caso del romano Teatro Valle²⁰ Occupato, primo - e forse più eclatante - esempio del movimento per l'arte e la cultura come *common good*²¹. Nel 2011 il teatro, in seguito al decreto che ne istituzionalizzava la privatizzazione, viene occupato da lavoratori dello spettacolo, attivisti, cittadini, studiosi e membri del *milieu* culturale in un clima di grande festa e con un fortissimo impatto mediatico e richiamo di pubblico. Lo scopo, idealmente, era quello di togliere il teatro ai privati, accusati di voler trasformare un luogo storico in un centro commerciale, e restituirlo a chi sfruttava e produceva ricchezza attraverso la cultura e partecipava alla vita del teatro. Dal punto di vista legislativo gli occupanti si

²⁰ Bellissimo teatro all'italiana del 1727 situato nel cuore di Roma, usato - fino alla prima metà del '900 - come teatro di prosa e lirica. Sul suo palco si sono susseguite le prime di autori quali Rossini e Donizetti e, nel 1921, lo sconvolgente, per i tempi, dramma *Sei personaggi in cerca d'autore* di Pirandello.

²¹ Bailey, 2013.

rifacevano all'articolo 42²² della costituzione italiana che afferma che la proprietà privata può essere espropriata per motivi di interesse generale, spostando il focus dal bene inanimato su cui esercitare la proprietà, al rapporto di una comunità con una risorsa. Perché l'esempio del Valle è così importante? Lo riassume bene Bailey (2013), che sottolinea la novità di questo esperimento in campo politico, artistico e legale (come avrebbero potuto gli occupanti acquistare peso politico come produttori di cultura, auto-regolamentarsi a lungo termine e sfidare la dominazione economica con l'arte e la cultura?).

Il tema dei beni comuni ha anche delle implicazioni sulle forme di governo (Iaione, 2015). Lo Stato, infatti, viene chiamato a produrre e gestire reti di collaborazioni tutte volte a soddisfare uno scopo comune e condiviso: lo Stato subisce quindi questa evoluzione da Leviatano di hobbesiana memoria - intento a vigilare sull'ordine pubblico - a *welfare state*, il cui scopo è quello di garantire servizi alla collettività a stato che Iaione definisce "Stato-regia" o "Stato relazionale".

2.3. La ricerca di nuove fonti di finanziamento di origine privata: la collaborazione tra enti culturali e privati attraverso i social media

Stato e comunità, quindi, devono occuparsi di ciò che ha interesse generale, e arte e cultura di certo ne hanno. Sta, però, anche agli enti culturali, in senso lato, cercare fonti di finanziamento e non affidarsi solo a quelle statali.

La collaborazione tra privati ed enti culturali, tra l'altro, è di interesse per entrambe le parti coinvolte: Lewandowska (2015) la definisce una "*win-win situation*", ovvero una situazione che porta vantaggi a tutti, e riassume le collaborazioni in due macro-categorie - le *sponsorship* e la filantropia - basandosi sui vantaggi ricercati dall'impresa finanziatrice. Le *sponsorship*, infatti, incentiverebbero la percezione che i

²² *Articolo 42*: La proprietà è pubblica o privata. I beni economici appartengono allo Stato, ad enti o a privati. La proprietà privata è riconosciuta e garantita dalla legge, che ne determina i modi di acquisto, di godimento e i limiti allo scopo di assicurarne la funzione sociale e di renderla accessibile a tutti. La proprietà privata può essere, nei casi preveduti dalla legge, e salvo indennizzo, espropriata per motivi d'interesse generale. La legge stabilisce le norme ed i limiti della successione legittima e testamentaria e i diritti dello Stato sulle eredità.

consumatori hanno del brand-mecenate; le attività di stampo filantropico, invece, agirebbero in particolare sul rapporto tra impresa e comunità di appartenenza. Holt (2006) specifica, inoltre, che finanziatore e beneficiario dovrebbero comportarsi più che altro da business partner, in cui entrambe le parti sono coinvolte a pieno nel progetto: i vantaggi che queste collaborazioni portano non sono, infatti, solo economiche e per chi riceve le sovvenzioni. Il *paper* della Lewandowska dimostra appunto come le *partnership* tra imprese ed enti culturali abbiano un impatto sulla creatività delle prime, così come sulla loro capacità di instaurare relazioni con la comunità di appartenenza e gli *stakeholder*.

Uno strumento utile al fine di intercettare, quindi, una vasta gamma di *stakeholder*, di “vendere” un prodotto culturale, che deve restare però sempre di alto valore, potrebbero essere i nuovi media, *social network in primis*, da integrare - e non sostituire - alle strategie promozionali e comunicative tradizionali (strumenti cartacei, abbonamenti, *mailing list*...). Questi nuovi linguaggi potrebbero, da un lato, offrire ulteriori spazi di espansione, anche in campo didattico, e dall'altro trovare modi inediti ed innovativi per avvicinarsi alla gente, creando, come auspicabile effetto collaterale, un incremento e una diversificazione del pubblico e, di conseguenza, un aumento degli introiti da bigliettazione.²³ È indubbio che oggi come oggi i social media rappresentino sia un'area di business che di comunicazione per le aziende, che possono utilizzare questi strumenti, a prescindere dalle loro dimensioni strutturali ed economiche (Mihacea, 2013; Lovari, 2015; Zagnoli et al., 2015). Dal punto di vista culturale - come già scritto - le istituzioni culturali sono alla costante ricerca di modi di raggiungere potenziale pubblico con risorse minime. Il web è uno strumento – caratterizzato da semplicità, impatto pubblico e costi bassi (Kang e Norton, 2004) – che è adatto a coinvolgere più pubblici diversi – tra cui pubblici che hanno difficoltà ad accedere alle aree urbane, dove si concentrano la maggior parte

²³ Ci si può rifare qui alla condizione di Dorfman-Steiner, secondo cui – riassumendo in breve – all'aumentare dell'investimento pubblicitario, aumentano i ricavi e le quote di mercato. Si guadagna quindi in competitività e leadership. Nel caso specifico della presente ricerca, si potrebbe ipotizzare che a fronte di un investimento pubblicitario minimo (sia considerando i costi per acquistare le cosiddette *ads* su *Facebook*, che il solo investimento di tempo per gestire la pagina e produrre contenuti), poco superiore a zero, i ricavi siano esponenzialmente più alti. Lo scarto tra investimenti e ricavi sarebbe quindi decisamente vantaggioso. (cfr. Bagwell, 2005).

delle attività culturali²⁴- e stimolarne la partecipazione culturale, aspetti che amplificano l'esperienza culturale (Ateca-Amestoy & Castiglione, 2015; Leko Šimič e Bilóš, 2016).

Il mondo accademico ha già dedicato le sue attenzioni al ruolo di internet²⁵ come canale strategico per i beni culturali, concentrandosi in particolar modo sui social media - sia da un punto di vista teorico, che pratico - uno degli strumenti di marketing più recenti (Kolb, 2005; Rentschler e Hede, 2007, Weinberg, 2009; Meerman, 2010; Hettler, 2010). Già nel 2004 G. Soresi, direttore comunicazione e marketing del Piccolo Teatro di Milano, in un *paper* in Economia della cultura spiegava come il Piccolo aveva intenzione di sondare le potenzialità che internet avrebbe potuto dare al teatro, sia nell'ottica di sperimentare nuovi linguaggi che di creare occasioni per attrarre nuovo pubblico. Secondo Soresi le strategie dovevano svilupparsi su tre livelli. Un primo tecnico che prevedesse la creazione di archivi elettronici; un secondo, che potremmo definire di comunicazione e promozione, ovvero atto a diffondere informazioni relative sia agli spettacoli che in generale alle attività stesse del teatro. Il terzo livello, infine, doveva concentrarsi sulla creazione di una rete di relazione con gli utenti²⁶: e oggi, 12 anni dopo, i social network, partendo proprio dalla rete di relazione, aiutano di certo le strategie individuate da Soresi.

Alcune delle ragioni per cui i social media attirano notevole interesse per il mondo culturale infatti sono l'essere considerati alla stregua del passaparola, per via delle loro caratteristiche interne; il vasto raggio di utenti che potenzialmente raggiungono, l'interattività; il buon rapporto costi-risultati (Hausmann, 2012), vista la possibilità di targettizzare la comunicazione. Gli sviluppi tecnologici hanno reso le interazioni sociali dei consumatori sempre più una forza di mercato (Chen et al., 2011). Quando si parla di modelli di interazione tra social media e utenti di comunicazione ormai

²⁴ Ateca-Amestoy & Castiglione, 2015.

²⁵ Internet, o in generale l'accesso telematico, viene, tra l'altro, considerato di fondamentale importanza per "garantire a chiunque quelle condizioni necessarie (nel nostro tempo) per stabilire le relazioni con gli altri individui e per assicurare il pieno svolgimento della propria personalità (v. artt. 2 e 3 della Costituzione: principio della dignità della persona umana e principio di eguaglianza sostanziale)." (cfr. Pietrangelo, 2008).

²⁶ Soresi, 2004. Il direttore comunicazione e marketing prosegue poi specificando che l'informatica usata in funzione del teatro dovrebbe fungere da mezzo di divulgazione, da mezzo didattico, in modo da avvicinare gli utenti della rete allo spettacolo dal vivo attraverso un *media* di agile consultazione domestica: "Il teatro è relazione e Internet è una rete di conoscenza e comunicazione".

sempre più spesso ci si riferisce alla sigla H2H - human to human o head to head - che affianca B2B e B2C²⁷, terminologia ampiamente usata e nel mondo del marketing. Ciò che si vuole sottolineare è il rapporto diretto ed immediato - analogo a quello del passaparola appunto - che si può instaurare tra utente e azienda tramite i social media²⁸. Sempre nell'ambiente del marketing si è passati dal concetto di CRM - *Customer relationship management* - a CEM - *Customer experience management*. La gestione del cliente passa, a causa dell'avvento dei social network, da una "mera" gestione di un rapporto cliente-azienda alla gestione di una vera e propria esperienza a 360° che prosegue sin dopo l'acquisto con la condivisione di feedback auspicabilmente positivi (ma pericolosi quando negativi) sui canali social delle aziende oppure viceversa inizia ben prima che l'acquisto sia stato completato (Verhoef et al., 2009). Creare un ambiente web piacevole e creativo per il cliente è foriero di numerose conseguenze positive e crea un vantaggio competitivo per l'azienda (Novak et al., 2000).

Secondo quanto delineato da Celep (2014), il web si rifà piuttosto al *guerrilla marketing*: pratica che si avvale di budget minimi, ma che riesce ad attirare l'attenzione dei consumatori grazie a pratiche alternative alle strategie di marketing tradizionali. Scopo di questa pratica è quella di acquisire nuovi consumatori, anche attraverso l'uso di attività interattive. Le caratteristiche del *guerrilla marketing* sono di essere economico, efficiente e una strategia veloce che usa metodi non tradizionali e nuovi per diffondere un brand o un prodotto.

La rete, intesa come *world wide web*, non diventa quindi solo un mezzo di diffusione per raggiungere più utenti, ma una sorta di nuova rete sociale²⁹ e 'orale', se così si

²⁷ Cfr. Shu e Chuang (2011) e Sood e Pattinson (2012).

²⁸ Cfr. anche Chen et al., 2011.

²⁹ Una delle visioni largamente diffuse è che creare dei "quartieri" connessi da cavi e non da strade possa in qualche modo rivoluzionare la geografia economica, sostituendo gli agglomerati urbani e avvicinando la provincia alle città: il famoso villaggio globale. In realtà sembra che questo potenziale del *web*, strettamente geografico-economico, sia limitato. Come si evince da De Blasio (2008), infatti, l'uso delle nuove tecnologie è più diffuso negli utenti cittadini, che non in quelli provinciali, soprattutto nell'uso di quei servizi, come l'*e-commerce* o l'*e-banking*, che in realtà potrebbero e dovrebbero avvantaggiare utenti distanti dai servizi cittadini. In parte la causa potrebbe ritrovarsi nel fatto che in media la popolazione delle aree non urbane ha un livello scolastico e di reddito inferiore rispetto alla popolazione cittadina. Un altro *bias* potrebbe essere invece proprio l'accesso alla rete, più facile e veloce nei centri urbani che non nelle province. Un'altra obiezione che si potrebbe fare è che, effettivamente, le informazioni reperibili online - film, cinema, ristoranti, eventi e quant'altro - sono

può definire in omaggio alle origini della nostra civiltà: a quei Greci che oralmente ci hanno tramandato miti e *topoi* che fanno parte del nostro DNA, che condividevano e creavano ‘cultura’ – parlandone e facendola – e affrontavano attraverso il teatro problemi politici e sociali. Questa costante condivisione orale consentiva a tutti di essere ‘educati’ e critici. Da sola la rete non può certo farci diventare ‘critici’ dei prodotti artistico/culturali di oggi, ma potrebbe essere un primo strumento per avvicinare anche chi, per pregiudizio, per scarsa stima di sé o per mancanza di istruzione, non si è mai avvicinato alle diverse forme di cultura prima d’ora. In effetti sono stati individuati due aspetti che i social network assumono agli occhi dei consumatori teatrali (Milano, 2015) uno positivo - “*democratization effect*” - e uno negativo, denominato “*vulgarization effect*”. Nel primo caso i social media vengono percepiti come strumento che consente una migliore fruizione del teatro, un canale che veicola informazioni in maniera più veloce e con un tono più attraente, soprattutto per un pubblico nuovo. Insomma, sembra che per un pubblico occasionale i social media migliorino l’esperienza di consumo. Allo stesso tempo, per un pubblico già fidelizzato³⁰ questi strumenti sono un sistema di condivisione della propria esperienza, andando quindi ad accrescere la *loyalty* del pubblico già esistente. Per quanto riguarda il *vulgarization effect*, alcuni consumatori percepiscono in maniera negativa l’avvento di questa tecnologia. Ai loro occhi i social network sono legati alla perdita di qualità e alla banalizzazione dell’esperienza teatrale. La sensazione che viene percepita è che gli spettatori vivano solo un’esperienza superficiale, perdendosi il reale nodo centrale.

La rete potrebbe costituire occasione quindi non solo di conoscenza, ma anche di condivisione, valutazione della qualità e censimento della reputazione. Con l’abbassarsi della pressione sociale all’interno di un contesto informale come i social network diversi tipi di pubblico potrebbero trovare la comunità di appartenenza più in linea con i propri interessi, quella in cui sentirsi accettati, a prescindere dalle

rivolti al grande pubblico dei cittadini, che quindi sono più avvezzi all’uso del *web* per la ricerca di informazioni e di conseguenza ne estendono l’uso anche a livello di servizi. (Cfr. anche Ateca-Amestoy & Castiglione, 2015)

Resta da vedere se, invece, lo sfruttamento della rete a fini sociali possa in qualche modo colmare distanze fisiche e/o sociali.

³⁰ Sul concetto di *loyalty* e fidelizzazione cfr. anche paragrafo 2.2.

imposizioni sociali.³¹ Le comunità virtuali ormai sono importanti gruppi di riferimento (Kozinets, 1997 e 2002), che potrebbero sopperire o rimpiazzare quelli tradizionali (Constant et al., 1996). Non si può, infatti, negare che la comunicazione tra le persone e tra cittadini e istituzioni si è profondamente modificata. Se nella prima modernità le reti interpersonali erano da un lato più ristrette, ma dall'altro più coese, oggi, invece, gli individui sono al centro di network ampi, diversificati e poco coesi (Bauman, 2002). La differenza tra comunità di appartenenza virtuale e tradizionale è la scelta, volontaria e consapevole: lì dove essere membro di una comunità tradizionale potrebbe essere imposto socialmente (Dholakia e Bagozzi, 2004), è possibile scegliere di diventare parte di una rete sociale online molto più facilmente, trovando affinità di pensiero con gli altri utenti.

Fino ad ora è stato identificato il ridursi delle risorse come principale problema per i bilanci teatrali. Un fattore che non può essere trascurato, però, è di contro anche l'aumento di costi. La strategia spesso messa in opera dalle istituzioni culturali è quella di concentrarsi in maniera preponderante sul *core business* e dare in outsourcing invece molteplici funzioni. Micelli e Di Maria (2000) individuano due obiettivi in questo modus operandi: "da un lato costituire relazioni allargate ad un'ampia sfera di interlocutori in un'ottica collaborativa ed interattiva (*partnership*), dall'altro incrementare l'efficienza per mezzo di una semplice delega di attività non strategiche, ovvero di cui l'istituzione non possiede le competenze necessarie." I due studiosi individuano però anche un cambiamento nel *core business* stesso, che diventa sempre più legato al servizio, anche complementare e alla soddisfazione del cliente-utente. Questo necessita che l'istituzione culturale faccia propri strumenti di gestione tipici delle imprese, che, anche secondo Micelli e Di Maria (2000) possono essere implementati dall'uso delle nuove tecnologie³².

³¹ Milano, 2015.

³² Miccellani e Di Maria (2000) individuano i seguenti vantaggi: "[...] la possibilità di arricchire il complesso dei servizi offerti, in una maggiore capacità di interagire sia con l'utenza che con le altre istituzioni proponendo le attività tradizionali in modo nuovo ed arricchendole al contempo di nuovi contenuti."

2.4. Obiettivo e domande di ricerca

L'uso dei social network potrebbe essere concausa dell'ampliamento degli *stakeholder*, di aumento dei ricavi e/o di altre componenti di entrata monetaria (si pensi ad esempio alla filantropia oppure alle sponsorizzazioni), di redditività e di autonomia patrimoniale.

I teatri potrebbero in qualche modo, ad esempio, attraverso la pubblicazione di approfondimenti rendere edotto nuovo pubblico, che diventato in grado di comprendere lo spettacolo in scena, acquisiti il biglietto e instauri da lì in poi un circolo virtuoso che porti alla sottoscrizione di un eventuale abbonamento. In particolare sono le piccole realtà e/o quelle *underground* quelle che potrebbero beneficiare maggiormente dei servizi offerti dai *social media* come potente - per via delle sue caratteristiche di comunicazione ed interattività - strumento di marketing (Ranan, 2003).

Un'altra ipotesi potrebbe essere quella che, mostrando attraverso i social network il lavoro che c'è dietro alla programmazione teatrale (dalla scelta dello spettacolo, alle fasi di prova ed allestimento ad esempio) possa convincere sponsor o filantropi del buon utilizzo di una eventuale donazione (o della necessità della stessa...).

Il rapporto tra teatri e *social media* potrebbe, quindi, essere analizzato da molteplici punti di vista. Questa ricerca ha deciso di focalizzarsi su quattro aspetti in particolare: il numero di spettatori; i ricavi; il numero di abbonamenti; la potenzialità del mezzo come strumento di *fundraising* istituzionale.

2.4.0. Il campione

Oggetto della ricerca sono i teatri di prosa milanesi censiti dal Comune di Milano al link

https://www.comune.milano.it/portale/wps/portal/CDM?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/wps/wcm/connect/contentlibrary/Elenco+Siti+tematici/Elenco+Siti+tematici/Milano+per+lo+spettacolo/Teatro/.

Dalle realtà elencate sono stati eliminati i teatri dell'oratorio, realtà non più attive, cine-teatri che svolgevano esclusivamente attività cinematografica, arrivando a un elenco finale di 53 teatri (cfr. cap. 1.4.2).

2.4.1. I social network come strumento per ampliare gli stakeholder

Il teatro, sfruttando l'avvento dei *social network*, risponde non solo alla 'sete' di cultura, ma a una molteplicità di bisogni, rivolgendosi a target diversi. Più sono i potenziali 'acquirenti' con cui si entra in contatto, più sono le persone cui poter proporre il proprio *core business*, cioè lo spettacolo teatrale e, quindi, potenzialmente, accrescere e diversificare l'utenza.

I singoli acquirenti altro non sono che gli *stakeholder* dell'impresa teatrale, ovvero - come li definisce Freeman (1984) - i soggetti senza cui l'impresa non può sopravvivere, definiti a volte anche come portatori di interessi, ma anche coloro verso cui l'impresa, in questo caso il teatro, è responsabile. Il rapporto tra teatro e *stakeholder* è quindi biunivoco e non si basa solo sugli interessi economici e commerciali, quanto soprattutto su una condivisione di valori (Freeman, 1994). Freeman³³, infatti, chiede innanzitutto ai manager qual è lo scopo che la loro impresa vuole raggiungere. In questo modo i manager sono costretti ad esplicitare e condividere con gli *stakeholder* i valori aziendali, che già implicitamente conoscono. Altro punto fondamentale nel rapporto con i portatori di interessi è chiarire le relazioni tra di loro e l'impresa: il valore economico viene a crearsi quando ci sono persone che volontariamente uniscono i loro intenti - un po' come nella promozione dei beni comuni - e cooperano al fine di migliorare le condizioni di tutti. Secondo lo studioso è, quindi, fondamentale, che si instaurino relazioni con gli *stakeholder* e si creino vere e proprie comunità, in cui ognuno faccia del proprio meglio per condividere con l'esterno i valori promossi (e promessi) dall'azienda. Insomma, secondo Freeman (1994) bisogna superare l'eterno dualismo tra etica ed economia. Questi aspetti della teoria degli *stakeholder* di sicuro conquistano l'animo dal punto di vista etico ed idealistico e, per questo aspetto, è molto ben applicabile al mondo

³³ *Ibidem.*

teatrale che in qualche modo continuiamo ad immaginarci *kalos kai agathos* - bello e buono, per tornare agli antichi Greci - e non alla ricerca di un ricavo o un guadagno economico. Freeman *et al.* (2004) in realtà citano una serie di aziende commerciali, anche molto note³⁴, che pur essendo spinti principalmente dalla ricerca del profitto, fanno dell'attenzione ai rapporti e ai valori un punto fondamentale del loro *modus operandi*. L'effetto collaterale benefico è che la teoria degli *stakeholder* dà ai manager strumenti più numerosi e forti per diffondere i valori aziendali. Rimane però centrale il fatto che alla base debbano esserci dei forti valori aziendali.

Rifacendosi, quindi, alla *stakeholder's theory* l'indotto delle singole realtà teatrali potrebbe, perciò, aumentare sia attraverso attività alternative - proposte in base ai valori condivisi con gli *stakeholder* -, che dal maggior numero di spettatori 'conquistati'. Tutto questo, oltre ad avere risvolti positivi per l'economia della singola realtà teatrale o culturale, ha ricadute benefiche in campo sociale, come risposta a bisogni non solo materiali ma culturali, relazionali e sociali. Un recente contributo di Venturelli *et al.* (2015) studia proprio il coinvolgimento degli *stakeholder* del Teatro Pubblico Pugliese, focalizzandosi in particolare sugli strumenti che il *web 2.0* potrebbe dare per accrescere il rapporto tra azienda e portatori di interessi:

“blogs (websites on which managers, CEOs and employees can post comments, indicate events, formulate proposals and read stakeholders' comments); wikis (used to create collaborative websites and thus tools that a company can adopt “for co-creating knowledge for the company”) (Candea & Candea, 2009); social networks (e.g. Facebook, LinkedIn and Twitter, used by companies to build or maintain relations with their stakeholders); forums (online discussion sites monitored by companies with the aim of learning what stakeholders think and providing official responses to the questions presented); video sharing and viewing platforms (e.g. YouTube); photograph sharing and viewing platforms (e.g. Flickr, Instagram); Apps (applications designed to be used on mobile devices that enable user access and interaction with company websites).”³⁵

³⁴ Johnson & Johnson, eBay, Google, Lincoln Electric, AES Corporation, Merck, 3M, Motorola.

³⁵ Sottolineatura propria.

Ciò che accomuna questi strumenti è il consentire agli utenti il costante scambio di informazioni, facilitando la cooperazione e la creazione di contenuti.³⁶ Come confermeranno successivamente anche i dati della presente ricerca, anche i teatri studiati da Venturelli *et al.* non danno agli strumenti *web* - il cui uso si limita ad attività di comunicazione e promozione - una reale importanza nel supportare il processo di coinvolgimento degli *stakeholder*.

D'altro canto ad oggi gli *stakeholder* sono sempre più alla ricerca di trasparenza nella comunicazione con l'azienda, di informazioni sulla stessa e il tutto in maniera interattiva, consapevoli che il *web* è uno strumento che lo consente, sia attraverso i canali aziendali ufficiali, che attraverso i precedentemente citati *blog*, *wikis*, *social networks*, forum etc. (Cornelissen, 2014; Lovari, 2015). Lovari (2015) ricorda che *“Questo processo si è sviluppato in parallelo con la crescente penetrazione di internet e delle tecnologie 2.0 nella vita quotidiana. Grazie a questi strumenti gli stakeholder e i pubblici strategici delle imprese sono stati abilitati non solo a leggere informazioni prodotte dalle imprese, ma a produrre e condividere contenuti negli ambienti digitali.”*

Il web quindi offre, dal punto di vista degli *stakeholder*, notevoli opportunità, quali: *“coinvolgere strettamente i corporate stakeholder; la capacità di raccogliere informazioni di mercato sugli stakeholder, i competitor e le dinamiche industriali; la rapida ed economica distribuzione di informazioni sull'azienda e i suoi prodotti; la capacità per gli stakeholder di collaborare tra di loro”* (Lovari, 2015). I rovesci della medaglia, invece, sono: *“la possibile perdita di controllo della reputazione del brand e dei suoi prodotti; la diffusione di informazioni non corrette che possono influenzare il mercato e le decisioni degli stakeholder; la possibile perdita di informazioni proprietarie e riservate; la possibilità di far sembrare certe posizioni come maggioritarie invece che legate a specifiche tipologie di interlocutori commerciali”* (*ibidem*).

³⁶ Va specificato, come sottolineato anche nel *paper* di riferimento, che questi strumenti non vanno a sostituire i mezzi di comunicazione tradizionali usati nel rapporto azienda-*stakeholder*.

Che il mondo antico fornisca quindi veramente un modello da imitare a chi fa teatro, ma opera anche nella società civile? È come se si attualizzassero le origini del teatro: lo si considera come il più antico *social network*. In fin dei conti, il teatro si basa sulla diffusione di un messaggio dal basso all'interno di una comunità, unita da vincoli territoriali. I *social network* non fanno lo stesso, all'interno di comunità allargate e non sempre territoriali, ma pur sempre comunità? In fondo, sempre più si sta assistendo ad un cambiamento all'interno della comunicazione sociale, che passa da ritenere fondamentale la vicinanza a ritenere fondamentale la vicinanza telematica: “non è più importante dove, ma come ci si localizza e ci si relaziona con gli altri attraverso la rete telematica”³⁷. Comunità virtuale e locale sono in un costante scambio reciproco di mutuo soccorso. La comunità reale, infatti, è indissolubilmente legata ad un territorio ben delimitato, che si cerca di rivitalizzare attraverso il *web*, sfruttandone le potenzialità (Rullani *et al.*, 2000). Sempre più si parla di “web sociale” (Benkler, 2006): il grande cambiamento portato alla società da internet e, soprattutto, dal web 2.0, è social e comunicativo (Lovari, 2015). La comunicazione tra gli individui è sempre più spesso paritario e avviene attraverso modalità originali, all'interno dei *social network*, che sono “veri e propri strumenti di comunicazione e relazionalità tra cittadini, imprese e organizzazioni di ogni tipo” e non solo spazi di “narcisismo digitale” (*ibidem*).

Ad oggi moltissimi teatri, se non quasi tutti, hanno almeno una pagina *Facebook*. Troppo spesso però ci si limita anche *online* a riproporre il modo di fare comunicazione cartacea. Si pubblicano, vale a dire, annunci informativi e promozionali su quale spettacolo andrà in scena la sera, o aggiornamenti sul cartellone o promozioni speciali o riduzioni già normalmente previste (e non pensate *ad hoc*) sui costi del biglietto. Sono tutte informazioni assolutamente fondamentali, che vengono diffuse in maniera capillare e ad un target in parte diverso da quello cui si rivolge la comunicazione cartacea e la pubblicità per così dire tradizionale. Quello che manca, è sfruttare lo strumento tecnologico del *social network* a 360 gradi per riuscire ad andare “dietro le quinte”, allettare, coinvolgere – anche attraverso l'interattività del mezzo – sia appassionati che persone che magari non si

³⁷ Rullani *et al.*, 2000 ma cfr. anche il già citato Bauman, 2002.

interesserebbero mai a uno spettacolo teatrale pubblicizzato su un volantino, e che – ammesso che si interessino – non saprebbero con chi condividere l’esperienza. Si dovrebbe, cioè, tentare di fornire nuovi strumenti utili per poter non solo conoscere, ma anche apprezzare il prodotto culturale. Possibilmente attraverso il linguaggio di oggi, senza grandi sovrastrutture “intellettuali”, ma andando al “cuore pulsante”, al messaggio del testo messo in scena.

2.4.2. La presentazione del campione e le conseguenze sulla scelta del metodo di ricerca

Il metodo di ricerca verrà spiegato in maniera approfondita nel capitolo 3, in questa sede verrà introdotto solo brevemente il campione oggetto della ricerca e la metodologia usata per analizzare i dati.

Il campione è composto da 38 teatri di prosa milanesi dei 53 censiti dal sito del Comune di Milano al 2014, oggetto della ricerca (cfr. par. 1.4.1). Si va da teatri di comprovato valore artistico-culturale e fondamentali all’interno del panorama milanese - come il Piccolo Teatro, l’Elfo Puccini o il Teatro Franco Parenti - a realtà più piccole, di nicchia o periferiche.

I 38 teatri che compongono il campione sono:

- **A.T.I.R. Associazione Teatrale Indipendente per la ricerca - Teatro Ringhiera:** teatro di ricerca a forte vocazione sociale, in particolare nel quartiere;
- **Argomm Teatro:** teatro di ricerca in contesto periferico;
- **Associazione Culturale Teatro della Cooperativa - Teatro della Cooperativa:** centro di produzione e promozione teatrale frutto di un progetto di riqualificazione culturale della periferia;
- **Associazione Culturale Pacta - Teatro Oscar:** compagnia teatrale stabile che propone spettacoli di prosa e danza;

- **Associazione Culturale Teatro Libero - Teatro Libero:** teatro informale, aperto all'arte e ai giovani, attento ai nuovi linguaggi e ai temi legati al contemporaneo;
- **Associazione Culturale Tieffe Spazio Menotti - Teatro Menotti:** teatro stabile d'innovazione;
- **Associazione PiM Spazio Scenico - Teatro PiM Off:** teatro che propone spettacoli e danza di ricerca;
- **Associazione Teatro Arsenale - Teatro Arsenale:** teatro che si occupa soprattutto di drammaturgia contemporanea e musica;
- **Elsinor Fontanateatro - Teatro Sala Fontana:** società di teatri che si occupa della produzione, della programmazione e della distribuzione di teatro di prosa e per ragazzi;
- **Fondazione C. R. T. - Centro Ricerche Teatrali - CRT Milano:** Teatro dell'Arte, teatro stabile d'innovazione e impresa di produzione teatrale;
- **Fondazione Palazzo Litta per le Arti Onlus - Teatro Litta:** più antico teatro in attività di Milano, attività aperta in particolare ai giovani e alla musica, con il festival MITO;
- **La Bilancia Società Cooperativa - Teatro Martinitt:** messa in scena di nuovi testi comici italiani;
- **La Fabbrica di Olinda - Teatro LaCucina:** spettacoli di prosa contemporanea, teatro particolarmente attento all'impatto sociale della sua attività;
- **Linguaggi creativi Teatro:** linguaggio teatrale contaminato da numerose forme artistiche ed espressive, in particolare musica e la videoarte;
- **Nuovo Teatro Ariberto:** teatro civile e storico, al fine non solo di intrattenere ma anche di rilanciare la riflessione, di costituirsi in momenti di conoscenza e di arricchimento, emozionale e culturale;
- **Piccolo Teatro –Teatro d'Europa:** primo teatro stabile d'Italia, palco calcato dai grandi e affermati protagonisti del teatro italiano e internazionale;
- **QdG Teatro Leonardo - Teatro Leonardo da Vinci:** nuove produzioni della scuola Quelli di Grock e spettacoli di compagnie ospiti, eventi culturali, letterari e musicali;

- **Spazio Scimmie Nude:** spazio in cui vengono messi in scena spettacoli della omonima compagnia, scuola di teatro e centro di ricerca teatrale;
- **Spazio Teatro 89:** auditorium polifunzionale in grado di ospitare rassegne musicali, spettacoli teatrali, mostre ed eventi culturali a disposizione dei cittadini;
- **Spazio Tertulliano:** rappresentazioni teatrali sperimentali, musica e danza;
- **Teatridithalia - Teatro Elfo Puccini:** impresa sociale, teatro d'arte contemporanea;
- **Teatro alle Colonne:** messe in scena che attraverso il linguaggio teatrale affrontano temi che mettono al centro il valore dell'uomo;
- **Teatro Caboto:** teatro di prosa popolare, teatro in milanese, teatro ragazzi, teatro d'improvvisazione;
- **Teatro Carcano:** messa in scena di grandi classici della drammaturgia, danza, teatro visivo e musica, particolarmente frequentato dalle scuole milanesi;
- **Teatro de gli Incamminati:** compagnia teatrale fondata 30 anni fa da Giovanni Testori a Milano;
- **Teatro del Buratto - Teatro Verdi:** spettacoli di prosa d'innovazione e teatro di figura;
- **Teatro della Contraddizione:** teatro di ricerca e sviluppo di nuovi linguaggi teatrali;
- **Teatro della Luna:** primo teatro in Italia appositamente progettato per ospitare grandi musical con le loro imponenti scenografie;
- **Teatro Filodrammatici:** drammaturgia contemporanea, principalmente inedita e adattamento di testi classici a uso del contemporaneo;
- **Teatro Franco Parenti:** drammaturgia contemporanea, musica, danza, cinema, incontri culturali, contaminazioni tra le arti;
- **Teatro Guanella – Campo Teatrale:** programmazione orientata al teatro contemporaneo e a temi di attualità e di rilevanza sociale, rassegna teatrale rivolta a bambini e ragazzi;
- **Teatro i:** piccolo teatro di ricerca, drammaturgia contemporanea, luogo di residenza, di scambio, di produzione;

- **Teatro La Scala della Vita:** attività principalmente dedicata a bambini, adolescenti, spettacoli di richiamo classico e di ricerca rivolti a giovani e adulti;
- **Teatro Laboratorio Mangiafuoco:** spettacoli, laboratori e progetti per l'infanzia;
- **Teatro Manzoni:** prosa e grandi spettacoli, nomi di richiamo, provenienti spesso dalla televisione;
- **Teatro Mohole:** prosa, musica contemporanea, proiezioni di documentari, dal 2012 usato solo dalla omonima scuola;
- **Teatro Out Off:** danza, musica e pièce sperimentali con compagnia teatrale stabile;
- **Teatro San Babila:** prosa classica e contemporanea, concerti, operette, spettacoli di protagonisti del mondo televisivo.

Questi teatri hanno risposto ad un breve questionario quali-quantitativo *online*, le cui risposte costituiscono il *dataset* di partenza per l'analisi. A questi dati sono stati affiancati i bilanci, reperibili, purtroppo (e non senza difficoltà³⁸), per solo 14 teatri su 38.

La scelta del campione si è basata, quindi, su criteri territoriali (teatri del comune di Milano), tipologici (si tratta di strutture che mettono in scena per lo più spettacoli di prosa) e dimensionali (sono state esclusi realtà amatoriali).

Il metodo statistico utilizzato è la regressione: come emerge, infatti, dalla letteratura analizzata, la maggior parte degli autori si rifà proprio a questo tipo di analisi per studiare pubblico, *social media* e teatri.

2.4.3. Le domande di ricerca

³⁸ Anche la difficoltà a reperire le informazioni finanziarie dei teatri è, come si vedrà più avanti, una risposta implicita del rapporto che i teatri di prosa milanesi hanno con il mondo dei *social network*.

Le domande di ricerca, in particolare la prima e la seconda, sono volte a capire se effettivamente i *social network* hanno o meno un reale impatto sui ricavi dei teatri in analisi, direttamente dagli introiti o conseguente al maggior numero di presenze (e quindi maggior numero di biglietti staccati).

Da un punto di vista di più larga portata, potrebbe essere utile avere consapevolezza se uno strumento di comunicazione ha o meno effetti e ricadute sui propri ricavi per poter fare delle valutazioni sia in fase di investimento, che a livello progettuale e di programmazione e suddivisione del budget dedicato alla comunicazione.

Ipotesi 1: L'uso dei *social network* porta ad un maggior numero di presenze.

Ipotesi 2: L'uso dei *social network* porta ad un aumento dei ricavi.

Le ipotesi tre e quattro si rifanno ad una prima analisi descrittiva dei dati raccolti: è difficile ipotizzare che gli abbonati siano aumentati da quando i teatri hanno iniziato ad avvalersi dei profili *social*. Solo 8 teatri da questionario, 6 da quanto emerge dall'indagine statistica teatri su 38 infatti hanno registrato, in generale, un incremento di abbonamenti nel triennio in analisi. Allo stesso modo, tra i *follower* delle pagine *social* difficilmente si trovano pagine/profili istituzionali, sarà perciò difficile che questi vengano coinvolti in attività di *fundraising*.

Abbonamenti e *fundraising* sono due voci importanti per i bilanci dei teatri: i primi garantiscono un consumatore fedele per (almeno) una stagione e la certezza di aver venduto già almeno un determinato numero di biglietti per spettacolo, mentre il *fundraising* – come accennato in introduzione – è fondamentale per far fronte al mancato contributo statale. Sapere se i *social network* portano o meno ad incrementare la quota di abbonati oppure contribuiscono al *fundraising* può, quindi, essere importante per organizzare l'impegno e gli strumenti dedicati alla ricerca di questi introiti.

Ipotesi 3: L'uso dei *social network* non porta ad un maggior numero di abbonamenti.

Ipotesi 4: I social network non fungono da strumento di *fundraising* istituzionale.

Nel capitolo tre un paragrafo sarà dedicato all'ulteriore approfondimento delle domande di ricerca. Il quarto capitolo si occuperà invece dell'analisi quantitativa e di confermare o smentire le ipotesi postulate.

3. L'analisi della letteratura

A social network is a system of social actors and a set of relationships among them. In its simplest form, a network has one type of social actor, typically, but not necessarily, individuals, with one type of social relationship. The type of social relationship(s) define the social connections or relational ties among the actors.

Wasserman & Robins, 2012

In questo capitolo verrà analizzata e contestualizzata la letteratura di riferimento per quanto riguarda temi fondamentali per lo sviluppo della tesi di dottorato. Ci si rifarà anche a studi effettuati per settori paralleli della cultura e della creatività (come, ad esempio, quello museale), ma attigui, che comunque possano essere significativi per il presente lavoro.

Si partirà dal definire le peculiarità del *brand* “teatro”, definito come *difficult brand* per l’atipicità del prodotto che il teatro offre. Si proseguirà poi indagando il rapporto tra pubblico e consumo teatrale e, di conseguenza, il tema dell’*audience development*, lo “sviluppo” del pubblico. Si procederà poi con un *excursus* sull’impatto delle nuove tecnologie nel settore teatrale. Un paragrafo verrà dedicato all’analisi del rapporto tra *social network* e ricavi. Ben poco è stato scritto in letteratura in merito a questa relazione nel settore teatrale. Per restare in ambito culturale, alcuni studi sono stati dedicati al rapporto ricavi-*social media* nel mondo del cinema, mentre questa relazione è stata approfondita per altri settori. Termina l’analisi della letteratura un *focus* sulla comunicazione web.

3.1. Il teatro come difficult brand: peculiarità di un prodotto atipico

In questo paragrafo verranno analizzate le peculiarità del teatro inteso come *brand*, che però a causa dell’atipicità dei prodotti offerti - gli spettacoli teatrali - viene definito un *difficult brand*. Capendo le peculiarità del settore è possibile inquadrare domanda

e offerta, in modo da poter poi analizzare, in base ai dati raccolti, variazioni nella domanda legate all'uso dei social network (ipotesi 1 e 3 della presente ricerca riguardo all'aumento di presenze e abbonamenti).

Il punto di partenza è Preece (2009) che si concentra sulle strategie web per le *performing arts*. L'autore afferma con decisione: *“Dynamic web applications can help transform the public face and overall audience engagement for performing arts groups; at the same time, ill-conceived efforts can prove costly and time-consuming, resulting in either very little impact, or even reputational damage.”* (cfr. anche Ateca-Amestoy & Castiglione, 2015; Bakhshi & Throsby, 2010; National Endowment of Arts, 2010). Preece si rifa al concetto di Harrison&Hartley (2007) di *difficult brand*, caratterizzato da *constrained availability* ed *uncertain outcomes*.

Per quanto riguarda la disponibilità, si evidenzia come tra una performance e l'altra ci sia un *gap*: si tratta di due eventi unici. I manager culturali hanno, quindi, un numero inferiore di occasioni di soddisfare i propri 'clienti', rispetto a chi offre un prodotto tradizionale. Bisogna, quindi, intessere relazioni e condividere valori, affinché si instauri un rapporto di interesse continuativo. Al contempo, però, la scarsità, può trasformarsi in fattore da sfruttare a proprio vantaggio, un elemento che sottolinea la rarità e di conseguenza di valore più alto (si veda ad esempio il mercato del lusso, che si fonda proprio sui beni rari o percepiti tali).

Se una *performance* avrà successo o meno è in dubbio fino alla fine della stessa³⁹. Il rischio fa parte dell'offerta teatrale e presenta, perciò, delle caratteristiche uniche con le quali confrontarsi. Appare evidente che non si può avere influenza sul fatto che uno spettacolo verrà recepito positivamente o meno. Secondo Preece (2009) (che cita Schneider e Bowen, 1999) si possono però influenzare, o meglio veicolare, le conseguenze di una performance negativa. Pensiamo a tal proposito l'importanza

³⁹ Spesso i beni culturali vengono classificati anche come *experience goods*, ovvero il consumatore non può determinare l'utilità del bene finché non lo ha acquistato e ne ha fruito. Come evidenziano Ateca-Amestoy & Castiglione (2015) queste asimmetrie informative solitamente vengono sfruttate o appianate dai critici. Il mondo digitale consente ad artisti e/o organizzatori di comunicare direttamente col pubblico, scavalcando la figura del critico, ma soprattutto allargare ad un vasto pubblico i valori dell'istituzione culturale della quale si fanno portavoce. I consumatori, a loro volta, saranno ben felici di ricevere informazioni, apparentemente riservate solo a chi ha già usufruito del prodotto culturale e di condividere digitalmente a loro volta la loro esperienza culturale, diventando essi stessi pubblicità. In questo modo – tra l'altro – si ottengono risultati nella costruzione di *brand awareness*, creazione di un *network*, attrarre più pubblico, guadagnare vantaggi competitivi (Shapiro & Varian, 1998).

che assumono, soprattutto in altri settori, le recensioni online (si vedano portali quali *TripAdvisor*) oppure i commenti e i pareri di *blogger* e *youtuber* nel settore della moda, che sempre più diventano virali, ma anche decontestualizzati (Lovari, 2015). Di conseguenza queste informazioni sono “persistenti nel ciclo di vita delle informazioni e facilmente ricercabili.” (*ibidem*). Come già discusso nel primo capitolo il web è sociale ed è un ambiente comunicativo in cui “cittadini connessi si informano e ricercano informazioni, interagiscono in modalità orizzontale e interattiva con altri cittadini, amministrazioni e imprese, e in cui si attivano per far sentire la propria *voice*, a volte collaborativa, ma spesso distonica e critica nei confronti delle organizzazioni” (Lovari, 2013). L’ideale sarebbe raggiungere un legame talmente forte da parte del teatro con il suo pubblico, che un eventuale insuccesso artistico venga visto in realtà come capacità – positiva – del teatro di rischiare, di mettersi in gioco.

Tra una *performance* e l’altra c’è un *gap* temporale: Preece (2009) evidenzia come il *web* possa aiutare le aziende culturali a crearsi una presenza persistente ed il proprio *network* fisso. Il problema della disponibilità può, quindi, essere superato rendendo banalmente fruibili le registrazioni degli spettacoli già andati in scena ad esempio. Le molteplici sfaccettature del *web* possono ricordare eventi passati, ma anche quelli futuri, così come possono diffondere gli strumenti della comunicazione tradizionale (logo, volantini e *pamphlet* informativi). Gli *uncertain outcomes*, suggerisce Preece (2009), possono essere quantomeno calmierati, inserendo ogni singolo evento in un contesto, un percorso, generale ben delineato. In un certo senso, si può dire che attraverso il *web* si potrebbe cercare di educare il pubblico, facendo capire il rischio legato alla scelta degli spettacoli da inserire in una stagione, la variabilità delle *performance*, ma anche sottolineando quale sia il progetto globale e a lungo termine dietro al singolo evento. Questo fa pensare che attraverso i *social media* potrebbe essere possibile aumentare il numero degli stakeholder calmierando gli esiti incerti degli spettacoli teatrali e aumentando l’informazione (o riducendo l’asimmetria informativa)⁴⁰.

Uno dei modi individuati dalla letteratura (in particolare Gainer, 1995) per gestire al meglio i *difficult brands*, di cui appunto il teatro fa parte, è la creazione di “*small*

⁴⁰ Cfr. cap. 1, obiettivo e domande di ricerca.

worlds”: piccoli *network* dedicati. Nella fattispecie, il consumo teatrale diventa il collante per la creazione di una comunità, una rete sociale. Il passo ai *social network* è immediato: la tecnologia rispecchia, reinterpreta e veicola questo fenomeno sociale.

Anche Mia Stokmans e Maria Sonneveld nel 2013 si concentrano sui *brand* delle organizzazioni culturali, di cui il teatro fa parte a pieno. Le studiose analizzano il potenziale uso di *Facebook* da parte delle aziende culturali: il cui fenomeno non può davvero più essere ignorato anche dall'*élite* – o presunta tale - culturale.

Nel *paper* presentato alla 12° Conferenza AIMAC⁴¹ si parte da Colbert (2005), che evidenziava l'importanza di sfruttare *database CRM*⁴² che monitorino e verifichino le abitudini al consumo dell'attuale e del potenziale pubblico da parte delle organizzazioni culturali, Stokmans e Sonneveld (2013) estendono il concetto di organizzazione culturale e lo equiparano ad un *brand*, un *difficult brand*, come ha dimostrato Preece (2009). Le due studiose olandesi sottolineano come sia fondamentale che il *brand* culturale sia anche uno *strong brand*:

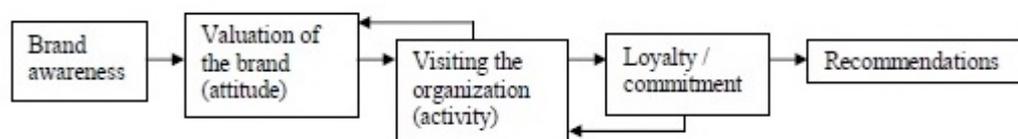
“[...] a strong brand helps to create loyalty, creates competitive advantage, helps the introduction of new events, underlines the positioning of the cultural organization, and defends against competition (for the audience as well as (public) funding). A strong brand is also important to the audience. If the audience holds a positive brand image, the brand is familiar (brand awareness) and positively evaluated. Therefore it helps in reducing risk in decision making, it helps in attracting attention to (marketing) communication, and it helps to evaluate new events. A positive brand image helps the cultural organization in reaching their potential audience more effectively.”

Per riassumere meglio quanto scrivono appare utile lo schema che riportano nel testo:

⁴¹ International Association of Arts and Cultural Management (AIMAC).

⁴² Cfr. anche Lovari, 2015.

Figura 2 - Tappe per la costruzione di un brand (da Beerda, 2011)



Il processo qui descritto è stato notevolmente facilitato dai *social media*, Facebook *in primis*, che per le studiosse – citando Belleghem et al. (2011) e Smith (2013) – è il *social network* più popolare, ma allo stesso tempo il più sottovalutato, come già ipotizzato nell'introduzione di questo capitolo.⁴³

Attraverso i *like* ottenuti sulla pagina dell'organizzazione culturale, si dovrebbe, infatti, cercare di rafforzare la relazione con il pubblico. Allo stesso tempo si sfrutta il bacino di informazioni come un vero e proprio CRM, in linea con quanto proposto da Colbert nel 2005. Una forte relazione pubblico-organizzazione culturale è, inoltre, in grado di attirare nuovo pubblico, ma soprattutto, di creare interazioni e relazioni tra gli utenti che alimentino recensioni e *WOM communications*⁴⁴ positive⁴⁵.

Dal punto di vista strettamente dell'azienda, la rilevanza di Facebook è indiscutibile⁴⁶: circa 1,2 miliardi di persone al mondo usano Facebook per seguire i *brand* (53% almeno una volta al mese), scoprirne di più (65%) oppure conoscere le esperienze di altri utenti con quel determinato *brand* (70%)⁴⁷. Questo tipo di interazioni, rese possibili dai *social media*, contribuiscono a creare una comunità che grava intorno ad un *brand* e favorisce la relazione con esso (Ravanas, 2007; McAlexander et al., 2002; Muniz e O'Guinn, 2001). Per un'azienda è fondamentale chiedersi perciò come le interazioni sui *social media* influenzino l'esperienza post vendita: i *social network* incoraggiano ed incentivano questa pratica, attraverso la possibilità di mettere *like*, commentare o recensire un prodotto o servizio (Henning-Thurau et al., 2004, 2015; Chen et al., 2011). Questa pratica aiuta nuovi (potenziali)

⁴³ "Even though many cultural organizations have been using Facebook for quite some time now, still today many underestimate its added value in the organization's communication and marketing strategy." (Ibidem)

⁴⁴ *Word of mouth*, ovvero il "passaparola".

⁴⁵ A proposito dei teatri che applicano strumenti di CRM cfr. anche Conway e Whitelock, 2007. Secondo questo studio i teatri inglesi che usano tali strumenti sono quelli che poi hanno più successo.

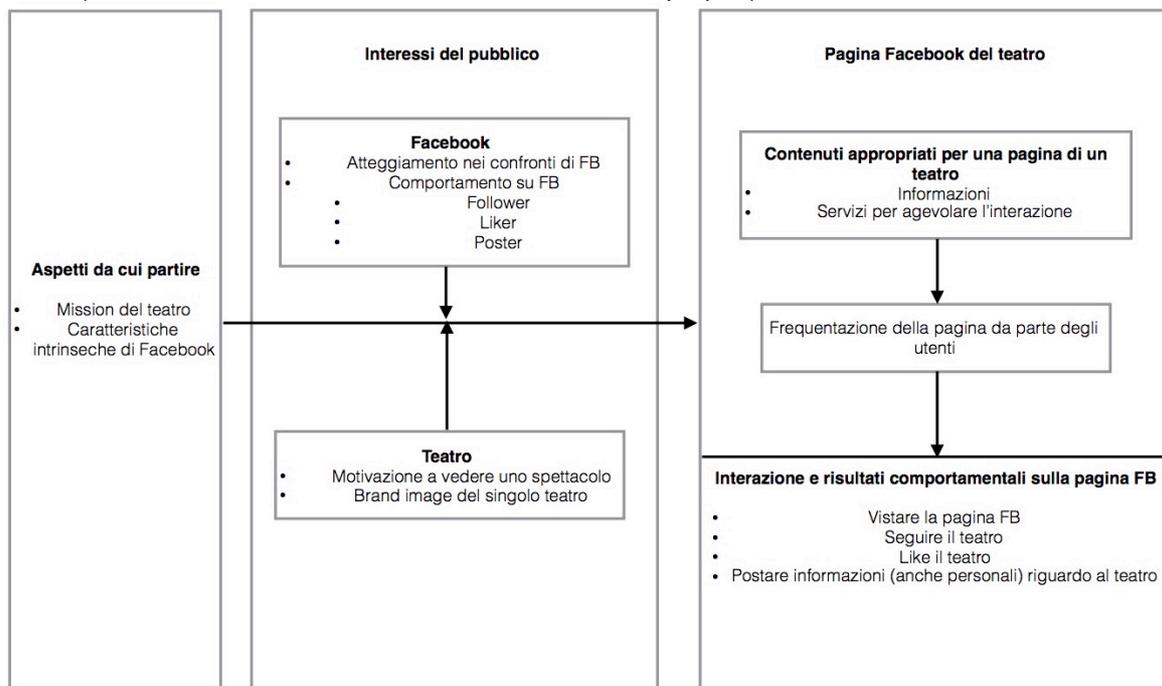
⁴⁶ Maecker et al., 2016.

⁴⁷ The Nielsen Company, 2012.

consumatori ad inquadrare un bene o un servizio (Yadav *et al.*, 2013). In ogni caso si tratta di attività - queste recensioni e la condivisione di esse tramite *social* - molto vicine al passaparola per così dire “tradizionale”: un consumatore riceve informazioni su un prodotto da una fonte sicura appartenente alla propria cerchia sociale (Hausmann e Poellmann, 2013; Dichter, 1966).

Prediamo in prestito lo schema concettuale sviluppato da Stokmans e Sonneveld (2013) per mostrare l’implementazione di Facebook nelle strategie di comunicazione riadattandolo al caso teatro:

Figura 3 - Schema concettuale per l’implementazione di Facebook nelle strategie di comunicazione teatrali (da Stokmans e Sonneveld, 2013; rielaborazione propria)



Quello che emerge dallo schema è che innanzitutto, bisogna chiarire quali siano gli obiettivi dell’organizzazione culturale in questione: è utile per stabilire come utilizzare lo strumento Facebook per costruire la relazione con il pubblico. Il passo successivo è chiarire le caratteristiche intrinseche di questo social network, in modo da definire quale potrebbe essere l’uso più adatto. Bisogna poi, da un lato, interrogarsi sull’attitudine del pubblico ad utilizzare i social network, composta da aspetti edonistici/di piacere, strumentali/utilitaristici, sociali, ma soprattutto il coinvolgimento

nell'uso. Dall'altro bisogna sperare che gli utenti abbiano reale interesse al teatro o a un dato spettacolo. Se i contenuti pubblicati sulla pagina Facebook in questione saranno appropriati (interessanti, informativi, che agevolano l'interazione istituzione-pubblico), gli utenti saranno portati a frequentare e visitare la pagina, seguire il teatro online e, infine, auspicabilmente creare loro stessi contenuti in cui il teatro (o lo spettacolo) è soggetto/oggetto. Secondo le due studiose, Facebook è uno strumento open source; una piattaforma in cui sia il pubblico che l'organizzazione culturale (si presuppone quindi un uso attivo del social network da parte dell'azienda) possono cercare informazioni, reagire ad esse, crearle, arricchirle, differenziarle e diffonderle. Altra caratteristica fondamentale è la possibilità di non avvalersi solo dello strumento della scrittura, ma di usare una comunicazione effettivamente multi-mediale.

Dalla ricerca di Bernhoff e Anderson (2010), infatti, si possono dividere gli utenti in base all'attività e alle modalità di interazione in "*posters*" (coloro che pubblicano contenuti), "*liker*" (coloro che si limitano ad apprezzare i contenuti di altri) e, infine, "*follower*" (utenti che si limitano a seguire senza segnalare la loro presenza).

L'organizzazione culturale, quindi, deve adeguarsi sia alle caratteristiche intrinseche di Facebook, che a quelle dei suoi utenti sul *social network*. Le due studiose suggeriscono di concentrarsi in particolar modo sui "*posters*", definiti anche come *opinion leaders*: c'è un'alta probabilità che diffondano informazioni relative all'organizzazione culturale alla loro vasta rete di contatti. La pagina di un'organizzazione culturale andrebbe vista come ulteriore prodotto della stessa, che attraverso i "*posters*" – modello e stimolo per gli utenti meno attivi - instaura un processo sociale e di apprendimento.

Per riassumere, gli obiettivi individuati da Stokmans e Sonneveld (2013) dell'utilizzo di Facebook sono:

1. Entrare in contatto con il pubblico;
2. facilitare il contatto tra i membri del pubblico;
3. captare desideri sociali e richieste informative.

Il pubblico Facebook diventa, quindi, ambasciatore gratuito, strumento di pubblicità a costo zero, attraverso il passaparola.

Le due ricercatrici olandesi concludono ribadendo l'importanza che Facebook può assumere per le aziende, andando a spiegare perché ci si è posti l'obiettivo di capire se l'uso dei *social media* potesse essere strumento di ampliamento degli *stakeholders*: “Facebook is a medium which is more direct, relatively cheap and more efficient than more traditional communication means. Not only for big international companies, but also for smaller regional organizations.”⁴⁸ Implicita rimane la considerazione che le aziende possano ‘profittare’ di Facebook per segmentare il pubblico, adattare ai segmenti la produzione, fidelizzare il rapporto impresa - consumatore incrementando la *loyalty*, potenzialità che sono al vaglio (e alle capacità) di manager teatrali e non solo.

3.2. Il pubblico e il consumo teatrale: analisi dei fattori che influenzano la scelta, l'abitudine e la motivazione del consumo culturale, sia per il pubblico che per il non-pubblico teatrale

Scopo del paragrafo è delineare quanto emerge dalla letteratura di riferimento riguardo al pubblico e al consumo teatrale. Conoscendo il pubblico in generale e in qualche sua segmentazione (tra cui la prima possibile è tra abbonati e non abbonati), sarà possibile analizzare nello specifico il pubblico dei teatri facenti parte del campione.

I temi che verranno affrontati sono legati alla *customer satisfaction* e all'orientamento delle scelte dei consumatori. Si analizzerà poi il modo in cui si trasmette l'abitudine al consumo culturale e qual è il comportamento dei consumatori che ne deriva. Ci si concentrerà, inoltre, anche sulle eventuali barriere d'accesso con cui potenziali consumatori potrebbero doversi confrontare.

Punto di partenza è la *customer satisfaction* – prassi fondamentale nel marketing - che Rurale, Miniero e Carù (2009) analizzano per gli utenti della Fondazione “Milano

⁴⁸ L'efficacia è addirittura maggiore se si sfrutta lo *storytelling*: “[...] it has appeared that information is extra powerful when presented in the form of a story (Mangold and Faulds, 2009). This power of storytelling can be perfectly practiced towards the online audience on Facebook” (Ibidem).

per La Scala”. Come viene evidenziato, è fondamentale che le organizzazioni di successo siano consapevoli delle necessità e dei desideri dei loro consumatori. La soddisfazione dei clienti li porta ad essere leali nei confronti dell’organizzazione. Gli studiosi identificano la lealtà (o *loyalty*) come “*the willingness of someone to make investment or personal sacrifice in order to strengthen a relationship, in the arts management field emotions play even a more important role in the determination of satisfaction, trust and loyalty.*” Aspetto fondamentale del concetto di *loyalty* è l’impegno (Petr, 2005). Massima espressione della lealtà verso un’istituzione teatrale è la sottoscrizione di un abbonamento, che, allo stesso tempo è anche manifestazione della lealtà del teatro nei confronti dei suoi spettatori (segmentazione che sarà rilevante per l’indagine relativa al campione dei teatri milanesi). Tutt’ora la *customer satisfaction* ed *experience* è un argomento centrale nel mondo della cultura, sul quale non ci si può non interrogare. L’approccio odierno che sembra prevalere è quello di un approccio olistico al rapporto tra consumatore ed esperienza culturale: c’è consapevolezza che ogni soggetto del pubblico può avere un’opinione diversa dello spettacolo (o mostra, film, concerto...) visto e non è possibile controllare questi giudizi, anzi è ormai dato per assodato che i consumatori abbiano dei diritti, anche sulla qualità culturale del prodotto. Quello che si può fare è innanzitutto essere consapevoli di chi è il competitor, ad esempio: i biglietti per lo spettacolo si possono acquistare solo sul sito del teatro o anche su Amazon? Che i consumatori siano una vera e propria comunità è un altro aspetto che ormai è entrato a far parte del *know how* di chi si occupa di teatro, ma oltreoceano così come nella Bella Italia, è fondamentale entrare nei dati che si possono reperire riguardo al pubblico, studiarli, analizzarli e sfruttarli.⁴⁹

Anche Courchesne (2013)⁵⁰ indaga il comportamento dei consumatori, soffermandosi in particolare sul ruolo dei genitori nella trasmissione culturale. Lo studioso cerca di identificare motivazioni, ruoli e strategie dei genitori, così come

⁴⁹ Concetto emerso durante la conferenza *Leadership Nouveau. The Consumer Experience in the Arts and Culture*, New York, 7 novembre 2016, panel 1 “How to Enhance the Consumer Experience in the Arts and Culture?” in cui sono intervenuti: Philippe Ravanas, Professor and Emeritus Chairman of the Business & Entrepreneurship Department, Columbia College, Chicago; Alain Dancyger, Executive Director, Les Grands Ballets Canadiens de Montréal; John Lanasa, Vice President of Marketing & Communications, Brooklyn Academy of Music, New York; Steven Roth, President, JCA Arts Marketing, New York.

⁵⁰ Cfr. anche Heilbrun e Gray (2001); Holbrook e Schindler (1994).

l'interazione degli stessi con i figli, che al contrario di altre ricerche, non sono visti come soggetti passivi. Quello che Courchesne dimostra⁵¹ è che "il passaggio di consegne" dell'abitudine a consumare cultura è fondamentale per crescere nuovi consumatori culturali. Essendo la fruizione⁵² delle arti già piena di esternalità positive⁵³ per la persona, se è la coppia genitori-figli (o nonni-nipoti) a farne esperienza, queste si caricano ulteriormente di valori positivi, soprattutto emotivi: da adulti non si consumerà, quindi, cultura "solo" per abitudine, ma anche per il ricordo di un'esperienza vissuta. Il piacere della cultura è un gusto acquisito (Castiglione, 2011): si necessita di tempo per imparare ad amare l'arte, la musica, la danza o il teatro. Dovrebbe, perciò, esserci un effetto lineare positivo sulla crescita della partecipazione con l'aumentare dell'età dello spettatore, il che spiega anche l'importanza della formazione artistica, scolastica e non, sin dall'infanzia (Katsuura, 2008). Un'obiezione che potrebbe essere mossa è che in genere le curve di apprendimento (o di esperienza) e in generale la formazione di abitudini al consumo culturale non è un processo lineare⁵⁴. Questo significa che, come si vedrà più avanti (cfr. cap. 2.3, matrice di Bollo, 2016), chi si occupa di coinvolgere il pubblico dovrà trovare modi nuovi per invogliare alla fruizione un pubblico da un lato abituato, ma dall'altro annoiato dall'offerta culturale o particolarmente esigente.

⁵¹ Ma anche in Barret, 2015.

⁵² Rifacendosi a Ateca-Amestoy (2008) si può definire il concetto di partecipazione o fruizione culturale come:

la frequentazione di prodotti culturali, come la visione di spettacoli dal vivo;
il consumo di prodotti culturali tramite i media;
esercitarsi in una qualche attività artistica.

Il consumo culturale, invece, viene studiato da tre punti di vista differenti: il livello di partecipazione (la quantità); le caratteristiche dei partecipanti; le motivazioni per cui i consumatori scelgono di fruire di cultura.

⁵³ Turrini (2006) elenca le seguenti esternalità positive legate alla produzione e al consumo culturale:

- miglioramento delle abilità personali e cognitive (Toffler, 1964);
- sviluppo della coesione sociale e dell'identità nazionale (Bradford et al., 2000; Cummings e Katz, 1987);
- migliorie della vita sociale urbana (Bianchini, 1993; Brooks e Kushner, 2001);
- spill-over* su altri aspetti dell'economia: riduzione del tasso di disoccupazione ed incremento del turismo ad esempio (Heilbrun e Gray, 2001);
- mantenimento delle risorse per la domanda delle generazioni future (Dobson e West, 1995).

Anche questi elementi pesano nel sostenere l'importanza di finanziare gli enti culturali. Sono tuttavia benefici - strettamente personali ed egoistici - quali il divertimento, la meraviglia o lo stimolo culturale a giustificare l'impegno economico a favore del mondo artistico-culturale (McCarthy et al., 2004).

⁵⁴ Cfr. Candela & Scorcu, 2008.

In generale è stato evidenziato come il reddito e la formazione/abitudine al consumo (Ateca-Amestoy, 2008; Kracman, 1996; Kraaykamp, 2003; Nagel et al., 2010; O'Hagan, 1996; Borgonovi, 2004; Seaman, 2006; Lunn e Kelly, 2008), ma anche il sesso (*ibidem*; Grisolia, 2012; Chan e Goldthorpe, 2005; Upright, 2004) influenzino in maniera positiva la partecipazione culturale degli utenti⁵⁵. Abbé-Decarroux (1994) in particolare sottolinea come l'elasticità della domanda culturale dipenda dal livello di reddito del consumatore. Brito e Barros (2005) delineano la domanda (ma anche il prezzo) dei beni culturali. Punto di partenza del loro studio è che la domanda di beni culturali dipende dall'abitudine al consumo, dall'educazione (intesa in senso anglosassone di *education*) del gusto: i consumatori di arte o spettacoli dal vivo sono inseriti costantemente in un processo di *learning-by-consuming* - ovvero apprendimento attraverso il consumo - che, comunque, sottosta alle preferenze individuali (Stigler e Becker, 1977)⁵⁶. In generale la domanda di beni culturali, al contrario di quanto succede per altri beni, non segue il modello *mainstream* di formazioni delle abitudini: la cultura crea dipendenza ed è un bene (Becker e Murphy, 1988). Dal punto di vista economico sono, invece, prezzo relativo del biglietto, il reddito del consumatore, il prezzo di beni succedanei all'arte e il prezzo complessivo di servizi complementari alla fruizione (parcheggio, trasporti, servizi di babysitter etc.) a influenzare la domanda di beni culturali, la cui elasticità di prezzo è bassa, a dire che l'aumento di prezzo ha effetti limitati sulla stessa (Frey e Pommerehne, 1989; Gapinski, 1976; Heilbrun e Gray, 2001; Throsby, 1990 e 1994; Throsby e Withers, 1979). Questa scarsa elasticità al prezzo giustifica inerzia nella domanda culturale e motiva, talora, gap tra domanda ed offerta. Si parla a questo proposito di *paradosso di Baumol e Bowen* (Frey, 2000), in particolare in riferimento agli spettacoli dal vivo, che possono presentare difficoltà finanziarie, nonostante il periodo storico sia di crescita economica, a prescindere dai costi fissi, più o meno

⁵⁵ Anche Bourdieu (1984), Di Maggio (1988), Giddens (1991), Beck (1992), Peterson e Simkus (1992), Di Maggio (1996), Katz-Gerro (1999) e Chan e Goldthorpe (2005), Coulangeon e Lemel (2007), Ateca-Amestoy & Castiglione, 2014 e 2015 si occupano dello studio del rapporto tra consumo culturale e caratteristiche sociali del pubblico.

⁵⁶ Brito e Barros (2005) sottolineano però quanto i fattori economici, quindi il reddito, influenzino positivamente il consumo culturale: se il reddito aumenta, aumenta anche la domanda, se i prezzi sono fissi; se i prezzi sono endogeni porta all'aumento del prezzo, per una costante fornitura di beni culturali; se aumenta il prezzo relativo aumenta, diminuisce la domanda, a causa del reddito e di effetti di sostituzione.

alti. La spiegazione⁵⁷ a questo paradosso potrebbe essere trovata nel fatto che prezzi e costi delle attività culturali possono seguire schemi diversi, come risultato di una crescita protratta nel tempo della domanda quando aumenta l'offerta e della generale inflessibilità della domanda, dopo che i redditi aggregati aumentano. La scarsa elasticità della domanda al prezzo può consentire al manager teatrale maggiori ricavi, aumentando il prezzo del biglietto, ma l'elasticità della domanda al reddito non fanno dello spettacolo dal vivo un bene di lusso: all'aumentare del reddito, la quantità domandata non aumenta più che proporzionalmente. Si può perciò presupporre che il processo di *learning-by-consuming* sia potenzialmente stabile, poiché porta ad un consumo non compulsivo. Tuttavia, la non progressività del settore non determina rendimenti crescenti di scala così che 'la malattia dei costi' si accompagna alla 'inflessibilità' della domanda. La domanda, derivando appunto da un consumo non compulsivo, è tendenzialmente stabile. Allo stesso tempo, come spiegano Baumol e Bowen riguardo alla 'malattia dei costi', il costo di ogni singolo spettacolo non si riduce all'aumentare delle repliche, ci sono alcuni costi fissi che non possono essere ammortizzati su un grande numero di "beni" prodotti (ad esempio, se il cast è composto da 10 attori, questi costeranno sempre la stessa cifra per replica, a prescindere dal numero di spettacoli che andranno in scena). Non si può quindi sfruttare il concetto di 'economie di scala' – ovvero all'aumentare della scala di produzione diminuisce il costo unitario del bene prodotto – perché costi fissi (come da malattia dei costi) e inflessibilità della domanda ne annullano gli effetti.

Grisolía *et al.* (2010) evidenzia, per il pubblico inglese, come lo stato occupazionale sia fondamentale nel determinare o meno il consumo teatrale, più di alto livello sarà l'impiego, più ci sarà la propensione al consumo teatrale e culturale in generale. In particolare si evidenzia come - essendo l'occupazione riscontro del percorso formativo e di studio intercorso - il fatto di "educazione al consumo" di certo abbia un peso, ma più che altro nel senso di come l'individuo interpreta il suo personale *background* scolastico: potremmo quindi parlare di una propensione personale all'arte e a alla cultura. Rifacendosi a Bourdieu (1984) si può dire che il livello di istruzione può essere visto sia come risorsa sociale che come forma di capitale culturale attraverso il quale gruppi sociali dominanti ricostruiscono il loro potere

⁵⁷ Brito e Barros, 2005.

simbolico quotidianamente. Come evidenzia Milano (2015) i riscontri del fatto che il consumo teatrale spesso coincida con l'ostentazione di appartenere ad una determinata classe sociale sono molteplici, così come è ben visibile come le classi sociali elevate usino simbolicamente la loro partecipazione al settore culturale per riflettere il loro ruolo di primo piano all'interno della società, dimostrando il concetto di capitale culturale di Boudieu (1979)⁵⁸.

Secondo Castiglione (2011) è invece l'istruzione il fattore che ha più peso nel determinare il consumo culturale, più di ogni altro elemento personale o caratteriale. Se la formazione e l'appartenenza sociale sono due variabili che influenzano fortemente la partecipazione teatrale, ancora è poco chiaro il modo in cui questi processi di "legittimazione al consumo" si costruiscono nell'arco della vita dell'individuo: il senso di valore e il senso di essere connessi alle diverse risorse culturali si costruiscono sin dall'infanzia, ma allora come si rafforzano negli anni? Quindi, è il capitale culturale - inteso come le risorse culturali acquisite tramite i processi di socializzazione⁵⁹ - che accresce la capacità di comprensione di un prodotto artistico o culturale e la capacità di essere coinvolto nel consumo (Bourdieu, 1984). In definitiva, perciò, è l'istruzione l'elemento fondamentale nel determinare l'abitudine al consumo teatrale. Secondo Grisolia *et al.* (2010) fornire sussidi economici ai teatri o per l'acquisto di biglietti è una prassi che può avere solo effetti limitati nell'incentivare il consumo teatrale, non agendo sulle basi e non incrementando il legame del teatro con il territorio. Una politica di incentivazione più equilibrata potrebbe - o dovrebbe - essere quella di cercare il coinvolgimento dei bambini nel mondo teatrale sin dalla tenera età e di allargare il profilo socio-economico del pubblico frequentante.

Lo spettatore quindi può essere visto come consumatore, pubblico, fruitore, visitatore, cliente, utente, utilizzatore, partecipante, pagante, presenza. Secondo John Holden (2004) il pubblico è un termine collettivo che comprende molteplici punti di vista, spesso differenti o addirittura opposti. Secondo Holden, in particolare per la cultura finanziata da proventi statali, il pubblico viene visto come insieme di

⁵⁸ Cfr. Edgell *et al.*, 1997; Veblen, 1899; Bourdieu, 1979.

⁵⁹ Milano, 2015.

destinatari che hanno aderito ad un “patto” e quindi appartengono ad una comunità: i termini usati sono, perciò, *audience*, spettatori, visitatori. Chi è al di fuori di questa comunità è il non-pubblico, di cui si parlerà a breve. La partecipazione viene quindi ad essere intesa come attività sostanzialmente passiva. In realtà, come sottolinea giustamente Bollo (2014) questa visione è alquanto limitata e limitante. La cittadinanza infatti si esprime attraverso processi “caratterizzati da un maggior grado di protagonismo e di coinvolgimento delle persone, di auto-organizzazione, di *serendipity* e imprevedibilità [...]”.⁶⁰

Dopo aver delineato le caratteristiche dello spettatore, resta da interrogarsi sul non-pubblico, su chi a teatro non va o, in generale, non fruisce di attività culturali. Questo gruppo di individui spesso, anche negli studi fin qui proposti, viene da un lato ignorato e dall'altro presentato come massa omogenea con pochissime differenze tra gli individui (Van Steen e Lievens, 2009). Sembra che i così detti *non attenders* siano semplicemente un gruppo di persone poco attive con un basso livello di istruzione e sociale (Katz-Gerro, 1999; Chan e Goldthorpe, 2007). Altra considerazione generale che può essere fatta è che le probabilità che una persona non usufruisca di beni e/o servizi culturali sono minori per chi ha una rete di amicizie e conoscenze più ampia⁶¹, così come incidono la mancanza di istruzione artistica e la partecipazione dei genitori - l'esempio dato a casa - ad eventi culturali. Ciò, però, non vuol dire che questo gruppo sia, in generale, passivo o non attivo: potrebbero infatti partecipare ad attività ricreative di altro tipo (Van Steen e Lievens, 2009), anzi. Di base non manca, quindi, l'interesse alle attività ricreative, quanto l'interesse in particolare per le attività artistico-culturali (in particolare evidenziato, nello studio di Van Steen e Lievens, tra i giovani). Ateca-Amestoy (2008) sottolinea che il così detto *non-pubblico* in realtà può essere diviso in due sub popolazioni: chi non va mai a teatro e non prenderebbe mai in considerazione questa eventualità e chi, invece, potrebbe anche considerare di andare a teatro. Per chi si occupa di marketing

⁶⁰ Ibidem.

⁶¹ Castiglione (2011), in merito all'utilità dei beni culturali, sottolinea infatti come questa dipenda dal consumo di altre persone: si ha piacere ad andare a teatro, perché si può condividere questa esperienza con altre persone (cfr. anche Klamer, 2002). In quest'ottica i beni culturali possono essere classificati anche come beni sociali ovvero la partecipazione culturale lo è, non produce quindi solo esperienze personali, ma instaura anche relazioni sociali (Hirsch, 1978; Upright 2004).

culturale questo significa, innanzitutto, che per accrescere il numero di partecipanti/visitatori/spettatori più che conoscere il suo pubblico di riferimento dovrebbe conoscere chi non ne fa parte, in modo da poterne carpire l'interesse. Come regole "di base" si può affermare che il consumo culturale rimane un'attività sociale e ricreativa, pertanto delle politiche a breve termine possono avere effetti positivi. Allo stesso tempo, però, è la mancanza di motivazione il principale freno alla partecipazione culturale: ciò a dire che probabilmente, per alcune persone, a prescindere dagli sforzi comunicativi, tra strategie e politiche, che possono essere fatti per promuovere un'attività culturale, l'arte è totalmente al di fuori delle attività possibili per il tempo libero.

Affinché i *social network* siano realmente efficaci per costruire un pubblico con l'abitudine di andare a teatro⁶² e non solo spettatori occasionali è fondamentale che vengano visti anche come strumento didattico ed educativo, che sfrutti le peculiarità di quello che viene definito il *web 2.0*. Nike Arnold e Trena Paulus (2010) studiano l'uso dei social network come strumento didattico per l'insegnamento delle lingue straniere. I vantaggi che loro individuano sono i seguenti: *"From a pedagogical stance, CMC⁶³ tools offer a variety of benefits, such as an increased potential for student-to-student and student-to-instructor interaction outside of traditional class time (Garrison, Anderson & Archer, 2000). In distance learning environments, this may lead to greater sense of community which in turn can motivate learners and decrease attention rates (Rovai, 2003)."*

Potremmo estendere tali vantaggi anche all'insegnamento "dell'abitudine alla fruizione teatrale" mediata dall'uso dei social network. Viste le peculiarità del mezzo tecnologico⁶⁴, si potrebbe per di più aggiungere che – nel caso del teatro – ci sarebbe l'ulteriore vantaggio di imparare, senza aver l'impressione di studiare.

⁶² Abitudine che nei fatti potrebbe tramutarsi in abbonamento, andando a supportare l'ipotesi 2.

⁶³ Computer-mediated communication.

⁶⁴ Gli studiosi individuano le seguenti peculiarità del mezzo: "With blogs, wikis, and social networking sites (SSNs), the Internet has entered the new era of Web 2.0, which goes beyond linking information to connecting people (Warschauer, 2009) Facebook and other SSNs are becoming more prevalent in educational environments, with educators exploring how such tools can be used for teaching and learning (Schwartz, 2009; Terris, 2009).[..]. SSNs emphasize community and collaboration. They are designed to combine individual profile pages with group interaction tools, such as chat, blogs, and discussion forums."

Prima di capire come attrarre pubblico attraverso lo strumento dei nuovi media bisogna però interrogarsi su come questo si comporta (Ciceo, 2012). Quali sono le motivazioni che fanno forza sui consumatori affinché partecipino ad un evento artistico? Si possono individuare i benefici che il consumo culturale porta e le motivazioni per le quali un consumatore è portato a fidelizzarsi al consumo culturale?⁶⁵ Sono proprio questi fattori sui quali bisogna intervenire, indipendentemente dal mezzo utilizzato e prima di fare ogni valutazione su mezzi, complementari o sussidiari di una strategia di comunicazione efficace. Come individua Swerdlow (2008), in epoca digitale il consumo dei beni culturali avviene in maniera attiva: il pubblico ha modo di crearsi le proprie esperienze artistico-culturali, scegliendo quale aspetto della cultura apprezzare (danza, teatro, arti visive, musica, letteratura...) e quando e come farlo. In generale, se emerge dagli studi (Turrini, 2006) che il passaggio da spettatori casuali, a spettatori frequenti a spettatori "affezionati" è molto frequente e bi-direzionale, a prima vista sembrerebbe opportuno che si cercasse di accrescere e fissare il gruppo di spettatori affezionati. In realtà questo significherebbe ridurre il numero di nuovo pubblico. Si dovrebbe, quindi, puntare a sviluppare politiche di comunicazione che aiutino a superare le barriere d'ingresso, dipingendo le arti come più accessibili, tangibili e fortemente legate alla vita quotidiana.

Allo stesso tempo, perciò, bisogna essere fortemente consapevoli delle barriere che possono impedire l'accesso alla cultura: *"[...] psychological barriers seem to be the most important for most of the people, as for them is rather difficult to overcome the prejudice according to which a certain form of art is 'not for people like me'. However, in such cases, the influence of peers seems to be primordial as they have the necessary persuasion tools to convince people to try attending and afterwards judging. Therefore, arts marketers' attention should be drawn upon this kind of barriers, which seem to be more important and prevailing than the pricing issue."* (Ibidem) La comunicazione attraverso i social network, essendo più immediata,

⁶⁵ Stranamente molti studi che riflettono sulla partecipazione culturale, non si interrogano sul percorso che l'individuo ha percorso per diventare un appassionato d'arte o i fattori - quali la reazione individuale positiva all'esperienza artistica, che poi induce a ripetere l'esperienza - che hanno scatenato questa passione (Turrini, 2006).

avvalendosi di un linguaggio più facile e quotidiano non potrebbe essere uno strumento per iniziare a superare queste barriere psicologiche?

Nel suo *paper* Ciceo (2012) individua, attraverso una ricerca tramite *focus group*⁶⁶, due categorie di motivi per le quali il pubblico decide di fruire di uno spettacolo teatrale. Possono essere delle motivazioni razionali, legate alla curiosità dell'individuo, alla sua volontà di socializzare e/o di rilassarsi, ma anche di confermare uno *status* economico-sociale. Allo stesso tempo, si può decidere di vedere uno spettacolo teatrale anche per ragioni emotive: riflettere sulle tematiche proposte dal testo, immedesimarsi in un'altra persona, vivere in un'altra epoca.

Lo studioso divide poi il pubblico di spettatori – a prescindere dalle motivazioni per le quali decidono di vedere uno spettacolo – in tre macro-categorie: “*those who make the proposal of attending a theatre play and those who accept it. [...] between these two extremes there is also another category of people, regular attenders, who pass through the entire decision making process, facing all its challenging.*” (*Ibidem*) Ed è proprio su questo gruppo a cavallo tra i due estremi che bisogna intervenire, sono coloro che cercano informazioni aggiuntive sugli spettacoli e valutano se vedere uno spettacolo o un altro. Essendo il teatro, come individua Preece (2009) un *difficult brand*, gli spettatori potranno dare un giudizio solo dopo aver visto lo spettacolo. Il “rovescio della medaglia” che, tuttavia, comporta questo processo informativo, è che più gli spettatori sono avvezzi al consumo teatrale, più saranno esigenti.

Ciceo (2012) conclude affermando che conoscere quali informazioni cerca il proprio pubblico – reale o potenziale – aiuta i “*theatre managers*” a modulare la comunicazione, fornendo al pubblico ciò di cui necessitano, creando di conseguenza un'esperienza soddisfacente, che a sua volta porta eventualmente a fidelizzare lo spettatore.

Anche Barret (2015) indaga le eventuali barriere d'ingresso del pubblico alla fruizione teatrale. Partendo dagli studi di Chan *et al.* (2008), McDonnell&Shellard (2006) e Bunting *et al.* (2008) la studiosa sottolinea come siano i così detti “socialmente svantaggiati” a fruire in maniera minore delle *performance* teatrali. Pensare che sia solo un problema di costo è errato: il prezzo, infatti, pesa solo in

⁶⁶ Ciceo stesso ammette che le conclusioni a cui giunge andrebbero verificate attraverso dei dati quantitativi.

minima parte sulle barriere d'ingresso. Sembra, piuttosto, che influiscano fattori quali convenzioni sociali, abbigliamento e altri aspetti legati al rituale dell'andare a teatro (Hayes 2006; Creative Research 2007; Scollen 2008; Bunting et al. 2008)⁶⁷. Sembra, però, che partecipare in maniera informale e/o casalinga ad attività teatrali abitui questi spettatori "socialmente svantaggiati" talmente tanto alla fruizione, da non fargli sentire il "peso" della non conoscenza delle convenzioni sociali (Bourdieu, 1990). Al fine della ricerca ciò potrebbe supportare l'idea che i *social network* fungano da metodo di fruizione informale che aiuti a superare le barriere d'ingresso sociali.

Riguardo al pubblico, inteso come consumatore che effettua delle scelte, Sacco e Pedrini (2003) ci avvertono, però, che:

"Il vero ostacolo da superare è la tautologica identificazione tra le scelte dei consumatori e l'espressione delle loro preferenze: se il signor Rossi sceglie X invece di Y, vorrà dire che preferisce X a Y: ma se il metodo delle preferenze rivelate può essere utile per ricostruire la struttura di preferenze di un soggetto razionale che fronteggia contesti di scelta familiari e ben sperimentati, esso può dare luogo ad indicazioni alquanto fuorvianti se applicato a contesti di scelta come quelli che riguardano le esperienze culturali, le quali quasi per definizione richiedono al soggetto di confrontarsi con la dimensione dell'inatteso [...]."

In Sacco e Zarri (2004) si approfondisce questo aspetto legato alle scelte dei consumatori:

"[...] anche all'interno di un quadro analitico che caratterizzi il decisore come un soggetto razionale, non è detto che le scelte ne riflettano sempre le reali preferenze, in quanto tra preferenze e scelte possono frapporsi ostacoli di

⁶⁷ Sempre la Barret (2015) sottolinea come già Bourdieu (1984) abbia evidenziato che le persone sono consapevoli delle regole non scritte e delle convenzioni legate all'andare a teatro, spesso ritenute normali per chi, invece, frequenta abitualmente spettacoli. Questi "timori" non sono naturali, ma vengono appresi, tanto quanto si apprende l'abitudine al consumo teatrale.

tipo *emotivo, informativo e/o cognitivo*, cioè ostacoli di vario genere che [...] la teoria tradizionale non ha alcuna difficoltà ad inserire nelle proprie formalizzazioni dei processi decisionali individuali.”.

Anche Frey (2003) si concentra sulle motivazioni che spingono un consumatore a scegliere di partecipare (o non) a un evento artistico piuttosto che un altro, distinguendo tra *underlying preferences* e *revealed preferences*. I fattori che le compongono sono vari e molteplici e si rifanno a caratteristiche personali, istituzionali, famigliari ma anche legati al prezzo del biglietto, al gusto, a restrizioni di tipo pratico-organizzative, ma anche relazioni sociali (Upright, 2004). Ateca-Amestoy (2008) evidenzia, però, come si debba tener conto - quando si riflette sull'influenza di queste variabili nel determinare il comportamento del consumatore- della discrepanza che potrebbe esserci tra le preferenze iniziali e quelle esplicitate⁶⁸. Alcuni autori (Fernández-Blanco et. al., 2004), infatti, distinguono tra gruppi con un'alta o bassa media di fruizione e non tra spettatori e non-spettatori.

Le scelte, quindi, non sono ormai più volte a soddisfare bisogni primari; c'è perciò la necessità di conferirgli significati, in costante e continua evoluzione, ben precisi. A maggior ragione se - come propone Ateca-Amestoy (2009) - si riflette sul concetto di utilità marginale in relazione alla domanda di arte e cultura: al contrario di ciò che avviene solitamente, l'utilità che il consumatore trae dalla fruizione di cultura è sempre maggiore (cfr. anche Turrini, 2006). Il consumatore, quindi, fa scelte significative da cui trarre vantaggi.⁶⁹

Nel contesto culturale perciò le scelte non si basano per forza sul prezzo di mercato (Choi, 2009), bisogna, quindi, potersi affidare a degli stimatori affidabili per valutare il giro d'affari: la *willingness to pay* (disponibilità a pagare da parte del consumatore) sembra essere un parametro affidabile in questo senso (*ibidem*).

⁶⁸ In altre parole: lo spettatore A non è stato a teatro perchè nel periodo in analisi non ha trovato nulla di conforme al suo gusto *oppure* perchè non è avezzo al consumo culturale?

⁶⁹ Stigler-Becker (1977) identificano questo fenomeno come *positive addictive phenomena*, ovvero di dipendenza positiva.

Perché, però, un teatro dovrebbe preoccuparsi di cosa pensano i suoi spettatori?⁷⁰ Boerner, Moser e Jobst (2009) rispondono così: “*Given growing economic constraints [...] reinforcing customer orientation may help theatres to better fulfill their artistic mission in the long run through a resulting rise in attendance levels and the fulfilment of economic goals.*”⁷¹ A differenza di altri studi, che si limitano ad analizzare la *customer satisfaction*, in questo ci si interroga anche su quali possano essere i fattori – principali, come lo spettacolo in sé, e aggiuntivi (punto ristoro, servizio prenotazioni etc.) - che influenzano la soddisfazione del pubblico. Gli autori sottolineano, inoltre, che non ci si è mai chiesti se ci sia differenza nella percezione, e quindi soddisfazione, di uno spettacolo teatrale tra spettatori esperti e non. Ciò che evidenziano a questo proposito è che:

“Occasional attenders, however, lacking both experience in theatres and professional standards for evaluation are likely to suffer from sensual overload (Eversmann, 2004). As a result they may become increasingly selective (Broadbent, 1964) focusing their attention on some aspects of the theatrical event (e.g. the principal performer) to which they give high relevance in their overall judgement while neglecting other aspects. Moreover, occasional attenders may have difficulties in assessing one or the other aspect (e.g. stage direction), resulting in lower weight given to this aspect in their overall judgements.”.

Ciò che, quindi, vogliono sostenere è che il giudizio di uno spettatore esperto e quello di un non esperto hanno lo stesso valore. Dai dati raccolti, emerge un altro aspetto interessante: le reazioni emotive sono state fondamentali per determinare la soddisfazione degli spettatori. Bisognerebbe tener conto di questo fattore per lo sviluppo delle politiche di *audience development*. Lo studio risulta interessante, inoltre, perché mette in luce che, in realtà, il peso dei servizi aggiuntivi è limitato nel determinare la soddisfazione globale dello spettatore. Insomma, i teatri devono

⁷⁰ Cfr. anche Grisolia, 2012.

⁷¹ I tre autori, però specificano che lo scopo di conoscere le preferenze del pubblico non è quello di limitarsi ad accontentare superficialmente gli spettatori.

continuare a concentrarsi sul loro *core business*: fare emozionare attraverso l'arte di Melpomene.

Da quanto scritto il pubblico culturale potrebbe apparire poco critico e responsabile delle sue scelte di consumo, nonché caratterizzato da gusti immutabili. In realtà, come accennato anche nel presente elaborato⁷², l'esperienza culturale da avvio ad un circolo virtuoso che pian piano fa evolvere il gusto stesso. Va specificato che fattori quali il prezzo o il mezzo di comunicazione con cui gli utenti vengono raggiunti sono solo alcuni di quelli che concorrono alla scelta finale. Si è scelto di concentrarsi solo su questi aspetti, perché quelli più interessanti al fine dell'analisi e del modello poi sviluppato. Un social network usato in modo sapiente potrebbe offrire, grazie a strumenti e canali cross-mediali, profili semantici che potrebbero essere spinte ad orientare il consumo culturale che oscilla, anche, tra riconoscimento di ciò che è già noto e ricerca di novità.

3.3. L'audience development: coinvolgere il pubblico per renderlo consumatore fedele

Nelle pagine che seguono si andrà a delineare la prassi dell'*audience development*, pratica che mira a coinvolgere pubblico e spettatori, aumentando il numero di consumatori culturali, attraverso la conoscenza del proprio pubblico e la creazione di una relazione con esso. Volendo andare a capire se i *social network* possano effettivamente ampliare gli stakeholder, è fondamentale conoscere le pratiche messe in atto per coinvolgere il maggior numero di spettatori.

L'*audience development* - ovvero approcci e attività che spaziano dal marketing alle funzioni didattiche ed educative al fine di fidelizzare il pubblico (indifferente se abituale o occasionale) oppure di avvicinare non-pubblico⁷³ - non vede lo spettatore solo come consumatore, ma come "consum-attore", e non solo di prodotti culturali. E non basta aprire pagine sui *social network* o dare tramite la rete le stesse

⁷² Cfr. anche Candela & Scorcu, 2008, ad esempio.

⁷³ Bollo, 2014.

informazioni che si danno in cartaceo. Come sottolinea Simone Pacini sul dossier “Teatro e Pubblico” (2013), lo spettatore diventa attivo grazie ai *social network*: se fino ad ora si sta cercando di renderlo attivo “solo” dal punto di vista critico, sembra essere giunto il momento che diventi attivo anche nel costruire l’impresa teatrale. La sfida a cui il mondo culturale oggi è sottoposto è quella di affrontare il mondo che cambia, adeguandosi ad esso diventando più partecipativo ed inclusivo e trovando nuovi modelli di (auto)sostenibilità (Bollo, 2014).

Il pubblico spesso veniva visto principalmente come soggetto passivo (Radbourne *et al.*, 2010; Boorsma, 2006; Wheeler, 2004), oggi, invece, lo si ritiene co-responsabile della creazione di valore (Etgar, 2008). Il consumatore di cultura contemporaneo si aspetta che l’esperienza artistico-culturale risponda a delle esigenze “spirituali”, ben lontane dalle logiche tradizionali di marketing (Radbourne, 2007). Soprattutto in un’ottica di *audience development* non si può vedere questo nucleo di persone come unitaria e monolitica, ma va suddiviso in sottogruppi funzionali ai fini di analisi e interventi o politiche specifiche e “su misura” (Bollo, 2014), così come lo è l’esperienza artistica.

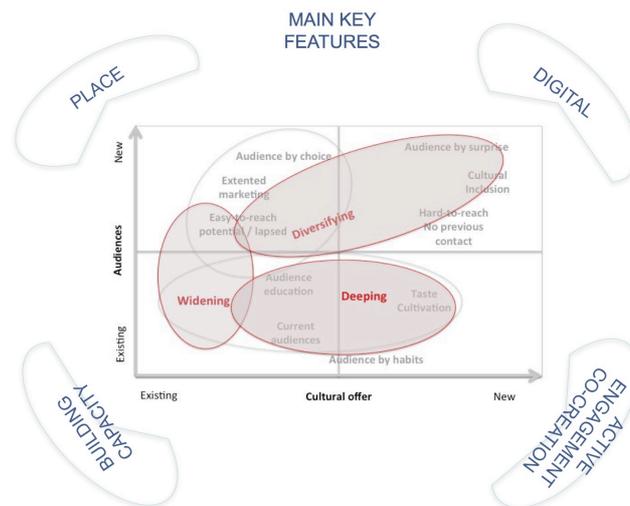
Anche se l’esperienza artistica è personale, però, è il pubblico, in senso collettivo, a misurare la qualità artistica di un prodotto. Il pubblico, quindi, va coinvolto nel valutare un prodotto artistico/culturale: ne sono capaci. Focalizzarsi sulla partecipazione prevede quindi riconoscere il pubblico come entità viva, attiva ed intelligente (Bollo, 2014). Tornando a quanto si accennava nel cap. 1 riguardo all’impatto sociale della cultura, bisogna - tra l’altro - sottolineare come il concetto di partecipazione e cittadinanza siano fortemente connessi⁷⁴: sta alle istituzioni culturali cogliere l’opportunità di sperimentare e intraprendere attività per rinverdire la partecipazione sociale⁷⁵.

Bollo, autore che in Italia è tra i principali studiosi di *audience development* nel 2016, presentando uno studio effettuato a livello europeo, riassume in una matrice (figura 3) modi di coinvolgere i diversi tipi di pubblico, in base all’offerta culturale.

⁷⁴ Anche questo caso si presterebbe ad una digressione sul concetto di democrazia partecipativa dei Greci.

⁷⁵ Cfr. cap. 1, il caso del Teatro Valle Occupato.

Figura 4 - Matrice del rapporto tra offerta culturale e diversi tipi di pubblico (Bollo, 2016)



Ciò che emerge dalla matrice (figura 3), è che sia l'offerta culturale (asse x) che i pubblici (asse y) vanno da ciò che era già esistente alla novità. Per il pubblico esistente, a prescindere da un'offerta culturale già in essere o nuovo, l'*audience development* deve basarsi sull'approfondimento, attraverso la coltivazione del gusto e l'istruzione del pubblico (quadranti 3 e 4). Per i nuovi pubblici, invece, (quadranti 1 e 2) bisogna diversificare ancora più gli approcci. In particolare il secondo quadrante – pubblici nuovi ed offerta culturale nuova – rappresenta la sfida più ardua: bisogna sorprendere questi consumatori, farli sentire inclusi nel milieu culturale, fargli superare l'indecisione culturale (*meglio la mostra o lo spettacolo teatrale?*), il tutto non avendo contatti pregressi con loro.

L'impianto teorico originario dell'*audience development* si può far risalire a Morison e Dalglish (1987) e Diggle (1988). Come riassume Hayes (2003), questi studiosi principalmente distinguono tra due gruppi di potenziali spettatori in base alla loro propensione a partecipare ad attività culturali, concentrandosi in particolare su chi già è ben disposto nei confronti delle arti e ha già partecipato in precedenza a qualche iniziativa culturale. Diggle (1988) definisce l'*audience development* come: "[...] a subset of arts marketing utilizing buyer behaviour, segmentation and targeting theory to underpin his ideas.". Più poeticamente Morison e Dalglish (1993)

individuano come obiettivo dell'*audience development* la creazione di una storia d'amore tra il pubblico e l'artista.

Negli ultimi anni si è passati dal cercare di coinvolgere i così detti *soft target* - pubblici già in qualche modo propensi al consumo - a coinvolgere invece pubblico con un atteggiamento più ostile alla cultura oppure nuovo pubblico. Lo scopo rimane però sempre lo stesso: rafforzare la relazione tra le due parti, istituzione culturale e pubblico. Lo *shift* teorico da compiere/compiuto è proprio questo: passare da un'ottica di transazioni a una di creazione di relazioni.

L'Arts Council England nel 2011, in una guida per la richiesta di fondi,⁷⁶ chiarisce in maniera sintetica ed efficace sia cosa si intende per marketing ed *audience development*, sia qual è il loro scopo:

- Perchè marketing e *audience development* sono importanti?

Se si vuole che altri vengano a conoscenza del lavoro che si sta facendo e se si vuole che partecipino alle attività che vengono proposte, allora il *marketing* e l'*audience development* sono importanti.

- Cos'è il marketing?⁷⁷

Il marketing è il processo che comunica il valore di un bene o un servizio ai consumatori (oppure al pubblico). Un buon piano marketing consentirà di raggiungere gli obiettivi e di andare incontro alle necessità del proprio pubblico: incoraggia a tener conto del punto di vista del pubblico nel programmare l'attività. Sarebbe opportuno tener conto della scelta delle attività, quando e dove si terranno, eventuali costi per il pubblico e come coinvolgere e comunicare con potenziali spettatori e/o partecipanti.

⁷⁶ Arts Council of England, 2011, *Grants for the arts – audience development and marketing*, Arts Council of England, London, traduzione propria, allegato 1.

⁷⁷ La trattazione dell'Arts Council of England è estremamente sintetica e generica, ma si tratta comunque di un accenno importante nella guida da loro pubblicata e uno spunto da cui poter partire per ulteriori approfondimenti.

- Cos'è l'*audience development*?⁷⁸

L'*audience development* si basa sugli stessi principi del marketing, ma si focalizza sull'incrementare il numero di partecipanti. Si può instaurare una relazione e comunicare in maniera efficace con il pubblico – esistente e potenziale – conoscendolo e capendolo. Arts Council England usa la seguente definizione:

'Il termine *audience development* descrive tutte quelle attività intraprese in maniera specifica per andare incontro alle esigenze del pubblico già esistente e di quello potenziale e per aiutare le organizzazioni artistiche a sviluppare relazioni durature con il pubblico. Può includere aspetti di marketing, programmazione, attività educative, *customer care* e distribuzione.'

Con il termine 'pubblico' si intendono partecipanti, visitatori, lettori, ascoltatori, spettatori, persone che apprendono o che acquistano beni artistici.

Non si tratta, quindi, di volgari aspetti mondani e commerciali, ma di mezzi per poter sia diffondere in maniera più efficace il prodotto culturale che avere il sostegno economico per poterlo realizzare.

Se, quindi, secondo l'Arts Council England il marketing è incentrato sulla comunicazione e sui prodotti, l'*audience development* si focalizza sulle persone e sulle relazioni tra ente culturale e il suo pubblico.

È, perciò, fondamentale, per approcciarsi all'*audience development*, capire come e perché le persone vengano coinvolte dalle arti e quali sono i fattori che impediscono la fruizione culturale o, al contrario, la incentivano (Keaney, 2008). I dati per studiare tali fenomeni possono essere ricavati sia dai dati di biglietteria, che dai sondaggi e dalle indagini di *customer satisfaction*. Se i dati di biglietteria, però, si basano sui soli comportamenti d'acquisto degli individui, le indagini si fondano su ciò che i singoli decidono di riportare (o ricordano) dei loro consumi culturali (*ibidem*), in rapporto di

⁷⁸ Cfr. De Biase, 2008.

complementarietà o sostituzione con altre esperienze, rivelando preferenze esplicite ed implicite.

Per riassumere, quindi, potremmo individuare i seguenti elementi comuni delle pratiche di *audience development* (cfr. Bollo, 2014):

1. divisione in pubblico effettivo, potenziale e non-pubblico;
2. più ci si allontana dal pubblico effettivo più aumentano le barriere d'accesso e i costi di attivazione;
3. consapevolezza che il *focus* degli interventi minori è sul pubblico partecipante o al massimo sul pubblico potenziale;
4. spazio dato anche alle attività e funzioni educative.

Gli obiettivi di questa pratica, come sintetizzati da Bollo (2014) sono essenzialmente tre:

- Ampliamento del pubblico: ovvero tutte quelle azioni volte a massimizzare il numero di persone, con caratteristiche analoghe, che compongono il pubblico effettivo;
- Diversificazione del pubblico: ricerca di profili diversi da quelli del pubblico già esistente nel *pool* del non-pubblico o pubblico potenziale;
- Miglioramento della relazione: fornire al pubblico effettivo servizi per rendere l'esperienza di consumo quanto migliore possibile, attraverso approfondimenti, politiche educative etc.

L'autore spiega anche come raggiungere questi obiettivi, individuando due fasi: *reach* ed *engage* su cui lavorare contestualmente. Il *reach* è la prima fase, di natura soprattutto di promozione e comunicazione, il cui scopo è quello di entrare in relazione con pubblico attuale e potenziale⁷⁹ modulando i contenuti della comunicazione in base all'utente a cui ci si sta rivolgendo in quel momento. Una

⁷⁹ Bollo (2014) elenca le seguenti azioni: "intercettare, raggiungere, far conoscere, convincere, avvicinare, attrarre".

volta che la relazione è stata instaurata si passa alla fase di *engage*: realizzando “un contesto significativo di fruizione, di interazione, di partecipazione e di esperienza che consenta, a seconda dei casi, di ottenere risultati in termini di conoscenza, di soddisfazione, di autorealizzazione, di coinvolgimento, di adesione e di supporto concreto [...]” (Bollo, 2014)⁸⁰.

Alla base di tutto ciò deve esserci la capacità ascoltare ed analizzare i pubblici ed il contesto sociale in cui ogni realtà è inserita. Un modo per verificare l'efficacia della comunicazione, sia nella fase di *reach* che di *engage*, è verificare se il nesso causale tra maggiore spesa pubblicitaria e, di conseguenza, maggiori ricavi è confermato: “[...] *increasing advertising is a key-strategy in order to recover from losses, increase revenues and net assets.*” (Besana & Calzolari, 2015).

Ci si interroga sul pubblico sempre di più, cercando di allargarlo e diversificarlo, ma anche di migliorarne la fruizione dell'evento al quale assiste (Bollo, Gariboldi, 2012). Si parla, quindi, di *audience development* “[...] *che sviluppi la conoscenza e la diversità dei pubblici, fornendo esperienze artistiche e culturali che siano coinvolgenti, arricchenti e di qualità.*” (Bamford, Wimmer, 2012). Ciò che si vuole ottenere è che la partecipazione culturale sia quanto più vasta ed estesa possibile. Ancora oggi, infatti, chi partecipa è una nicchia, un'*élite*, i cui soggetti presentano per lo più caratteristiche socio-economico-culturali simili.

Se volessimo riassumere con uno slogan il pensiero di Anne Marie Laaksonen (2010), potremmo usare "Cultura per tutti!". Secondo l'autrice⁸¹, infatti, sembra che "*sempre più frequentemente la cultura del XXI secolo abbia 'divorziato' dalla vita di tutti i giorni, soprattutto quel genere di cultura oggetto delle politiche culturali e che riceve finanziamenti e sostegni di natura pubblica. [...] le esperienze e le opportunità sono spesso destinate ad essere fruite solo da una minoranza della popolazione.*"

La crisi economica, i tagli ai fondi pubblici e, soprattutto, le nuove forme di interazione con i consumatori - tanto da parlare di *prosumer*⁸² e di *prosumerismo*

⁸⁰ Cfr. Anche Hollebeek *et al.* per i riscontri positivi sui risultati aziendali derivanti da un maggiore *engagement* dei propri consumatori. Le ipotesi formulate sono volte a capire se i *social network* potrebbero essere lo strumento attraverso il quale raggiungere questi obiettivi.

⁸¹ In Bollo, Gariboldi, 2012.

⁸² Crasi di *producer* e *consumer* che indica un consumatore attivo, che si rende partecipe anche delle attività di creazione, produzione, distribuzione e consumo di un bene o servizio. Sono molti gli studi e

digitale⁸³ - conseguenti all'avvento dei social network e in generale delle tecnologie informatiche rendono sempre più necessario per le imprese culturali allargare i propri orizzonti. Come evidenzia Bollo (2014) sta “mutando la natura stessa del consumo che vira verso modelli sempre più partecipativi, relazionali, esperenziali, in cui diventa sempre più difficile districare la componente digitale da quella reale e in cui sfumano le categorie stesse del produttore e del consumatore”. Gli individui, infatti, hanno la possibilità e l’abilità di soddisfare i propri bisogni (Lovari, 2015), se non addirittura di arrivare all’*empowerment*, accumulando capitale sociale (Codeluppi, 2010; Dahlgren, 2009; Papacharissi, 2011).

Se lo scopo è quello di rendere la cultura più accessibile, non ci si può non interrogare su chi, ancora, non partecipa, il cosiddetto "non-pubblico". Come sottolineano Bollo e Gariboldi (2012), in effetti, è difficile delineare il profilo di questa fascia del mercato: *“Gli studi [...] parlano di una figura dell’assenza, un mancare più che un essere dicendoci chi pubblico non è: giovane, anziano, di bassa o media scolarità, disabile, economicamente svantaggiato, ha figli piccoli, proviene da altre culture”*. E continuano: *“diventare un pubblico significa superare barriere, non solo fisiche, ma anche e soprattutto economiche, sociali e psicologiche.”*

Bollo e Gariboldi (2012) analizzano il non-pubblico museale. Appare interessante mutuare ed applicare al non-pubblico teatrale la loro classificazione:

-Pubblici di prossimità, ovvero chi frequenta il luogo fisico (il museo per gli autori, qui il teatro), ma non è realmente interessato al *core business*, ma piuttosto ad attività collaterali (conferenze, incontri, caffetterie);

-Pubblici potenziali, che sono tutti quei soggetti che potrebbero essere interessati ma si trovano davanti alle barriere di cui sopra;

-Non pubblico, lo “zoccolo duro” di chi non frequenta: non c’è né interesse né motivazione a partecipare.

le analisi dedicati a questo tema. Lovari (2015) ad esempio sottolinea come il web *potrebbe* addirittura arrivare a ribaltare i rapporti tra produzione e consumo (cfr. anche Ritzer, 2014), costringendo quasi la produzione ad un continuo adeguamento alle esigenze singole dei consumatori, espresse dagli stessi (Bartoletti, 2009).

⁸³ Toffler, 1984.

Di conseguenza, l'*audience development* deve mettere in atto una strategia diversificata, che si concentri sulle persone più che sul prodotto culturale offerto. Le attività che gli autori individuano sono:

-Mediazione, attività che permettono una migliore comprensione del significato del prodotto culturale offerto e lo rendono più facilmente accessibile;

-Involvement, ovvero tutte le attività che coinvolgono attivamente in pubblico (corsi o *workshop* ad esempio);

-Outreach, cioè tutte le attività che si svolgono al di fuori del luogo culturale.

Se le attività di mediazione sono in realtà rivolte a chi quantomeno è interessato al potenziale consumo culturale, sono le attività di *involvement* ed *outreach* quelle che riescono a rivolgersi anche al non-pubblico vero e proprio. Il ruolo della rete è fondamentale: *“la rivoluzione digitale, in particolare, ha immesso sul mercato una varietà di nuovi servizi e beni culturali, generando un’ampia gamma di comportamenti culturali e di consumo, esponendo sempre più persone nella loro vita quotidiana a prodotti culturali diversi, attraverso Internet e la tecnologia mobile. Uno degli elementi cruciali di questo processo è che confonde i ruoli di produttore e consumatore, mischiando beni e generi culturali, e superando l’apparente contraddizione di una partecipazione culturale contemporaneamente attiva e passiva. [...] Le implicazioni di questi cambiamenti per le istituzioni culturali “tradizionali” sono molto forti, poiché esse dovranno tenerne conto e comprenderle per produrre e coltivare il coinvolgimento dei loro pubblici reali e potenziali, anche attraverso una nuova capacità di interagire con le persone e coinvolgere nuovi attori sociali e stakeholder.”*

Concentrarsi solo sulle fasce di non-pubblico più difficili porta, però, anche a dei vantaggi per chi è già pubblico, migliorando le condizioni di fruibilità e di comunicare la cultura.

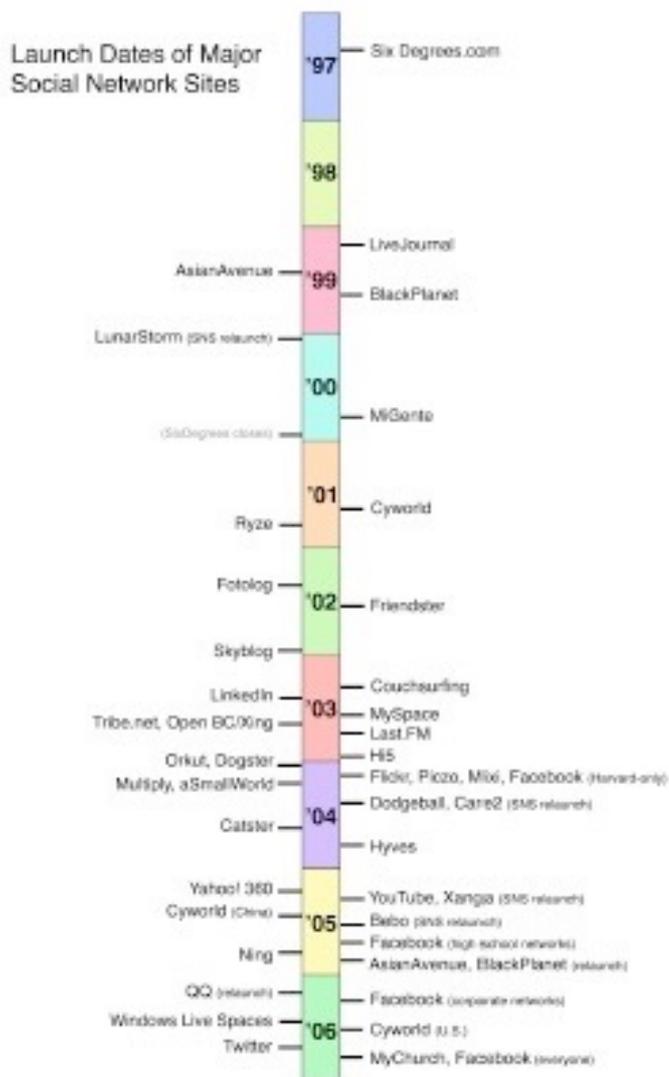
3.4. L’impatto delle nuove tecnologie sui consumatori, teatrali e non

L’impatto e l’uso delle nuove tecnologie digitali è stato oggetto di molteplici studi ed indagini, sia dal punto di vista organizzativo - manageriale, che dal punto di vista

della percezione da parte degli artisti e della popolazione in generale, sia essa insieme di consumatori o insieme di non-consumatori.

Cosa si intende però per *social network*, nuove tecnologie oggetto di studio centrale nella ricerca? Boyd ed Ellison (2007) chiariscono quali sono le caratteristiche comuni di questi siti e ne riassumono brevemente la storia.

Figura 5 - Evoluzione storica dei social network (da Boyd & Ellison, 2007)



Come punto di partenza si può affermare che “[...] *there are hundreds of SNSs⁸⁴, with various technological affordances, supporting a wide range of interests and*

⁸⁴ Social network sites, ndr.

practices. While their key technological features are fairly consistent, the cultures that emerge around SNSs are varied. Most sites support the maintenance of pre-existing social networks, but others help strangers connect based on shared interests, political views, or activities.”.

Secondo la definizione che viene data nel *paper*, il nome di social network riassume tutti quei servizi online che

- consentono agli individui di costruire un profilo pubblico (o semi-pubblico) all'interno di un sistema ben delimitato;
- mettono in contatto gli utenti con una serie di altri utenti con cui potenzialmente potrebbero esserci dei legami;
- consentono agli utenti di condividere la propria rete di contatti all'interno del sistema.

L'accento, quindi, non si pone tanto sul “fare rete” o *networking*, quanto sul fatto che gli utenti possano rendere visibili agli altri le loro reti sociali: “*The public display of connections is a crucial component of SNSs. The friends list contains links to each friends profile, enabling viewers to traverse the network graph by clicking through the friends lists.*”⁸⁵

Un'altra importante precisazione che viene fatta è che se è vero che i *social network* sono concepiti per essere largamente accessibili, è comunque frequente trovare popolazioni che adoperano in via preferenziale un *social network* piuttosto che un altro per auto-segregarsi. Quale potrebbe essere il *social network* del pubblico teatrale e, soprattutto, porrà tante o poche barriere all'ingresso?

Queste reti di contatti accessibili a chiunque forniscono un altro fondamentale vantaggio: sono delle inestimabili fonti di dati comportamentali. Informazioni riguardo ai profili e i legami possono essere raccolti tramite tecniche automatizzate oppure tramite *dataset* forniti direttamente dai *social network* stessi. Non si possono studiare però solo i legami tra utenti, ma anche i gusti e le preferenze degli iscritti.⁸⁶

⁸⁵ Ibidem.

⁸⁶ Liu, Maes, Davenport, 2006.

Anche le ricerche effettuate fino ad ora sembrano confermare la marginale utilità dei *social network* per fare *networking*, ovvero entrare in contatto con sconosciuti (Ellison, Steinfield, Lampe, 2007). Sembra, infatti, che *Facebook*, ad esempio, venga usato più che altro per mantenere vive o rafforzare relazioni già esistenti *offline*. Gli utenti collegati tra loro in un *social network* potrebbero sì essere legati anche solamente da un *weak tie*, ma supportato sempre da almeno un qualche legame (presente o passato) *offline*. Si potrebbe, quindi, ipotizzare che i teatri dovrebbero ampliare la loro cerchia di “amici” *online* partendo da contatti che sono già in questo elenco.

Trasponendo questo risultato alla ricerca, l’ipotesi 4 riguardo alla possibilità di adoperare i *social network* come strumento di *fundraising* istituzionale parrebbe confermare queste evidenze: dall’analisi empirica sembra che si possa agire su chi si conosce già, ma non nel reperire nuovi contatti, istituzionali in questo caso.

Le nuove tecnologie hanno avuto, però, un fortissimo impatto sui consumatori e sulle loro abitudini al consumo (Napoli J. ed Ewing M. T, 2001). Kaplan e Haenlein (2010) definiscono, infatti, i *social media* come applicazioni di internet che consentono a consumatori ed aziende di interagire creando, condividendo e scambiando informazioni. La ricerca, in generale, considera i *social media* strumenti che consentono, facilitano e supportano la comunicazione e l’interazione tra utenti e la creazione e lo scambio di contenuti, spesso creato dagli utenti stessi (Weinberg, 2009; Kaplan e Haenlein, 2010; Meerman Scott 2010). Alla base dei *social media* c’è infatti lo spostamento del meccanismo di diffusione da un modello tradizionale a un modello di conversazione *many-to-many*⁸⁷: i contenuti non vengono pubblicati solo dalle organizzazioni/aziende, ma vengono creati e modificati da tutti gli utenti in un’ottica partecipativa (Evans, 2008; Kaplan e Haenlein 2010; Bakhshi e Throsby 2011). Il consumatore in questo modo passa dall’essere un soggetto ricevente e passivo a essere un utente attivo e un co-creatore⁸⁸. L’impatto dei *social media*

⁸⁷ Milano, 2015.

⁸⁸ Il tema della creazione dei contenuti è un argomento delicato, dalle molteplici sfaccettature. Innanzitutto la co-creazione può avvenire in molti modi: attraverso l’attribuzione di *tag* o *geotag* (“etichette” tematiche); attraverso lo storytelling; nella partecipazione a forum; con la redazione di blog

dunque è forte sul comportamento dei consumatori e sono uno strumento per incrementare la loro influenza su altri consumatori attraverso le loro esperienze e opinioni (Kotler e Armstrong, 2010).

L'utente medio del *web* solitamente viene descritto come un uomo di circa 35 anni con un alto livello di scolarizzazione (Ducoffe, 1966; Kehoe et al., 1998; Teo et al., 1997; Miller, 1996; Weber e Roehl, 1999), mentre il non-utente era solitamente identificato con il profilo di una donna, leggermente più adulta e meno formata (Katz e Aspden, 1997). Ad oggi questi profili non sono più identificativi degli utenti - o non-utenti - di internet, a maggior ragione visto che si parla di *Net Generation*⁸⁹, una generazione nettamente distinta dal resto della popolazione per attitudini, valori, credo e abitudini d'acquisto. Date le dimensioni di questa popolazione, si ipotizza che possa essere un potente gruppo di consumatori a lungo termine: man mano che diventeranno più adulti i loro consumi saranno guidati dalle loro caratteristiche e diventeranno sempre più attivi e propensi al consumo.

Particolarmente importante per la *Net Generation* è la varietà di prodotti offerti, la personalizzazione dell'offerta in base alle singole esigenze e il *brand*, nome a cui tendenzialmente sono più fedeli, seppur per un tempo inferiore (Tapscott, 1998; Cheng 1999). Va sottolineato, però, che la *Net Generation* continua a preferire la pubblicità tramite inserzioni in giornali e riviste, mentre non approva offerte - non richieste - via mail, annunci radio ed inserzioni su Internet: sembra che il *web* sia una

e wiki; attraverso la condivisione o la semplice presenza attiva nei social... (Engeström, 2006; Mechant, 2007; Bonacini, 2012, che si occupa nello specifico dell'ambito culturale). Di conseguenza è possibile, poi, distinguere la (co)creazione di contenuti – e quindi la partecipazione attiva e il coinvolgimento del pubblico - in base all'uso pubblico o privato che ne viene fatto.

Due autrici particolarmente interessanti per quanto riguarda la tematica della co-creazione di contenuti in ambito culturale e, nello specifico, in ambito museale sono Simon e Radice. Ciò che emerge dai testi della Simon, blog compreso, è che dare la possibilità ai visitatori di partecipare attivamente non solo cambia il loro modo di vedere l'istituzione stessa, ma è un aspetto strettamente legato all'audience development, dove l'audience può essere sia pubblico che privato. Come emergerà anche nei prossimi capitoli del testo, il coinvolgimento del pubblico nella vita dell'istituzione culturale è fondamentale anche come strumento per scoprire eventuali criticità e risolverle, ma in questo caso è necessaria a monte capacità di ascolto e possibilità/volontà di apportare cambiamenti. La Radice, oltre a restituire un quadro analitico delle nuove modalità di partecipazione legate al mondo del *web*, indaga il modo in cui le istituzioni culturali sono sempre più fornitori di contenuti ed esperienze.

⁸⁹ Con il termine *Net Generation* si identifica il gruppo di persone nate tra il 1977 e il 1997 in occidente. Si tratta di persone tendenzialmente avvezze alla tecnologia e che assimilano facilmente innovazioni e nuove idee nella vita di tutti i giorni. Secondo Tapscott (1998) circa il 30% della popolazione USA appartiene a questa generazione, che potenzialmente è il gruppo di consumatori maggiore dai nati durante il *boom* economico degli anni cinquanta.

fonte complementare ai *media* cartacei, soprattutto per quanto riguarda informazione ed intrattenimento (Napoli J. ed Ewing M. T., 2001)⁹⁰. Chi si occupa di marketing, quindi, non dovrebbe affidarsi solo al *web* per raggiungere la *Net Generation*.

3.4.0. L'impatto delle nuove tecnologie sulla domanda teatrale

In uno studio effettuato nel 2010 in Germania (Bauernschuster, Falck, Wößmann, 2010)⁹¹ emerge che chi ha una connessione internet consuma più cultura, eventi sportivi ed è più informato sulla politica di chi non ha accesso alla rete (non vengono fatte ipotesi sulla casualità degli eventi). Lo studio conclude che internet, al contrario della televisione, avvicina le persone, accrescendone il capitale sociale.

Anche Maresca e Van de Walle (2006), Donnat (2009), Maresca *et al.* 2010 e Milano (2015) giungono a conclusioni analoghe: chi frequenta luoghi culturali passa più tempo sul *web*; esiste una relazione positiva tra il possedere una connessione internet a casa e l'acquisto di beni, prodotti e servizi culturali, insomma più si è "connessi" più si è coinvolti nel mondo artistico-culturale: da un lato si ha maggiore consapevolezza dell'esistenza di alcuni eventi culturali, dall'altro si hanno anche più/altre chiavi di lettura per interpretare i contenuti. Non si possono, quindi, tralasciare gli strumenti 2.0 in un'ottica di sviluppo delle istituzioni culturali. A maggior ragione se si considera che Internet facilita l'organizzazione di eventi culturali e che sembra il web offra opportunità che i professionisti del settore culturale non possono lasciarsi scappare per agevolare l'incontro tra domanda e offerta.

La presenza sul web però ha dei costi per le aziende (attivare e mantenere attiva una pagina aziendale ad esempio), è fondamentale perciò chiedersi se l'investimento sui social media convenga e se, effettivamente, questo investimento si traduca in consumatori migliori e dai quali estrarre più profitto (Maecker, 2016)⁹².

⁹⁰ Questo, trasportando il discorso dal contesto generale alla fattispecie qui in oggetto, potrebbe voler dire che il pubblico teatrale appartenente alla *Net Generation* continua a preferire la pubblicità "tradizionale". Ciò, però, non significa che invece del potenziale nuovo pubblico non possa essere attratto, almeno inizialmente, da una comunicazione - non solo pubblicitaria, ma soprattutto informativa appunto- fatta con un linguaggio più vicino al suo.

⁹¹ Bauernschuster S., Falck O., Wößmann L., 2010, "Schadet Internetnutzung dem Sozialkapital?" in *Ifo Schnelldienst*, no. 21, Ifo Institut für Wirtschaftsforschung, München.

⁹² Concetto chiave, alla base delle ipotesi formulate qui.

Il fermento causato dal *web* porta a nuove forme di creazione di valore per il consumatore a partire dal coinvolgimento che gli viene offerto, tanto che si parla di *experience economy* (Pine e Gilmore, 2000): la domanda evolve, facendo del criterio “esperienza” un elemento qualificante, a causa dell’aumento dell’offerta o meglio, della pervasività dell’offerta di arrivare ad un bacino d’utenza più vasto e coinvolgendo il consumatore in maniere e modi diversi. Per esperienza ci si può rifare a Kahneman (2002) e al concetto di *experienced utility*, spiegando così la formazione delle preferenze del consumatore, indipendentemente dal processo di scelta (Sacco e Segre, 2006). L’*experienced utility* spiega “la vistosa distorsione che affligge le economie contemporanee e che consiste in un eccesso di risorse destinate a fenomeni di confort (che si accompagnano in un atteggiamento passivo del consumatore) a scapito di una più adeguata destinazione di risorse a fonti di stimolo e felicità” (Porta, 2005) e... l’arte e la cultura di certo sono fonti di stimolo e felicità. Il fattore discriminante per l’individuo è la possibilità di inserire l’esperienza culturale in un contesto esperienziale che diano valore e significato: una stessa esperienza culturale da indifferente o negativa diventa piacevole. Per usare le parole di Sacco e Segre (2006): *I prodotti culturali più sofisticati o complessi, spesso hanno poco pubblico non perché essi non incontrino le preferenze dell’individuo medio, ma perché la maggior parte degli individui non è stata messa nelle condizioni di compiere quel processo di acquisizioni di competenze, e quindi di motivazioni, che permette di decodificare i messaggi complessi e di arrivare a saper dire se una cosa piace o meno.*

Le ripercussioni di questo “fermento” causati dalla rete sul settore teatrale sono, in parte, già state studiate. In particolare, un articolo del 2010 – *Blog links as pipelines to buzz elsewhere: the case of New York theatre blogs* (Spigel B., Malecki E., Jones B., 2010) - analizza il caso emblematico dei *blog* teatrali della città di New York. Il *paper* è interessante, pur essendo di qualche anno fa, perché evidenzia aspetti, caratteristiche e vantaggi dei *blog*, del tutto assimilabili ai *social network*, allora non ancora così capillarmente diffusi quanto lo sono oggi.

Gli autori partono a monte, chiedendosi se il concetto di *buzz*, il passaparola inteso come veicolo di conoscenze, possa essere esteso anche al mondo online. La

conclusione alla quale giungono è che i *blog* che analizzano – quelli che si occupano del teatro newyorchese – presentano una fitta rete di *link* e rimandi tra di loro; non si evidenzia, inoltre un blog predominante che controlla o influenza ciò che viene scritto: si tratta di caratteristiche tipiche del passaparola, che quindi può essere sia locale che globale. Ritroviamo, però, gli stessi aspetti anche nel mondo dei *social network*, che possono, quindi, a ragione essere considerati strumenti di passaparola. Ai fini della ricerca è significativo quanto dicono riguardo alla differenza tra blog e siti: “*What makes blogs more interesting than traditional personal websites are the networks that they form. [...] Links between blogs create networks, and these networks represent social networks that provide spaces of sociability, information exchange and a sense of belonging* (Wellman, 2001).”. Ancora una volta possiamo evidenziare come i *blog* sembrano anticipare i *social network*. Nelle reti sociali tradizionali, infatti, partecipa solo chi comunica attivamente, mentre i *blog* (e i *social network*) sono composti da autori e lettori. Le reti di conoscenza dei lettori sono delimitate dai *link* che l'autore decide di condividere. Allo stesso tempo, però, gli autori sono a loro volta lettori di quei *link* che appunto condividono. I *blog* rappresentano quindi reti sociali in cui la trasmissione di conoscenza è a doppio senso tra autori e i *blog* che leggono. Ritroviamo lo stesso meccanismo anche nei *social network*. Il parallelismo con i *blog* diventa ancora più chiaro nel proseguo dell'articolo. Gli autori, infatti, evidenziano che uno dei vantaggi che questa forma di comunicazione ha rispetto a mezzi più tradizionali è di poter essere meno formali. La stessa cosa si può dire di Facebook: anche se si tratta di una pagina aziendale, il linguaggio sarà sempre più diretto ed immediato. Inoltre, che si stia parlando di *blog* o *social network* poco importa, anche chi non è fisicamente vicino al teatro in questione, può comunque essere partecipe del *buzz* che si crea intorno ad un dato spettacolo o attraverso i *blog*.

La ricerca giunge alla conclusione che un "passaparola virtuale" esiste, che però non si sostituisce del tutto all'essere fisicamente presente. Se non è certo che il meccanismo descritto sia passaparola a tutti gli effetti, di sicuro va considerata una interazione continua e ripetitiva. L'unico aspetto che, secondo gli studiosi, allontana i *blog* dal *buzz* reale è la mancanza del *feedback* in tempo reale: possibilità che, invece, nei *social network* non solo è ben presente, ma anche fondamentale. Ciò

nonostante, studiare i *blog* come passaparola presenta notevoli vantaggi: c'è traccia dello "storico" della conversazione ed è possibile "osservarla" direttamente, cosa che non è possibile quando avviene *offline*. Lo stesso vale per i *social network*.

Nei *social network*, perciò, si creano delle vere e proprie comunità tra pari attraverso un meccanismo di selezione di persone con cui stringere amicizia che hanno comportamenti o abitudini simili alle nostre. Katz e Lazarsfeld (1955) si concentrano sul concetto di influenza: se all'interno di una rete c'è un *influencer*, si potrebbe ottenere una reazione a catena di influenza positiva attraverso il passaparola. In Milano (2015) troviamo conferma di ciò, potendo gli utenti di volta in volta assumere il ruolo di protagonisti - quindi influenzando altri consumatori - o spettatori in quello che diventa una sorta di teatro "virtuale".

L'importanza dei pari assume particolare valore per i giovani, che possono trarne influenze negative o positive, fino ad arrivare addirittura a migliorare il comportamento sociale di un ragazzo. (Espelage, Green, Wasserman, 2007). Qualora, quindi, ci si volesse concentrare su questa fascia d'età si potrebbe e dovrebbe ipotizzare che è ancora più importante che non per gli adulti che ci possa essere una forte comunità di giovani capaci di trainarne altri. Lo strumento telematico appare lo strumento più adatto.

Milano (2015)⁹³ individua 3 motivazioni da parte degli utenti per l'uso dei *social media*: *utilitarian, hedonic and social reasons*. Facebook e Twitter in particolare consentono di ricevere aggiornamenti in tempo reale, sottolineando quindi l'importanza di queste tre dimensioni (Maresca e Van de Walle, 2006).

3.4.1. L'impatto delle nuove tecnologie sull'offerta teatrale

Leslie Wade nel 2011 si dedica all'analisi del teatro britannico, londinese nello specifico, che, in una decina di anni, è passato da una situazione di stagnazione, artistica ed economica, ad una posizione di primo piano attraverso l'abitudine di registrare e rendere fruibili le messe in scena, senza doversi recare fin nella capitale

⁹³ Cfr. anche Dandouau, 2001; Maresca e Van de Walle, 2006; Martinez ed Euzéby, 2010.

del Regno Unito. Wade riporta le parole di Jonathan Kestenbaum, chief executive del National Endowment for Science, Technology and the Arts, che sottolinea in merito a questo fenomeno come la tecnologia possa aiutare a cambiare le dinamiche di un settore tradizionale, portando benefici a tutti. La conclusione che ne trae lo studioso è che questo modo di sfruttare le nuove tecnologie abbia quindi realmente portato ad externalità positive in termini di benefici sia per i consumatori che per i produttori, smentendo i detrattori del web.

Allo stesso tempo, però, se tradizionalmente il teatro è stato la forma d'arte che ha inglobato nel suo interno più velocemente le innovazioni tecnologiche, sembra che l'avvento del digitale e della conseguente globalizzazione abbia generato ansie dal punto di vista artistico. Come esplicitato da Baumol e Bowen (1965) il teatro non beneficia - dal punto di vista economico - delle innovazioni tecnologiche⁹⁴: I costi fissi di attori, musicisti, scenografi etc. non variano, e di certo non diminuiscono, al progredire della tecnologia. Il teatro, perciò, non è a veloce adozione di innovazione tecnologiche dal punto di vista economico⁹⁵.

Gli artisti teatrali sempre più diventano difensori di valori umani e artistici, che non possono e devono essere influenzati da spinte e matrici tecnologiche. La corrente di pensiero di Wade sembra, però, emergere più che nella realtà dei fatti, nelle drammaturgie recenti.

3.5. L'impatto dei social media sui ricavi

Dei vantaggi che i *social media* possono portare alle aziende e della loro utilità come strumento di marketing è stato già ampiamente discusso, mentre ben poco materiale è reperibile in letteratura sull'impatto dei *social network*⁹⁶ sui ricavi. Non è stato possibile trovare studi che monitorassero l'impatto sui ricavi teatrali, mentre sembra che settori come il cinema e il turismo (per non sfociare in ambito industriale) siano più studiati da questo punto di vista. Le domande alle quali si cercava una risposta

⁹⁴ Il *morbo di Baumol* che teorizza che il costo unitario del lavoro aumenta più in quei settori a bassa crescita di produttività in seguito alle innovazioni tecnologiche, che non viceversa.

⁹⁵ Storicamente, invece, è il teatro a sfruttare nelle sue scenografie innovazioni ed invenzioni della tecnica; si pensi, ad esempio, alle grandi scenografie barocche ricche di effetti di luci, fuochi, argani e fuochi d'artificio.

⁹⁶ Anche Skulme & Praude (2015) lamentano di aver riscontrato la stessa difficoltà.

nella letteratura di riferimento erano essenzialmente due: “una maggiore comunicazione corrisponde a maggiori ricavi?”; “un uso ‘maggiore’ dei *social network* corrisponde a maggiori ricavi?”. In generale sembra che gli studi si siano concentrati più che altro su ricavi “intangibili”, come la creazione di relazioni forti con i propri *stakeholder*, che diventano una comunità (ad esempio Berthon *et al.*, 2012), più che ai ricavi monetari.

Qualche studio, però, che conferma la possibilità che i *social network* abbiano dei riscontri sui ricavi di un’azienda c’è. Pitt *et al.* (2011) racconta del caso della linea di deodoranti, bagnoschiuma e profumi maschili *Old Spice* di Procter & Gamble. In una fase di declino del ciclo di vita del prodotto è stato realizzato uno spot con una star della NFL (la maggiore lega professionistica di football americana), Isaiah Mustafa. Questa ad ebbe un successo probabilmente inimmaginato e inimmaginabile su YouTube, vantando milioni di download. Allo stesso tempo il profilo Twitter continuava ad animare il proprio profilo con *tweet* molto spiritosi, raggiungendo e divertendo un pubblico di utenti molto esteso, tale che addirittura fu creata una pagina *ad hoc* su Facebook. Il successo di questo spot (e del furore creatosi attorno) fu tale, che vinse addirittura il Leone d’Oro al Festival di Cannes nel maggio 2010. Il volume di vendite aumentò del 55% tra aprile (quindi prima della vittoria del prestigioso premio) e giugno 2010.

Skulme e Praude (2015) cercano di individuare una formula che possa valutare il ritorno economico delle attività svolte sui *social media*, attraverso le decisioni d’acquisto fatte. Gli studiosi si sono basati sul modello del processo di decisione d’acquisto, sulle opinioni di esperti dell’analisi dei dati delle performance dei *social media* e sulla letteratura di riferimento. Nello studio si è partiti dagli investimenti dei consumatori e non dalle aziende, partendo dai dati ricavati dai *social network*, quali numero dei visitatori (unici e di ritorno) e posizionamento nelle ricerche, traffico sulle pagine (*page view* e visitatori), quanti utenti si sono poi registrati via mail o sono tornati sulla pagina *social*, la *viralness* e la *brand awarness*, l’*engagement* misurato attraverso i commenti fatti dagli utenti (Saleem, 2008; Donna *et al.*, 2010). Queste

informazioni possono essere ricavate attraverso gli strumenti di *insight* forniti dai *social network* e piattaforme esterne di *site analytics* (Murdough, 2009).

Formola 1 - Formula per calcolare il ritorno economico dei social media (Skulme e Praude, 2015)

$$\text{Social media return} = (a_1 * b_1) * \frac{v_1}{L_i + L_d} + \dots + (a_n * c_n) * \frac{v_n}{L_i + L_d}$$

Gli studiosi giungono così a sviluppare una formula (formula 1), che possa essere uno strumento per chi si occupa di marketing per valutare in maniera più accurata il ritorno economico dato dai *social media*, basandosi sul processo decisionale d'acquisto del consumatore in base a quale fase del processo decisionale si volesse influenzare con la campagna di comunicazione. La formula si basa sulle opinioni degli esperti di marketing.

Nella sopra citata formula a_1 rappresenta l'importanza dell'indicatore; b_1 la frequenza d'uso dell'indicatore; v il valore totale delle azioni; L_i la durata dello sviluppo della campagna di comunicazione; L_d la durata della campagna di comunicazione.

Più nello specifico a è la valutazione fornita dagli esperti sull'importanza delle metriche dei *social media*, in base a quale fase del processo decisionale d'acquisto del consumatore si voleva influenzare con la campagna di comunicazione effettuata sui *social network*; b invece indica la frequenza d'uso delle metriche dei *social media*, basandosi sempre sui pareri degli esperti, che valutano quanto spesso usano un certo dato per valutare le attività dei *social media*. Moltiplicando questi due indicatori, ottenendo c , ovvero il valore degli indicatori. Per calcolare v – il valore totale delle azioni intraprese – gli studiosi assegnano un valore arbitrario a ogni azione e moltiplicano il numero totale delle azioni con il totale dei valori assegnati alle azioni.

Con L_i gli autori indicano il tempo necessario a preparare l'attività sui *social network*, dalla pianificazione al lancio della campagna. L_d , invece, rappresenta la durata della campagna di comunicazione, dal lancio sui *social network* alla fine delle attività, specifica per ogni *social media*. Il *social network* che porta i migliori risultati nel minor tempo è la campagna più efficace. Questa formula può essere applicata in ogni paese, verificando però prima le opinioni – su cui si basa il calcolo – degli esperti di marketing del paese di riferimento.

In relazione ai ricavi e al mondo culturale gli studi si sono concentrati in particolare sul cinema e Twitter. Asur & Huberman (2010) hanno analizzato il numero di *tweet* e il passaparola virtuale, positivo o negativo, che si creava online, per predire le vendite ai botteghini dei cinema. Baek *et al.* (2014) analizza più in generale il passaparola virtuale – eWOM ovvero *electronic word of mouth*⁹⁷ – generato da quattro diversi *social network* (Twitter, Yahoo!Movies, YouTube e blog) e qual è l'impatto specifico, diverso da piattaforma a piattaforma, sui ricavi cinematografici. Moretti (2011) vede i *social network* come strumento di *social learning* e analizza la questione nel settore cinematografico. La conclusione a cui giunge è che il consumatore più informazioni ha, più è portato ad acquistare. Treme, J. & VanDerPloeg (2014) giungono a conclusioni affini, analizzando anche loro gli effetti di Twitter sui ricavi cinematografici.

Un settore che sembra aver dedicato particolare attenzione ai (potenziali) ricavi derivabili da attività di comunicazione sui *social network* è il turismo.

Narayana & Saritha (2015) affermano che il passaparola è un aspetto fondamentale delle interazioni online per il turismo, per la popolarità, la rapida crescita e l'influenza che ha (si pensi al celeberrimo Trip Advisor ad esempio) e studiarne in maniera approfondita i benefici che potrebbe portare è un argomento da approfondire. Nassar (2012) dedica uno studio comparativo all'uso dei *social media* come strumento di *branding*, confrontando hotel in USA, UK ed Egitto, oltre ad analizzare l'importanza del mezzo – che è anche un vero e proprio strumento di lavoro che va dalle prenotazioni alla risposta a richieste di informazioni – per il settore turistico. Healy e Wilson (2015) si dedicano allo studio probabilmente più interessante, analizzando l'impatto delle attività svolte sui *social media* su prenotazioni e ricavi. Nell'analisi della letteratura del loro *paper* sottolineano l'importanza per gli hotel (e in generale le aziende) a non accontentarsi di dati generici – come *follower* o numero di *like* – per valutare il successo dei propri profili *social* e del ROI (*return on investment*), anziché rifarsi a dati che possano dare un'idea sul raggiungimento dei

⁹⁷ In generale il WOM e la differenza d'impatto che ha rispetto alla comunicazione e pubblicità tradizionale è stato analizzato da Trusov *et al.* (2008), i *social media* sono solo un nuovo veicolo di passaparola.

propri obiettivi aziendali (Blanchard, 2011). E, in effetti, questo ragionamento ha portato allo sviluppo di software che misurino il ROI (Wendlant, 2012) in base a dati derivati da Facebook, anche se sembra che questi programmi si limitino a calcolare solo con quanti potenziali clienti è entrato in contatto l'azienda, e non quanti di questi abbiano realmente acquistato il prodotto. Le conclusioni a cui giungono Healy e Wilson (2015) sono che, pur essendo fondamentale l'uso dei *social network* per le strutture ricettive è difficile misurare il reale valore e il ROI delle attività svolte sui *social*, a maggior ragione se considerate a fronte dello sforzo necessario fatto per attuare le varie attività. Una considerazione generale che può essere fatta è che i fan (o i *follower*) – rispetto a chi non segue l'hotel sui *social* - sono più propensi a acquistare, condividere e coinvolgere quando sono target per offerte di marketing sui *social media*.

Noone *et al.* (2011) si dedicano ad analizzare più nel dettaglio l'evoluzione della gestione dei ricavi da parte delle strutture ricettive, in seguito all'uso dei social network. Quello che emerge in particolare da questa attenta analisi, è che i *social media* sono per gli hotel uno straordinario strumento per entrare in contatto con i propri clienti, ascoltarli e di conseguenza potergli offrire il servizio quanto più su misura per loro, in modo che non possano non acquistarlo. Per lo stesso motivo è possibile sfruttare Facebook e affini per costruire relazioni di lunga durata con i propri utenti, in modo che siano clienti di ritorno. Uno degli aspetti più interessanti per gli autori è poter sfruttare i *social media* tatticamente per aumentare i propri ricavi in momenti particolarmente vuoti, creandosi i propri clienti, vecchi o nuovi che siano.

3.6. La comunicazione web come strumento per ridurre le barriere di ingresso al consumo teatrale e incentivare le reti sociali

Si può ipotizzare che l'uso della comunicazione *web* potrebbe se non eliminare, rendere meno vincolante una barriera all'ingresso del consumo culturale, data la facilità del linguaggio utilizzato, accessibile e comprensibile da tutti, aumentando quindi presenze (o magari abbonamenti, cfr. ipotesi 1 e 2) e di conseguenza ricavi (ipotesi 3). La comunicazione *web* è, in particolare, 'lingua madre' per una fascia di

popolazione ben identificata, i giovani, ma difficilmente delineata (cfr. Leko Šimić e Biloš, 2016; Wuest, 2015; Leko Šimić, Mikrut e Štimac, 2014; Turrini, Soscia e Maulini, 2014; Dal Pozzolo L., Bollo A., 2010⁹⁸; Kolb, 2005). Turrini, Soscia e Maulini nel 2012 si concentrano proprio sul rapporto tra comunicazione *web* e giovani: può aiutare i teatri ad attirare e fidelizzare il pubblico dei giovani? In fondo, come evidenziano anche Leko Šimić e Biloš (2016) attirare un pubblico giovane al teatro è la chiave per garantirne la longevità.

Turrini, Soscia e Maulini (2012) partono dal constatare che a fronte di un incremento nei livelli d'istruzione, i livelli di partecipazione a eventi culturali sono in continua diminuzione⁹⁹. La generale riduzione del pubblico e la crescita dell'età media di questo è legato a molteplici fattori. Kolb (2005) individua come possibile con-causa l'allargarsi dell'offerta culturali. Di conseguenza gli individui sempre più vogliono approfittare della vasta offerta e non sono più leali a solo un prodotto culturale: ergo andranno a teatro, al cinema e a vedere mostre, piuttosto che solo a teatro. Questa tendenza di consumo è particolarmente riscontrabile nei giovani, che, inoltre, tendono a consumare alternativamente cultura alta e popolare. Un'altra con-causa, inoltre, è sicuramente l'abbassarsi degli standard di vita e di consumo che abbiamo riscontrato negli ultimi anni: i bisogni secondari non vengono soddisfatti. Infine, lo stile di vita contemporanea riduce al minimo il tempo libero, limitando quindi il tempo per consumare cultura.¹⁰⁰

La comunicazione web e gli strumenti di marketing potrebbero venire usati dai teatri per fornire un servizio migliore sia al pubblico tradizionale, già affiliato, sia a nuovi e specifici segmenti di pubblico: i giovani, appunto¹⁰¹. In particolare Peterson (1997), Peterson e Rossman (2007), Di Maggio e Mukhtar (2004) sottolineano come trend recenti indichino un consumo artistico onnivoro e popolare: un target non *snob*, e tendenzialmente associato ad una fascia d'età giovanile, che ben rappresenta anche

⁹⁸ Uno dei temi su cui ci si interroga nella conferenza 2010 *Giovani, consumi culturali, nuove tecnologie e creatività* è proprio quello della definizione di questa fascia d'età.

⁹⁹ Cfr. anche Leko Šimić e Biloš (2016): Many public institutions including classic theatres are faced with similar problems worldwide. These problems can be identified as supply and demand side issues. Supply side issues include increasing competition and decreasing public financing. Demand side issues are related to the trend of aging of loyal audiences and general decrease of the audience size.

¹⁰⁰ Leko Šimić e Biloš (2016).

¹⁰¹ Turrini, Soscia e Maulini (2012).

il pubblico dei fruitori dei *social network*. Turrini et al. (2012), allineati con Ciceo (2012), affermano che gli spettatori che usano il *web* hanno più possibilità di informarsi al meglio e quindi trovare la performance artistica più adatta al loro gusto. I ricercatori non registrano una particolare diffidenza da parte delle istituzioni nei confronti delle nuove tecnologie: *“Theatres regard web tools as reasonable instruments of attraction and retention compared to more traditional tools (i. e. box offices or direct marketing). Undoubtedly, their good value for money and low cost per contact are the reasons why they are becoming popular among performing arts managers.”*. Dimostrano che il *web* è efficace e utile per il pubblico teatrale, in particolare è lo strumento adatto per ‘coltivare’ segmenti ben identificati del pubblico già esistente. Il *web*, quindi, si inserisce in un processo e progetto a lungo termine, educa, forma e abitua al consumo culturale chi già è “ammalato di teatro”. Allo stesso tempo, però, è anche lo strumento adatto per quelli che vengono definiti nel testo gli *“inexpert drama lovers”*: il pubblico che ancora non va a teatro, ma che potenzialmente potrebbe farlo. Il punto più importante, secondo gli studiosi, è che l’uso del *web* potrebbe contribuire a “svecchiare” le platee teatrali: da un lato perché il *web* è, principalmente, dei giovani; dall’altro perché, poiché la mancanza di formazione è uno dei maggiori ostacoli alla fruizione artistica, soprattutto dei giovani e il *web* potrebbe essere efficace per l’apprendimento attivo.

Mia Stokmans (2003) analizza i siti web delle istituzioni culturali olandesi, evidenziandone le differenze - e caratteristiche peculiari - rispetto ai *mass media*. Le qualità, così come il mancato sfruttamento delle opportunità offerte dalle istituzioni, riportate nello studio ben si applicano anche ai casi italiani e ai *social media*. Il *web*, infatti, offre strumenti promozionali relativamente facili da usare e a basso costo, riducendo le barriere d’ingresso, soprattutto per istituzioni piccole e/o (ancora) poco affermate. Le peculiarità che lo differenziano dai *mass media*, a parte il vasto raggio di utenti potenzialmente raggiunti sono il costante aggiornamento dei dati; la combinazione di elementi testuali, visivi e sonori che consente di presentare i contenuti in maniera accattivante; la possibilità - attraverso *link* interni ed esterni - di evitare testi troppo lunghi, al fronte di informazioni comunque più dettagliate; la facoltà degli utenti di poter prendere l’iniziativa di entrare in contatto con

l'istituzione¹⁰²; la comunicazione è sincrona: il *web* è un mezzo interattivo¹⁰³. Spesso, però, rileva la Stokmans, il contenuto del sito web si limita a riprodurre la *brochure* cartacea dell'istituzione in questione, deludendo in questo modo gli utenti del *web* e non facendo alcuno sforzo per sfruttare le caratteristiche peculiari che potrebbe offrire internet. Come si vedrà nel capitolo successivo, a quanto pare i teatri milanesi non sembrano fare questo errore: la maggior parte di questi stila un piano di comunicazione *ad hoc*, anche se sono ancora tanti i profili *social* fermi da molto tempo oppure che sembrano non dare alcun *quid* in più rispetto a ciò che si può trovare in materiale di comunicazione alternativo ai *social network* oppure al sito. Resta il punto che l'utente che già conosce la realtà teatrale ha le capacità per cercare informazioni in modo autonomo, non così il potenziale nuovo pubblico.

Anche il mondo accademico sta prendendo atto della pervasività dei social network in ogni campo, tanto da studiarne anche i possibili effetti che stanno avendo (o potrebbero avere) nel mondo della didattica. Come evidenziano Beer e Burrows (2007) le potenzialità¹⁰⁴ del *web* 2.0 vanno ancora esplorate appieno. Innanzitutto, però, bisogna chiarire quali sono le tecnologie che riassumiamo sotto il cappello "*web* 2.0". Di base sono tutte quelle pratiche che consentono la condivisione di informazioni e la collaborazione tra utenti ed includono: "*social networking sites (SNS), video sharing sites, wikis, blogs, and folksonomies (also known as collaborative tagging or social indexing) where users are increasingly involved in creating web content as well as consuming it*"¹⁰⁵. Tutte queste applicazioni hanno assunto un rilievo sempre crescente nelle attività quotidiane, soprattutto per i giovani, a prescindere dalla loro collocazione geografica e/o sociale¹⁰⁶. Il passo è, quindi, breve per chiedersi se i *social network* possano avere un impatto anche a

¹⁰² Con i *media* tradizionali il *pattern* seguito, infatti, è l'istituzione culturale che si premura di contattare e raggiungere i propri utenti. Nel caso della comunicazione via *web*, invece, sarà l'utente a cercare il sito o il profilo *social* del teatro o della mostra - essendo già interessato all'argomento - e auto-modulando la quantità di informazioni alle quale vuole essere esposto.

¹⁰³ A questo proposito Miccellani e Di Maria (2000) evidenziano proprio come le nuove tecnologie favoriscano l'interazione e amplino il bacino d'utenza con cui interfacciarsi. D'altro canto, però, c'è di conseguenza la necessità di ripensare alle forme di offerta culturale e di interazione tra utente e istituzione.

¹⁰⁴ Secondo gli autori sono: "[...] reworking hierarchies, changing social divisions, creating possibilities and opportunities, informing us and reconfiguring our relations with objects, spaces and each other".

¹⁰⁵ Madge, Meek, Wellens, Hooley, 2009; cfr. anche Busson & Evrard, 2009.

¹⁰⁶ Hargittai, 2007; Kim, Yun, 2007; Lange, 2007; Leander, McKim, 2003; Tufecki, 2008.

livello didattico. L'utilità di Facebook ad esempio, risiederebbe, secondo Mason (2006) "*in its reflective qualities, its mechanisms of peer feedback and its collaborative models of learning*". Sekwyn (2007) individua, invece, nella facilità ed informalità di interazione tra studenti, il reale vantaggio che Facebook potrebbe avere per la didattica.

In uno studio di Madge et al. (2009) emerge che, secondo gli studenti del primo anno di università, l'utilità di Facebook in ambito accademico è innanzitutto per scopi socio-relazionali; in secondo luogo per occasioni informali di apprendimento, ma non presenta decisamente occasioni o vantaggi per l'apprendimento "ufficiale".

A supporto del fatto che i *social network* possano essere a ragione considerati delle reti sociali "fisiche", Ellison, Steinfield e Lampe (2007) in uno studio sui vantaggi degli "amici" su Facebook per gli universitari, giungono alla conclusione che le interazioni *online* non distolgono gli utenti dai rapporti umani offline, ma anzi incentivano il mantenimento dei contatti tra persone fisicamente distanti: "[...] *this use of technology could support a variety of populations, including professional researchers, neighborhood and community members¹⁰⁷, employees of companies, or others who benefit from maintained ties.*".

¹⁰⁷ Si veda il fenomeno delle cosiddette *social street*.

4. La metodologia di ricerca

La rete consente di mettere a valore l'esperienza culturale nella sua dimensione sociale, attraverso lo scambio di sensazioni, di opinioni, di suggerimenti tra più utenti, mentre la fruizione diventa più completa o più utile.

Micelli e Di Maria, 2000

Questo paragrafo spiega la metodologia di ricerca applicata. Dopo aver brevemente descritto il metodo di lavoro e l'iter seguito, si analizzerà il questionario sottoposto ai teatri all'interno del campione. Si procederà poi con una prima analisi descrittiva del campione e dei dati raccolti, per terminare, infine, con l'impostazione dell'ipotesi di ricerca.

4.1. Il metodo di lavoro

Il lavoro di tesi è partito dalla definizione del campione di ricerca, che – come anticipato nel capitolo 1 – è composto dai teatri di prosa milanesi censiti dal Comune di Milano¹⁰⁸.

Si ricorda che lo scopo del lavoro è evidenziare l'impatto dei social network sui ricavi dei teatri di prosa. A questo proposito, la vasta realtà teatrale milanese è sembrata la più adatta a fungere da campione, sia per motivi logistici (buona conoscenza del territorio), che dal punto di vista della varietà e fertilità dell'offerta culturale, appetibile, quindi, per un pubblico vasto e variegato. Gli elementi a sfavore di questa scelta sono il gran numero di interlocutori, una generale e diffusa resistenza a condividere dati da parte dei teatri e il (potenziale) disinteresse ai social network e al loro utilizzo.

¹⁰⁸ Cfr. cap 1.4.2.

Pensare di mappare e coinvolgere tutti i teatri milanesi era però poco realistico: il margine d'errore e la possibilità di lasciare fuori qualche realtà è elevatissimo. In un primo momento, quindi, si è pensato di avere un quadro completo dei teatri milanesi attraverso il codice ATECO registrato presso la Camera di Commercio di Milano. La lista fornita era composta da 1277 record con codice ATECO 90 (e relative sottocategorie). Venivano elencate solo le realtà registratesi presso la Camera di Commercio, di tutta la provincia di Milano, afferenti al settore delle *attività creative, artistiche e di intrattenimento*¹⁰⁹. Oltre ad esserci un surplus di record (le imprese elencate andavano, tra l'altro, dai restauratori, all'acrobatica aerea, così come fan club, attività musicali e concertistiche, ma anche commercio ambulante di bigiotteria), mancavano in questo elenco, cosa ben più importante, realtà teatrali, seppur periferiche, importanti – sia dal punto di vista della quantità di spettacoli in cartellone, che per la loro qualità artistica, che per la presenza sul territorio e nel clima culturale cittadino attraverso attività parallele - nel panorama del capoluogo lombardo (A.T.I.R. – Teatro Ringhiera e Associazione PiM Spazio Scenico - Teatro PiM Off, tanto per citarne un paio). Risalire, inoltre, dalla ragione sociale al nome comunemente usato delle singole imprese registrate (o viceversa: associare il teatro giusto alla ragione sociale elencata) si è rivelato particolarmente difficoltoso.

Per circoscrivere il campione in maniera da limitare il margine d'errore si è, quindi, deciso di abbandonare l'elenco fornito dalla Camera di Commercio e preferire il sito istituzionale del Comune di Milano che riportava un suo censimento dei teatri di prosa presenti sul territorio che è apparso esauriente e veritiero nel restituire il panorama dei teatri meneghini.

Partendo dall'elenco dei teatri elencati dal sito del Comune di Milano è stata effettuata una mappatura completa: quali social network vengono utilizzati, quale ufficio/dipartimento si occupa di tali aspetti, contatti, sito istituzionale e profili social ufficiali attivi.

¹⁰⁹ Fanno capo a questa divisione tutto ciò che è destinato a soddisfare esigenze culturali e di intrattenimento, tra cui la produzione, la promozione e la partecipazione a spettacoli dal vivo, eventi o esibizioni destinati al pubblico; fornitura di competenze artistiche, creative o tecniche per produzioni artistiche o spettacoli dal vivo.

Per quanto riguarda la raccolta di dati, è stata percorsa una duplice strada: da un lato sono stati contattati i teatri presenti nel campione, chiedendogli di compilare un breve questionario quali-quantitativo per indagare il loro rapporto con i social network; dall'altro sono stati analizzati - per quei teatri censiti dal database AIDA - i bilanci del triennio 2011-2014. Inizialmente si è preferito chiedere la compilazione di un questionario, alla richiesta del bilancio. Il timore era che i teatri, soprattutto i più piccoli, fossero diffidenti nell'inviare a terzi i propri dati sensibili.

Per quanto riguarda la banca dati, invece, va segnalato che non tutti i teatri del campione sono censiti: AIDA non raccoglie i bilanci degli enti pubblici (come ad esempio il Piccolo Teatro di Milano), né raccoglie i bilanci di tutte le aziende, associazioni o enti privati, ma solo di chi li fornisce al Bureau van Dijk, proprietaria del *database*. Anche in questo caso l'elenco delle aziende censite con il codice ATECO 900400 (Gestione di teatri, sale da concerto e altre strutture artistiche) su Milano conteneva *record* non attinenti che sono stati eliminati dall'elenco. Dato l'esiguo numero di bilanci dei 38 teatri facenti parte del campione (12), si è preferito fare un ultimo tentativo e, alla fine, richiedere direttamente i bilanci. Come ipotizzato solo 2 teatri sui 26 contattati si sono dimostrati disponibili a condividere documenti che *dovrebbero* essere pubblici¹¹⁰. Le motivazioni fornite da chi ha risposto variano dalla generica "riservatezza" a nuove gestioni iniziate proprio tra il 2013 e il 2014 che non avevano a disposizione i bilanci dalla gestione precedente a gestioni che potrebbero essere definite "artigianali". La difficoltà a reperire informazioni necessarie per svolgere una ricerca che, in fin dei conti, potrebbe avere interesse ed utilità anche per l'operatività dei teatri contattati è in un certo senso un termometro della situazione e del rapporto tra teatri e *social media*: probabilmente la diffidenza nei confronti di uno strumento *pop*, di marketing, commerciale o semplicemente nuovo è ancora molto forte; non si ha la consapevolezza che da un lato attraverso i social media si potrebbe avere un reale riscontro sulle vendite e dall'altro che diffondere la cultura, anche attraverso strumenti considerati "bassi", non sminuisce il valore del prodotto culturale in sé. Siamo davvero ancora ancorati - a prescindere se

¹¹⁰ Ma in Italia nel 2016 solo il 42% delle aziende presenta il bilancio sul sito, un dato che è sintomo di poca trasparenza verso il mercato. (Comprend, 2016)

teatro istituzionale oppure *off* - alla mentalità che la cultura, l'arte, la musica, il teatro sono solo per una piccola nicchia, una *élite* da difendere, chiusa in sé stessa?

L'analisi dei dati è stata svolta attraverso una regressione: questa scelta è stata in parte dettata dal ridotto numero di bilanci disponibili, dall'altro perché è la tecnica comunemente usata per l'analisi di dati il cui *outcome* è binario.

Come emerge dalla letteratura analizzata, infatti, la maggior parte degli autori utilizza varie forme di regressione per studiare i fenomeni legati a pubblico, social media e teatri. Ad esempio Ateca-Amestoy, 2009, usa la *logistic regression* e la *probit regression* per stimare la partecipazione del pubblico a diversi spettacoli e il numero di visitatori di alcuni musei.

Bauernschuster *et al.*, 2010, applicano la regressione lineare multivariata per studiare soprattutto l'impatto sociale e lo sviluppo di capitale sociale – tra cui rientrano anche le arti e la cultura - tra gli utenti di Internet.

Castiglione in *The Demand for Theatre: A Microeconomic Approach to the Italian Case*, 2011, si rifa alla *standard logistic regression* per analizzare la partecipazione teatrale in Italia dal 1995 al 2006, tenendo conto sia della decisione individuale di partecipare che la frequenza con cui l'individuo ha preso parte. Le variabili di questa analisi sono state caratteristiche socio-economiche e socio-demografiche, il capitale culturale, la partecipazione ad altre attività culturali, costo del biglietto e offerta teatrale. Nel 2014 la studiosa usa la *seemingly unrelated regression* in *The evolution of theatre attendance in Italy: patrons and companies* per analizzare il mercato teatrale italiano sia dal punto di vista dell'offerta che della domanda.

Montgomery & Robinson, 2006, si rifanno a un sistema di regressioni nella loro ricerca che mira ad esplorare la partecipazione alle attività culturali in relazione alla partecipazione ad altre attività ricreative, come lo sport, ovvero: se consumo più cultura, consumo più o meno altre attività per il mio tempo libero?

Nessuno degli studi citati integra nell'analisi i ricavi, né fa riferimento a (possibili) legami tra i social media e i ricavi: come evidenziato anche in cap. 2 riguardo all'analisi della letteratura, gli studi su questo argomento sono ancora piuttosto esigui.

La regressione mira a stabilire una relazione tra due variabili. Attraverso questo modello si possono prevedere i valori di una variabile dipendente o risposta (y ; quantitativa) a partire dai valori di una (o più) variabili indipendenti o esplicative (x). Nello specifico è stata utilizzata una regressione logistica, metodologia analitica usata frequentemente per interpretare sondaggi, dal momento che restituisce un *output* binario ovvero di tipo affermazione/negazione. In sintesi possiamo dire che la regressione logistica fa parte dei modelli lineari generalizzati: se nel modello lineare si parte dal presupposto che la distribuzione della variabile endogena sia normale, nei modelli lineari generalizzati la distribuzione della variabile endogena può essere di qualsiasi tipo. In particolare la variabile di risposta binaria y segue lo stesso modello di una variabile binomiale - ovvero una variabile che ammette realizzazioni di tipo binario - avente parametri n e p , dove n =numero di prove e p =probabilità di successo di una prova.

$$P(Y = 1|x) = \pi(x) = P(T \leq x) = G(x) = F(\alpha + \beta x)$$

$$F^{-1}(\pi(x)) = \alpha + \beta x \text{ for some cdf } F$$

dove cdf=cumulative distribution function (funzione di ripartizione)¹¹¹

È la scelta di F a determinare il tipo di regressione utilizzata. Possiamo parlare di regressione logistica se:

$$F(x) = \exp(x) / (1 + \exp(x))$$

In questo caso la *link function* (F^{-1}) è di tipo *logit*. La *link function* mette in relazione la media delle risposte con i predittori lineari del modello. Il *logit* è una funzione

¹¹¹ La funzione di ripartizione ci informa riguardo alla presenza o alla distribuzione *prima* (o dopo) un determinato punto di un fenomeno.

applicata a valori compresi nell'intervallo (0,1), che solitamente rappresentano una probabilità.

$$\text{logit}(\pi(x)) = \exp(\alpha + \beta x)$$

Per studiare adeguatamente la regressione logistica è opportuno considerare anche all'*odds ratio*, una quantità che aiuta ad interpretare l'impatto della variazione dei predittori sull'*output*.

Per una regressione logistica con una sola variabile esplicativa abbiamo:

$$\text{odds} = \pi(x)/(1-\pi(x))$$

Se invece sono presenti due variabili indipendenti x_1 and x_2 :

$$\begin{aligned} \text{odds ratio} &= \\ &= e^{\alpha + \beta x_1} / e^{\alpha + \beta x_2} \\ &= \frac{\pi(x_1)/[1 - \pi(x_1)]}{\pi(x_2)/[1 - \pi(x_2)]} \\ &= e^{\beta(x_1 - x_2)} \end{aligned}$$

Questo significa che per $x_1 - x_2 = 1$ le probabilità di successo $x = x_1$ sono $\exp(\beta)$ volte le probabilità di successo di $x = x_2$, ovvero le probabilità aumentano moltiplicandosi per e^β ogni volta che x aumenta di un'unità.

Lo strumento utilizzato per svolgere l'analisi dei dati è stato il *software* R, un *freeware* che svolge appunto analisi statistiche.

Nel paragrafo 3.5 e nel capitolo 4 si entrerà più nel dettaglio dell'applicazione della regressione logistica al caso analizzato, alle ipotesi postulate e ai dati analizzati.

4.2. Analisi del questionario

Il questionario¹¹² inviato ai responsabili degli uffici stampa e promozione, marketing, digital/web marketing, comunicazione dei teatri era composto da 13 domande a domanda aperta, chiusa e con scala Likert da 1 a 5.

Il questionario è stato somministrato nel mese di maggio del 2015 e le risposte raccolte da maggio a luglio dello stesso anno attraverso *Google Drive*: strumento gratuito che consente di costruire questionari, condividerli tra più utenti e, soprattutto, che raccoglie automaticamente i dati in un foglio di calcolo *excel*, eliminando, quindi, la possibilità di errori legati alla trascrizione di dati.

Le prime due domande chiedevano ai teatri se si avvalevano dei *social network*, di quali – elencando i social network emersi dalla mappatura effettuata - e da quando tempo.

Si è poi proceduto a cercare di capire i motivi per l'utilizzo o meno di questi strumenti per la comunicazione e promozione, fornendo una serie di *item* tra cui scegliere e a cui assegnare un punteggio per indicare l'importanza data a ciascuna voce. L'ultima domanda di questa prima parte chiedeva – a quei teatri che ancora non si avvalgono dei social – se ci fosse l'intenzione di usarli nel prossimo anno.

La seconda parte del questionario mirava ad indagare la modalità di lavoro: chi si occupa della gestione dei profili social; come viene stilato il piano promozionale e/o di comunicazione; se vengono acquistate anche *ads* (pubblicità a pagamento).

Successivamente si andava a chiedere dati quantitativi ai teatri in merito a eventuali variazioni – per il triennio 2011-2014 – nelle presenze, nel numero degli abbonati, nei ricavi.

Infine, si indagava il rapporto con i *follower*: se erano mai stati mappati; se c'era una sovrapposizione con gli abbonati; se si sapeva chi fossero (spettatori, abbonati,

¹¹² Allegato 2.

attori, artisti, registi, sponsor potenziali, sponsor effettivi, “amici del ...”/ fan club/ sostenitori del teatro, pubbliche amministrazioni ...).

Scopo del questionario era capire, innanzitutto, se vengono usati (o si prevede di usare) i social network. Si è poi chiesto da quale anno viene utilizzato ciascun social, in modo da poter avere, come ulteriore parametro su cui ragionare, da quanto tempo si usano questi strumenti e, quindi, quanto si è avuto modo di costruirsi una rete di *follower* più o meno solida. È stato anche chiesto quale ufficio si occupa della comunicazione *online* e in quale modo (viene stilato un piano promozionale *ad hoc*; vengono riproposti gli stessi contenuti della comunicazione *online*; vengono riproposti gli stessi contenuti della comunicazione *offline*). Queste domande non forniscono dati quantitativi sull’impatto sui ricavi dei teatri, ma sono interessanti per capire, sulla base di criteri qualitativi, se il *modus operandi* possa o meno in qualche modo influenzare i risultati.

L’ultimo interrogativo – se dalla mappatura dei *followers* i teatri erano riusciti a rilevare chi fossero – apre ad un’ulteriore (futura) domanda di ricerca, ovvero se i *social network* potrebbero essere utili, oltre che nell’aumentare i ricavi da bigliettazione o abbonamento, a trovare nuovi o altri *stakeholder*.

Si è cercato, quindi, di non chiedere solo dati quantitativi in merito alla variazione nelle presenze, numero di abbonati e ricavi ma, soprattutto, di far emergere il quadro delle (*best?*) *practices* milanesi.

4.3. Analisi descrittiva del campione - il questionario

Hanno risposto al questionario 38 teatri sui 53 contattati: il 71,7%.

I teatri che hanno risposto sono (cfr. cap. 1.4.2 per un approfondimento sul *core business* di ciascun teatro):

- A.T.I.R. Associazione Teatrale Indipendente per la ricerca - Teatro Ringhiera;
- Argomm Teatro;

- Associazione Culturale Teatro della Cooperativa - Teatro della Cooperativa;
- Associazione Culturale Pacta – Teatro Oscar;
- Associazione Culturale Teatro Libero - Teatro Libero;
- Associazione Culturale Tieffe Spazio Menotti - Teatro Menotti;
- Associazione PiM Spazio Scenico - Teatro PiM Off;
- Associazione Teatro Arsenale - Teatro Arsenale;
- Elsinor Fontanateatro - Teatro Sala Fontana;
- Fondazione C. R. T. - Centro Ricerche Teatrali - CRT Milano;
- Fondazione Palazzo Litta per le Arti Onlus - Teatro Litta;
- La Bilancia Società Cooperativa - Teatro Martinitt;
- La Fabbrica di Olinda - Teatro LaCucina;
- Linguaggi creativi Teatro;
- Nuovo Teatro Ariberto;
- Piccolo Teatro – Teatro d'Europa;
- QdG Teatro Leonardo - Teatro Leonardo da Vinci;
- Spazio Scimmie Nude;
- Spazio Teatro 89;
- Spazio Tertulliano;
- Teatridithalia - Teatro Elfo Puccini;
- Teatro alle Colonne;
- Teatro Caboto;
- Teatro Carcano;
- Teatro de gli Incamminati;
- Teatro del Buratto - Teatro Verdi;
- Teatro della Contraddizione;
- Teatro della Luna;
- Teatro Filodrammatici;
- Teatro Franco Parenti;
- Teatro Guanella – Campo Teatrale;
- Teatro i;
- Teatro La Scala della Vita;
- Teatro Laboratorio Mangiafuoco;

- Teatro Manzoni;
- Teatro Mohole;
- Teatro Out Off;
- Teatro San Babila.

Mentre non hanno compilato il questionario (si rimanda sempre al cap. 1.4.2 per un approfondimento sui teatri):

- Associazione Teatro Officina - Teatro Officina;
- Linear 4 ciak;
- Spazio Teatro NO'HMA;
- TAM Teatro degli Arcimboldi;
- Teatro Delfino;
- Teatro della Memoria;
- Teatro Nazionale;
- Teatro Nuovo;
- Teatro Renzo Casali - FE Fabbrica dell'Esperienza;
- Zelig Cabaret.

Per quanto riguarda i teatri che non hanno risposto al questionario, possiamo sottolineare come il Teatro Nazionale in realtà sia un *outlier* pur essendo censito tra i teatri di prosa, dato che la programmazione in realtà è basata soprattutto su *musical* di grande richiamo commerciale.

Lo stesso vale per l'Arcimboldi, i cui eventi spaziano moltissimo, soprattutto tra musica e danza.

Gli altri teatri, invece, sono più che altro realtà di piccole dimensioni con un giro di pubblico ed influenza ristretta.

4.3.0. Usò e periodo d'utilizzo dei social network da parte dei teatri intervistati

Analizziamo ora quali social network vengono usati dai teatri e da quanto tempo:

Tabella 4 – Frequenza d'uso dei diversi social network

| Social network | Frequenza assoluta | Frequenza relativa |
|----------------|--------------------|--------------------|
| Facebook | 38 | 100% |
| Twitter | 31 | 81,58% |
| You Tube | 27 | 71,05% |
| Instagram | 16 | 42,11% |
| Google + | 16 | 42,11% |
| Trip Advisor | 11 | 28,95% |
| Altro | 9 | 23,68% |
| Foursquare | 6 | 15,79% |
| Yelp | 5 | 13,16% |

I dati confermano le osservazioni empiriche: *Facebook* è il *social network* utilizzato da tutti, probabilmente sia per la sua capillare diffusione, che per la facilità di utilizzo, che per il vasto uso che se ne fa a livello personale.

Grafico 2 – Iscrizione dei teatri a Twitter (rielaborazione propria)



Sono 31 teatri ad avere un *account Twitter*, anche questo *social network* è molto diffuso, indifferentemente tra utenti pubblici e privati. Sarebbe interessante verificare però l'effettivo utilizzo del profilo. Già dalla mappatura dei teatri fatta inizialmente era emersa la tendenza ad avere un *account*, ma a non utilizzarlo. Un *social network* come *Twitter*, usato particolarmente per diffondere informazioni (per questo motivo è amato da giornalisti ed usato per diffondere notizie, in maniera ben più tempestiva e capillare che l'ANSA) oppure per pratiche quali il *Live Tweeting*¹¹³, ha senso solo se ci sono contenuti effettivi da diffondere. Non tutti i teatri, soprattutto i più piccoli con un numero di produzioni limitato, hanno tutte queste informazioni da condividere con altri utenti. Ci si chiede allora se non sarebbe più opportuno non avere affatto un profilo, piuttosto che averne uno, il cui ultimo aggiornamento risale a mesi, se non anni, prima.¹¹⁴

¹¹³ Pratica che prevede la cronaca di un evento, come ad esempio un convegno, attraverso brevi e costanti aggiornamenti in diretta su Twitter.

¹¹⁴ Hanna, Rohm, Crittenden, 2011.

Grafico 3 - Iscrizione dei teatri a You Tube (rielaborazione propria)



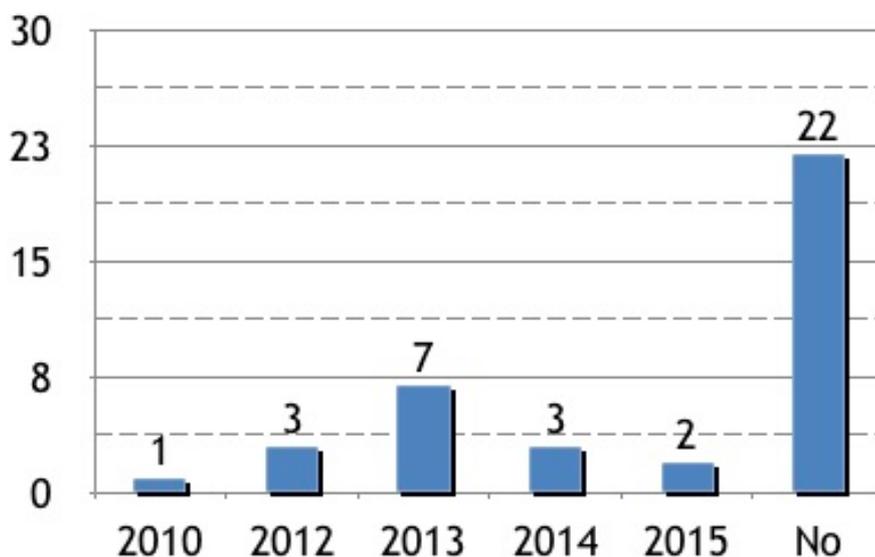
Anche *YouTube*¹¹⁵ ha, prevedibilmente, una buona diffusione: il teatro non farà parte delle arti riproducibili, come il cinema, e sicuramente uno spettacolo visto tramite uno schermo non restituisce emozioni che si provano in sala, ma un breve video può certamente aiutare a dare almeno una prima idea di ciò che lo spettatore andrà a vedere¹¹⁶. Anche in questo caso sarebbe utile fornire contenuti ed approfondimenti allo spettatore: interviste a critici, attori, registi, ma anche scenografi e tecnici, in modo da dare uno sguardo di insieme dello spettacolo teatrale e formare chi sta visionando il video. Ancora una volta sarebbe utile comprendere quale sia la *best practice* messa in atto dai singoli teatri.

¹¹⁵ Sembra che *YouTube* sia particolarmente efficace per quanto riguarda le attività di *marketing* delle orchestre rivolte ai nativi digitali (Survilaité, 2014). Attraverso *YouTube* e il materiale video è particolarmente agevole trasmettere le capacità delle orchestre a pubblico e potenziali *stakeholder* ed entrare in dialogo con loro, risvegliando l'interesse per il settore musicale ed accorciando la distanza tra utente e orchestra. Allo stesso tempo anche *YouTube*, attraverso una serie di strumenti di *insights* permette di indagare il mercato e scoprire di più del proprio (potenziale) pubblico.

¹¹⁶ Oppure, nel caso di compagnie: quale produzione possa essere più di interesse acquistare per la propria stagione; oppure per potenziali finanziatori, quali produzioni decidere di sovvenzionare.

Grafico 4 - Iscrizione dei teatri a Instagram (rielaborazione propria)

■ Numero di teatri che iniziano ad usare Instagram



Potremmo quindi racchiudere *Facebook*, *Twitter* e *You Tube* in un primo segmento: i *social network* più diffusi. Un secondo segmento, basato sempre sull'utilizzo, potrebbe essere costituito da *Instagram* e *Google +* (entrambi utilizzati dal 42,11% del campione).

I *social network* più ad uso turistico e/o a scopo prettamente valutativo del servizio (*Trip Advisor*, *Foursquare*, *Yelp*) insieme ad altri *social network* non censiti, costituiscono un terzo gruppo. La diffusione è inferiore, ma comunque rilevante: oscilla tra il 13% e il 23%.

Tabella 5 - Primo anno di utilizzo di quale social network e da parte di quale teatro (rielaborazione propria).

| Teatro | Social Network | Primo anno di utilizzo |
|--------------------------|----------------|------------------------|
| Spazio Scimmie nude | Facebook | 2007 |
| Teatro i | Twitter | 2009 |
| Piccolo Teatro di Milano | | |
| Teatro Elfo Puccini | | |
| Teatro Franco Parenti | | |
| Teatro Libero | | |
| Spazio Scimmie nude | You Tube | 2003 |
| Teatro Franco Parenti | Trip Advisor | 2009 |
| Teatro Franco Parenti | Foursquare | 2009 |
| Teatro Franco Parenti | Yelp | 2009 |
| CRT | Instagram | 2010 |
| Teatro Franco Parenti | Google + | 2009 |
| campo teatrale | Altro | 2000 |
| Argòmm Teatro | | |

Analizziamo ora qual è il primo anno di utilizzo dei singoli social network e da parte di quale teatro. Dalla tabella sovrastante notiamo che il primo social network utilizzato, nel 2003, è *You Tube*, già citato in precedenza per l'uso che ne viene fatto (anticipare visivamente lo spettacolo). In realtà *You Tube* nasce nel 2005, si può

immaginare che ci sia stato un errore di battitura nell'inserimento dei dati. Sia che si tratti del 2003 che il 2005, *You Tube* avrebbe comunque il primato.

Il Teatro Franco Parenti, uno dei tre grandi punti di riferimento dal punto di vista culturale, tra i teatri milanesi è, su molti campi un precursore. È proprio questo teatro ad utilizzare per primo *Twitter* (unico social network che “esplode” nel primo anno di utilizzo).

Il Piccolo Teatro e il Teatro Elfo Puccini, che – insieme al Franco Parenti - completano il trittico, iniziano tutti e tre negli stessi anni ad avvalersi dei *social network*, anche se, curiosamente, non sono quasi mai i primi, spesso anticipati da realtà più piccole. Ci si potrebbe chiedere se questo non sia un sintomo della facilità/difficoltà di gestione di un teatro e dell'accettazione delle novità da parte di realtà istituzionali.¹¹⁷

Concentriamoci un attimo su *Facebook*. Dai questionari emerge che è tra il 2009 e il 2011 che i teatri meneghini iniziano ad usare questo *social network*. Questa analisi parte dal 2011, l'uso di *Facebook* è quindi ormai ben avviato, ci si potrebbe aspettare che si evidenzino dei risultati.

Per quanto riguarda *Twitter*, invece, notiamo che la distribuzione dal 2009 al 2012 è piuttosto uniforme, solo negli ultimi due anni analizzati scende notevolmente, mentre rimane alta la fascia di teatri che non lo usano affatto. Possiamo ipotizzare che probabilmente si è esaurito lo ‘slancio’ iniziale della moda *Twitter*: chi era interessato al mezzo ha creato un suo profilo nei primi anni di diffusione di questo social network.

Per quanto riguarda le adesioni al precedentemente citato *You Tube*, notiamo che la distribuzione è piuttosto uniforme: dal 2007 al 2014 ogni anno qualche teatro ha iniziato ad usare questo *social network*. Potremmo evidenziare un unico leggero picco nel 2011 (7 adesioni rispetto ai 3 teatri per anno di media).

¹¹⁷ A questo proposito si può segnalare anche come il Teatro Franco Parenti inizi ad usare i social network in blocco tra il 2008 e il 2009, che potrebbe indicare il cambio di responsabile della comunicazione.

È interessante paragonare il grafico di frequenza per l'uso di *You Tube* con quello per *Instagram*, altro *social network* che utilizza il linguaggio delle immagini, in questo caso le foto.

Da quanto affermato precedentemente ci si potrebbe aspettare un'adesione analoga a *Instagram*: una "cartolina" dello spettacolo oppure del dietro le quinte (andando in qualche modo a soddisfare la voglia di "spiare dal buco della serratura") sono eloquenti, quasi quanto un video. In realtà, invece, sono solo 16 teatri milanesi a usare *Instagram*, rispetto ai 27 che usano *You Tube*. È solo un teatro (il CRT) che aderisce a questo *social network* nel momento della sua uscita, il 2010, ed è nel 2013 che si registra il numero massimo di iscrizioni (7).

Continuando a concentrarci sugli anni in cui i teatri milanesi iniziano ad usare i diversi *social network*, notiamo che la massima concentrazione è tra gli anni 2009 e 2014. Potremmo ipotizzare che il trend di utilizzo dei *social network* parta con *Facebook* (il cui picco di adesioni è appunto a partire dal 2009 e dura fino al 2011), per poi "trascinare" i teatri in una sorta di entusiasmo per questi mezzi che perdura fino al 2014.

Vediamo nel dettaglio a quali *social network* aderiscono i teatri:

Tabella 6 – Numero di teatri per social network per anno (rielaborazione propria).

| Anno | Facebook | Twitter | You Tube | Trip Advisor | Foursquare | Yelp | Instagram | Google+ | Altro | Totale |
|-------------|----------|---------|----------|--------------|------------|------|-----------|---------|-------|-----------|
| 2000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 |
| 2001 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2002 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2003 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 2004 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2005 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2006 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 2007 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| 2008 | 3 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 7 |
| 2009 | 9 | 5 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 20 |
| 2010 | 13 | 8 | 3 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 27 |
| 2011 | 6 | 6 | 7 | 2 | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 25 |
| 2012 | 2 | 7 | 4 | 2 | 0 | 0 | 3 | 4 | 2 | 24 |
| 2013 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 7 | 4 | 2 | 26 |
| 2014 | 1 | 2 | 4 | 3 | 1 | 1 | 3 | 4 | 2 | 21 |
| 2015 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 | 0 | 5 |

4.3.1. Motivazioni all'uso dei social network da parte del campione

La domanda che è stata posta dopo aver chiesto informazioni riguardo a frequenza di utilizzo dei *social network* riguardava le motivazioni. In questo caso la domanda era a risposta chiusa e prevedeva una valutazione, da parte dei rispondenti, attraverso la scala di Likert da 1 a 5, dell'importanza che ciascuna motivazione aveva assunto nel decidere di avvalersene.

Tabella 7 - Motivazioni all'uso dei social network (rielaborazione propria)

| Motivo | Media | Motivo | Media |
|---|--------------|---|--------------|
| Ricerca di contatti diversi da spettatori e abbonati (ad esempio: attori, artisti, registi, fornitori, sponsor, finanziamenti ...) | 2,579 | Lancio di offerte, promozioni o sconti | 3,868 |
| Strumento di CMR/Customer Care | 2,865 | Creare una community intorno al teatro | 3,921 |
| Altro | 3 | Incremento del numero di spettatori | 4,184 |
| Conoscere meglio il profilo del pubblico di riferimento | 3,297 | Creare un canale di comunicazione low cost | 4,184 |
| Feedback/recensioni sugli spettacoli | 3,421 | Acquisizione nuovi spettatori | 4,243 |
| Promozioni di servizi | 3,526 | Fidelizzazione degli spettatori | 4,395 |
| Incrementare il traffico sul sito | 3,676 | Aumento dell'interazione con gli spettatori (avere un contatto immediato e tempestivo) | 4,447 |
| Potenziamento della <i>brand reputation/brand awareness</i> | 3,842 | Promozione degli spettacoli | 4,632 |

Come era prevedibile, la promozione degli spettacoli è il motivo principe per avvalersi dei *social network*.

Il motivo meno rilevante è, invece, “Ricerca di contatti diversi da spettatori e abbonati (ad esempio: attori, artisti, registi, fornitori, sponsor, finanziamenti ...)”. Potremmo tentare di interpretare questo dato ipotizzando che i *social network* vengano considerati solo (o al più) strumento promozionale, ma che non abbiano ancora assunto rilevanza tale da poter venir considerati uno strumento di *fundraising* istituzionale.

Da questa tabella emerge anche una curiosa dicotomia. Se, infatti, da un lato, i teatri affermano che i *social network* interessano poco come strumento di CMR, dall’altro sono molto interessati all’aumento di interazione con gli spettatori tramite questo mezzo tecnologico. Non è stato approfondito se si tratta di un problema legato alla comprensione del questionario oppure se i teatri milanesi sono ancora molto lontani da logiche di *marketing* commerciale. Questa seconda ipotesi potrebbe essere avallata dal fatto che interessa promuovere gli spettacoli in quanto tali, molto meno, invece, lanciare promozioni o sconti.

4.3.2. Motivazioni al non utilizzo dei *social network* da parte del campione

Analizziamo ora i motivi per cui i teatri non usano i *social media*. Anche in questo caso, come per il quesito precedente, è stata posta una domanda a risposta chiusa con scala di Likert.

Tabella 8 - Motivazioni al non uso dei social network (rielaborazione propria)

| Motivo | Media |
|--|--------------|
| Timore di "perdere il controllo" della comunicazione | 1,433 |
| Altro | 1,75 |
| Necessità di un background formativo altamente specialistico | 1,828 |
| Mancata accettazione interna dei nuovi canali social (cultura interna) | 1,867 |
| Timori di eccessivi costi di gestione (es. formazione risorse uomo, risorse tecnologiche etc.) | 1,935 |
| Scarsa conoscenza di come utilizzare concretamente il web 2.0 | 1,967 |
| Scarsa conoscenza delle opportunità strategiche offerte dal web 2.0 | 2 |
| Scarsa misurabilità dei canali | 2,207 |
| Necessità di contenimento delle spese di marketing | 2,258 |
| Possibile inefficacia di tali canali per il target di riferimento | 2,533 |

Come emerge dalla tabella sovrastante, in realtà i teatri non hanno paura ad utilizzare i *social media*: su una scala da 1 a 5, il valore medio massimo è di 2,5, un valore tutto sommato piuttosto basso.

Il motivo principale per non avvalersi dei canali *social* è legato al timore che tale linguaggio sia inefficace per il target di riferimento.

I dati smentiscono, inoltre, una percezione percepita durante il periodo di ricerca. Sembra, infatti, che nel non utilizzo dei *social media* conti poco la mancanza di accettazione interna di questi canali. Da parte dei teatri, quindi, in teoria ci sarebbe tutto l'interesse e l'apertura ad avvalersi di questi strumenti. Prevalgono altre

motivazioni a frenare l'adesione ai *social network*: soprattutto la discrepanza – percepita – tra target di riferimento e target di utilizzatori dei social network, ma anche la necessità di contenere i costi di marketing (a questo proposito sarebbe interessante capire se i teatri fanno riferimento al costo di una risorsa che possa seguire il *social media marketing* oppure ai costi di eventuali campagne) e quella che nel questionario è stata definita “scarsa misurabilità dei canali”, ovvero un riscontro non sempre facilmente interpretabile dei risultati ottenuti dai *social network*.

4.3.3. Propensione all'uso futuro dei *social network*

Abbiamo chiesto, in seguito, se le realtà che non si avvalevano dei profili *social* per le loro attività avessero intenzione di farlo nel prossimo anno, ovvero l'anno seguente a quello di invio del questionario. L'intenzione era quella di capire se si potesse in qualche modo rilevare una tendenza o un trend di crescita nell'uso dei social media.

Partendo dal presupposto che in realtà tutti i teatri che hanno risposto al questionario già si avvalgono di almeno un *social network*, ciò nonostante alcune realtà hanno comunque affermato di avere in programma di usare i *social media*. Potremmo tentare di interpretare questa risposta come una tendenza ad espandere l'uso dei *social network* e ad attivare nuovi profili su altre piattaforme.

Sono stati quattro i teatri ad aver risposto in maniera affermativa al quesito: Teatro LinguaggiCreativi, Teatro Caboto, Nuovo Teatro Ariberto, La Scala della Vita. Si tratta di realtà piuttosto piccole e periferiche e/o di nicchia, e, a parte il Teatro Caboto, con una presenza sui *social* legata a massimo 2 profili.

Nella tabella seguente (tabella 8) sono stati raccolti tutti i teatri con una presenza limitata sui *social network*, ovvero con meno di 3 profili. Si tratta di nove realtà - Teatro San Babila, Teatro della Luna, Teatro LinguaggiCreativi, TeatroLaCucina, Teatro Laboratorio Mangiafuoco, Teatro Ringhiera, Nuovo Teatro Ariberto, Teatro Mohole, La Scala della Vita – non tutte però dalle dimensioni ridotte: spiccano, infatti, i nomi del Teatro San Babila e del Teatro della Luna. Il primo è un teatro che

si trova nel centro di Milano e che ospita anche noti volti televisivi, non necessariamente spettacoli apprezzati solo da una più o meno vasta *élite* culturale. Anche il Teatro della Luna è piuttosto noto ad un grande pubblico, essendo sede preferenziale di grandi *musical* con forte richiamo di pubblico.

Seppur periferico dal punto di vista geografico, stona in questo elenco anche il Teatro Ringhiera, che si contraddistingue per l'alto valore artistico degli spettacoli che mette in scena e viene, a tutti gli effetti, considerato un punto di riferimento nel panorama teatrale milanese, seppur di nicchia.

Tabella 9 - Teatri che si ripropongono di usare nuovi/altri social network in futuro (rielaborazione propria)

| Teatro | Social network utilizzati attualmente | | | | | | | | | Se non usate i social media, programmate di farlo nel prossimo anno? |
|---------------------------|---------------------------------------|---------|----------|--------------|------------|------|-----------|---------|-------|--|
| | Facebook | Twitter | You Tube | Trip Advisor | Foursquare | Yelp | Instagram | Google+ | Altro | |
| Teatro Linguaggi creativi | Sì | | Sì | | | | | | | Sì |
| Teatro Caboto | Sì | Sì | Sì | Sì | | | | Sì | | Sì |
| Nuovo Teatro Ariberto | Sì | | | | | | | | | Sì |
| La Scala della Vita | Sì | | Sì | | | | | | | Sì |

Che questi teatri non abbiano bisogno di farsi notare e quindi far riferimento all'ipotesi del *countersignalling*?

In breve e semplificando, il *countersignalling*, è una teoria secondo la quale gli individui che potremmo definire bravi (che hanno molte competenze, capacità o possiedono molti beni o risorse) investono meno tempo di individui mediocri a dimostrare a terzi il loro valore¹¹⁸. Probabilmente questo potrebbe essere vero per il Teatro S. Babila, il Teatro della Luna e il Teatro Ringhiera, che possono essere considerati delle eccellenze all'interno del gruppo dei nove teatri che hanno una ridotta presenza sui *social network*. In questo senso e in quest'ottica non avrebbero bisogno di dimostrare ai propri pubblici di riferimento il loro valore tramite la vetrina di un profilo *social*.

Piuttosto sicuramente si può affermare che questa ipotesi non è applicabile agli altri sei teatri di questo gruppo (Teatro LinguaggiCreativi, TeatroLaCucina, Teatro Laboratorio Mangiafuoco, Nuovo Teatro Ariberto, Teatro Mohole, La Scala della Vita): per dimensioni, perifericità e offerta culturale legata ad ambienti para-amatoriali possono essere considerati in un certo senso mediocri. Nell'ottica del *countersignalling* queste realtà dovrebbero anzi, far di tutto per vantarsi e mettere in luce i loro tratti caratteristici e i loro punti di forza.

Di contro, allontanandoci dalla teoria del *countersignalling*, si può affermare che questi sei teatri non abbiano reali stimoli e necessità ad espandere la loro presenza nel *web*. Il Teatro San Babila, il Teatro della Luna e il Teatro Ringhiera, invece, dovrebbero a tutti gli effetti voler cercare – anche perché potrebbe venir recepito dal pubblico di riferimento – di aumentare la loro influenza anche tramite i *social media*. Purtroppo nessuno di questi tre teatri ha risposto alla domanda precedente, “Quali sono le motivazioni principali che vi spingono a non utilizzare i social media nelle attività di comunicazione?”, per tentare di capire il motivo sia di un uso così parziale dei mezzi di comunicazione *web*, che la mancata volontà di incrementarli.

¹¹⁸ Cfr. Harbaugh, N. F. R. & To, T. 2002; Bilancini, E. & Boncinelli, L. 2014.

Tabella 10 - Teatri che non hanno intenzione di implementare la loro presenza sui social media (rielaborazione propria)

| Teatri che usano meno di tre social network | Social network utilizzati attualmente | | | | | | | | | Se non usate i social media, programmate di farlo nel prossimo anno? |
|---|---------------------------------------|---------|----------|--------------|------------|------|-----------|---------|-------|--|
| | Facebook | Twitter | You Tube | Trip Advisor | Foursquare | Yelp | Instagram | Google+ | Altro | |
| Teatro San Babila | Si | | | | | | | | | |
| Teatro della Luna | Si | Si | | | | | | | | |
| Teatro Linguaggi creativi | Si | | Si | | | | | | | Si |
| TeatroLaCucina | Si | Si | | | | | | | | |
| Teatro Laboratorio Mangiafuoco | Si | Si | | | | | | | | |
| Teatro Ringhiera | Si | Si | | | | | | | | |
| Nuovo Teatro Ariberto | Si | | | | | | | | | Si |
| Teatro Mohole | Si | | Si | | | | | | | |
| La Scala della Vita | Si | | Si | | | | | | | Si |

Appare comprensibile che gli altri sei teatri di questo gruppo - per dimensioni, perifericità e offerta culturale legata ad ambienti para-amatoriali - non abbiano reali stimoli e necessità ad espandere la loro presenza nel *web*. Il Teatro San Babila, il Teatro della Luna e il Teatro Ringhiera, invece, dovrebbero a tutti gli effetti voler cercare – anche perché potrebbe venir recepito dal pubblico di riferimento – di aumentare la loro influenza anche tramite i *social media*. Purtroppo nessuno di questi tre teatri ha risposto alla domanda precedente, “Quali sono le motivazioni principali che vi spingono a non utilizzare i social media nelle attività di comunicazione?”, per tentare di capire il motivo sia di un uso così parziale dei mezzi di comunicazione *web*, che la mancata volontà di incrementarli.

4.3.4. Uffici di competenza per la gestione dei social network

Nel tentativo di avere una visione quanto più chiara possibile del rapporto tra teatri e *social media*, abbiamo chiesto alle realtà milanesi anche chi è il responsabile che si occupa della gestione dei profili. In questo caso si trattava di una domanda a risposte chiuse, con 5 opzioni tra cui scegliere. Come anticipato precedentemente, l'impostazione delle opzioni di scelta è stata data da quanto emerso dalla mappatura iniziale.

Per la maggior parte dei teatri è l'ufficio comunicazione/"comunicazione web" ad occuparsi della gestione dei profili *social* (34%).

Sono solo sei i teatri (15,8%) ad affidarsi ad “altro” per i social media. Di questi sei, la metà in realtà suddivide le competenze tra i diversi uffici sotto citati. Gli altri tre, invece, si rivolgono genericamente a collaboratori o diverse figure interne ed esterne (consulenti/agenzie).

A prima vista stupisce un po' il Piccolo Teatro di Milano: come già accennato, dalla letteratura¹¹⁹ (ma anche dalle osservazioni empiriche) sembra essere il teatro più attento alla realtà del *web* 2.0 e, invece, compare tra i sei teatri che si avvalgono di “altro” per la gestione dei loro *social*. Nello specifico il Piccolo si avvale di diverse

¹¹⁹ Soresi, 2004.

figure interne ed esterne (consulenti/agenzie). Il motivo per cui ciò appare, a prima vista, strano è che ci si aspetterebbe un ufficio *ad hoc* dedicato a questi aspetti, vista appunto l'attenzione del Piccolo alle tematiche *social*. In realtà, ad una seconda e più attenta analisi, l'avvalersi di professionisti esterni non è in contrasto con l'atteggiamento di apertura del Piccolo, anzi. I professionisti scelti, infatti, potrebbero occuparsi di *web marketing*, *social media* e campi affini non (solo) nel settore teatrale, ma provenire da ambienti più commerciali e avere, quindi, un atteggiamento ed un *expertise* più aperto e approfondito delle tematiche dei social¹²⁰.

Tabella 11 - Uffici che si occupano della gestione dei social network nei teatri (rielaborazione propria)

| Chi si occupa della gestione dei profili dei social network? | |
|---|-----------|
| Ufficio comunicazione/comunicazione web | 13 |
| Ufficio Promozione | 9 |
| Ufficio Stampa | 8 |
| Altro | 6 |
| Ufficio marketing e social media | 2 |

Una delle principali barriere per l'uso dei *social network* risiede proprio nelle competenze di chi si occupa della gestione di questi strumenti, che sia sfruttare al meglio le capacità relazionali, di reputazioni e di business (Lovari, 2015).

4.3.5. Modus operandi della comunicazione tramite i social network

Entriamo ora nel merito dei contenuti: qual è l'origine di quelli condivisi sui *social network*? Per indagare abbiamo posto una domanda a risposta chiusa, le tre opzioni di risposta erano: se i contenuti venissero dalla comunicazione *offline*, *online* oppure se ci fosse un piano promozionale *ad hoc*.

¹²⁰ Il seminario *Da grande voglio fare l'operatore teatrale*, organizzato dalla rivista *Hystrio, trimestrale di teatro e spettacolo* e tenutosi a Milano il 27 e 28 febbraio 2016 ha confermato queste sensazioni.

Tabella 12 - Modalità di gestione dei contenuti dei social media (rielaborazione propria)

| | |
|---|----|
| Vengono riproposti gli stessi contenuti della comunicazione offline | 3 |
| Vengono riproposti gli stessi contenuti della comunicazione online | 9 |
| Viene stilato un piano promozionale ad hoc | 26 |

Notiamo che la maggior parte degli intervistati stila un piano promozionale dedicato ai *social network*, dato che fa ben sperare per lo sviluppo futuro dell'uso di questi mezzi.

Come emerge dalla letteratura analizzata, infatti, le imprese dovrebbero cercare di costruire il proprio valore “coltivando” il proprio capitale conversazionale (Antonioni, 2009) in ambienti web, che hanno logiche e linguaggi diversi dai *media* tradizionali (Lovari, 2015). Come evidenziato nel primo capitolo, i *social network* si interfacciano con una comunità e con potenziali clienti: bisogna da un lato sperimentare ipotetici nuovi canali di vendita, dall'altro confrontarsi con le recensioni online, un'arma a doppio taglio, che da un lato potrebbe essere strategica per la reputazione *online*, dall'altro – vista la pervasività – esponenzialmente dannosa (*ibidem*).

4.3.6. Propensione all'acquisto di ads e analisi delle percentuali destinate a questo investimento

Fino ad ora abbiamo sempre affermato che i *social network* sono uno strumento promozionale gratuito. In realtà *Facebook* consente di acquistare, a partire da cifre irrisorie (1 €), visibilità, proponendo a più utenti o la pagina del teatro in questione oppure un *post* in particolare, chiamando questo tipo di pubblicità *ads*.

In un certo senso, quindi, si ha modo di rendere visibile il profilo *social* del teatro in oggetto ad utenti che (ancora) non conoscono l'esistenza del teatro o della pagina ad esso collegata. L'altro forte vantaggio che offrono le *ads* è la possibilità di *targettizzare* l'annuncio in maniera anche molto dettagliata, andando potenzialmente

a colpire il bacino d'utenza più adatto - e da cui ottenere in linea teorica il maggior riscontro - per lo spettacolo oggetto della promozione.

Sui 38 teatri contattati solo 14 non si avvalgono della promozione a pagamento su *Facebook*, mentre i restanti 24 sì.

Tabella 13 - Teatri che non acquistano ads (rielaborazione propria)

| Teatro | Acquistate anche ads (pubblicità) sui social network? |
|--|---|
| Pim Off | No |
| Teatro Linguaggi creativi | No |
| teatro arsenale | No |
| TeatroLaCucina | No |
| Teatro de Gli Incamminati | No |
| Teatro Laboratorio Mangiafuoco | No |
| Teatro Oscar – PACTA | No |
| Teatro i | No |
| Teatro del Buratto | No |
| Argòmm Teatro | No |
| Spazio Tertulliano 68 Associazione culturale | No |
| Nuovo Teatro Ariberto | No |
| Teatro Mohole | No |
| La Scala della Vita | No |

Fanno parte dei 14 teatri che non acquistano *ads* soprattutto le realtà più piccole e 'di zona', più che di nicchia. Due realtà considerate 'giovani' e 'di ricerca' – il PimOff e il Teatro i – potrebbero venir considerati degli *outlier*, vista appunto la loro percezione, il loro target di riferimento e la loro immagine: stona trovare queste due realtà tra i teatri che non investono budget nelle *ads*.

In effetti il PimOff, fino ad ora, non si è distinto per una particolare propensione all'uso dei *social network*, mentre il Teatro i sembra essere più attivo sotto questo profilo. Le ipotesi per l'uso ridotto di questo mezzo potrebbero essere diffidenza, mancanza di budget e/o di sensibilità.

Come si evince dalla tabella 14, le cifre investite sono veramente irrisorie: a partire dai 50 € oppure l'1% del budget dedicato alla comunicazione, con picchi di massimo 25-30%.

Tabella 14 - Teatri che acquistano ads (rielaborazione propria)

| Teatro | Acquistate anche ads (pubblicità) sui social network? | Qual è la percentuale del budget dedicata alla comunicazione destinato a questo investimento? | Teatro | Acquistate anche ads (pubblicità) sui social network? | Qual è la percentuale del budget dedicata alla comunicazione destinato a questo investimento? |
|-----------------------------|---|---|--------------------------|---|---|
| Teatro Menotti | Sì | 25-30% | Spazio Teatro 89 | Sì | |
| teatro Sala Fontana | Sì | 200 euro annui circa | CRT Milano | Sì | 5% |
| Teatro Litta | Sì | | Spazio Scimmie Nude | Sì | 50 euro |
| Teatro Out Off | Sì | 200 € | Piccolo Teatro di Milano | Sì | |
| campo teatrale | Sì | 15% | Teatro Elfo Puccini | Sì | 8% |
| Teatro San Babila | Sì | 10% | Teatro Franco Parenti | Sì | 10% |
| Teatro Leonardo da Vinci | Sì | 10% | Teatro della Cooperativa | Sì | 25% |
| Teatro della Luna | Sì | 3% | Teatro Libero | Sì | |
| Teatro Filodrammatici | Sì | 10% | Teatro Martinitt | Sì | 5% |
| Teatro Carcano | Sì | 2% | Teatro Ringhiera | Sì | 3% |
| TEATROalleCOLONNE | Sì | | teatro caboto | Sì | 5% |
| Teatro della Contraddizione | Sì | | Teatro Manzoni | Sì | 1% |

In realtà il *web* è sempre stato concepito come spazio in cui promuovere le singole imprese, mutuando i linguaggi dei media tradizionali (Lovari, 2015; Pastori & Vernuccio, 2008). In una fase iniziale la pubblicità *online* viene categorizzata come strumento *below-the-line*, ponendolo in un certo senso in secondo piano rispetto alla pubblicità tradizionale. Successivamente ci si è limitati a riportare online – senza valutare le peculiarità del nuovo mezzo e degli utenti che lo popolano – la comunicazione cartacea. L'evoluzione avviene con l'avvento del *web 2.0*, che porta al centro – anche in ambito pubblicitario – qualità dei contenuti e il dialogo con un consumatore che è sempre più attivo (il *prosumer* citato in capitolo 1) e difficile da aggregare in gruppi uniformi (Iabichino, 2011; Fabris, 2010; Panarese, 2010).

4.3.7. Variazione del numero di abbonati nel triennio 2011-2014

Passiamo ora ad analizzare domande che vogliono iniziare a mettere in relazione l'uso dei *social network* con eventuali risultati. Abbiamo chiesto, infatti, se i teatri hanno riscontrato un incremento nel numero di abbonati da quando sono presenti sui *social network*.

Dei 38 intervistati 2 non hanno risposto, 28 non hanno registrato incrementi e solo 8 possono affermare che nel triennio 2011-2014 il numero di abbonati è aumentato.

Tabella 15 - Riscontro dell'incremento del numero degli abbonati (rielaborazione propria)

| Teatri che hanno riscontrato un incremento nel numero degli abbonati da quando hanno un/i profilo/i su un/più social network | Di quanto, in percentuale, per ogni anno del triennio 2011-2014? |
|---|---|
| Teatro Litta | |
| Piccolo Teatro di Milano | Dal 2011/12 le vendite di abbonamenti sono aumentate complessivamente del 10%. |
| Teatro Elfo Puccini | |
| Teatro Franco Parenti | 0,2 |
| Teatro della Cooperativa | 5%, 5%, 5% |
| Teatro Martinitt | 150% 150% 150% |
| teatro caboto | 0,15 |
| Teatro Manzoni | l'incremento c'è stato ma non riteniamo possa essere correlabile alla presenza sui social media |

Da questo elenco, stupisce il dato del Teatro Martinitt, che vanta addirittura un incremento annuo del 150%, decisamente un outlier. Purtroppo non tutti i rispondenti hanno indicato l'incremento nel numero degli abbonamenti, non è quindi possibile fare ipotesi o riconoscere trend in questo senso. Possiamo solo sottolineare che, per quei pochi teatri per cui è aumentato il numero di abbonati, la crescita è stata piuttosto modesta.

Un dato interessante emerge, tra le righe, dal gruppo di 30 teatri che non ha risposto o non ha rilevato un incremento nel numero di abbonati in seguito all'uso dei social network, ovvero sono solo 8 intervistati, sui 38 totali (il 78,95%), che - probabilmente - negli ultimi tre anni non ha riscontrato un incremento negli abbonati. Potrebbe essere sia una conferma che una conseguenza della crisi del settore culturale

Possiamo fare un'ultima considerazione sulle risposte date a questa domanda: il Piccolo Teatro di Milano, il Teatro Franco Parenti e il Teatro Elfo Puccini confermano la loro essenza di teatri di punta milanesi, non solo dal punto di vista culturale, ma anche operativo e dei risultati.

4.3.8. Variazione nei ricavi nel triennio 2011-2014

Più promettenti, anche se di poco, sono invece le risposte date alla domanda se, in seguito all'uso dei *social network*, è stato riscontrato un incremento in generale nei ricavi.

A questo quesito rispondono in ben 12 in maniera positiva, 20 invece non hanno riscontrato alcun incremento e 6 non hanno risposto.

Tabella 16 - Riscontro dell'incremento dei ricavi (rielaborazione propria)

| Teatri che hanno riscontrato un incremento nei ricavi da quando hanno un/i profilo/i su un/più social network | Di quanto, in percentuale, per ogni anno del triennio 2011-2014? |
|---|--|
| Teatro Out Off | 2011-2012 irrilevante 2012 - 2013 poco rilevante 2013 - 2014 2% |
| Teatro San Babila | Non possiamo fare una stima reale sull'incremento in quanto la nostra è una nuova gestione |
| Teatro Leonardo da Vinci | 0,02 |
| Teatro Filodrammatici | 2011-2012 +10% 2012-2013 +15% 2013-2014 + 20% |
| Teatro Laboratorio Mangiafuoco | 0,2 |
| Spazio Scimmie Nude | |
| Teatro Elfo Puccini | |
| Teatro Franco Parenti | 0,3 |
| Teatro della Cooperativa | 5%, 5%, 5% |
| Teatro Martinitt | 150% 150% 110% |
| Teatro Ringhiera | |
| teatro caboto | 0,05 |

Anche in questo caso, le informazioni riguardanti alla stima dell'aumento annuo sono estremamente diverse fra loro, si passa da meno del 1% a picchi del 150%. A richiesta di ulteriore commento al dato, il teatro si è dichiarato inizialmente verbalmente disponibile a fornire ulteriori chiarimenti, ma anche dopo alcuni solleciti via mail non si è riusciti a ottenere una risposta.

Decisamente più interessante è rilevare che, se solo per 8 teatri su 38 (il 21% del campione) sono aumentati gli abbonati, per il 31% del campione sono aumentati, invece, i ricavi totali da quando hanno un profilo su uno, o più, *social network*.

Ipotizziamo delle spiegazioni per questo fatto: innanzitutto i *social network* vengono adoperati soprattutto da un pubblico giovane. Sia per "natura" che per possibilità economica i giovani probabilmente tendono meno a fidelizzarsi ad un singolo teatro tramite un abbonamento.

I *social network* inoltre vengono adoperati soprattutto per promozioni *spot*, magari dei *last minute* oppure dei singoli spettacoli. Il pubblico che usa i *social network* potrebbe, quindi, essere portato a consumare teatro in un'ottica "da supermercato": scegliendo di volta in volta lo spettacolo in base all'interesse o all'offerta. In questo modo aumenta sì il numero di biglietti venduti, e quindi i ricavi, ma non gli abbonamenti, perché magari il consumatore ha già un abbonamento presso un'altra realtà.

Infine, sempre pensando alle promozioni *spot* per le quali vengono usati i *social network*, offrendo degli spettacoli a prezzi più bassi, da un lato si raggiunge una fetta più vasta di consumatori, per i quali il prezzo di riserva era, appunto, inferiore al costo del biglietto a prezzo pieno. Dall'altro, aumenta, anche solo idealmente, il *surplus* del consumatore, che, perché no, potrebbe essere invogliato a spenderlo per altri biglietti teatrali.

4.3.9. Analisi e mappatura di follower e abbonati: sovrapposizioni e profili

Concludiamo questa prima parte di analisi descrittiva con le domande relative alla mappatura di *follower* ed abbonati: se è mai stata effettuata e se si è identificato chi sono.

Tabella 17 - Tipologie di follower riscontrati (rielaborazione propria)

| Tipologia di follower | |
|------------------------------|-----------|
| Spettatori | 19 |
| Abbonati | 14 |
| Attori | 19 |
| Artisti | 19 |
| Registi | 16 |
| <i>Sponsor potenziali</i> | <i>1</i> |
| <i>Sponsor effettivi</i> | <i>4</i> |
| "Amici del..." | 15 |
| Pubbliche amministrazioni | 10 |
| Altro | 7 |

Per quanto riguarda la tipologia di *follower* che i teatri hanno individuato, domanda a cui hanno risposto 20 realtà, si tratta principalmente spettatori – indice forse del fatto che agli spettatori interessa andare a teatro, ancor più andarci con delle offerte – attori e artisti. Per quanto riguarda la possibilità di cercare, attirare o coinvolgere altri *stakeholder*, bisogna purtroppo evidenziare che solo un teatro ha rilevato di avere tra i suoi *follower* dei potenziali *sponsor* (il Teatro Menotti) e solo 4 hanno *sponsor*

effettivi tra i *follower*. Il dato è leggermente più rassicurante per quanto riguarda le pubbliche amministrazioni: sono 10 teatri che le hanno rilevate tra i loro *follower*.

Per quanto riguarda la tipologia di *follower* che i teatri hanno individuato, domanda a cui hanno risposto 20 realtà, si tratta principalmente spettatori – indice forse del fatto che agli spettatori interessa andare a teatro, ancor più andarci con delle offerte – attori e artisti. Per quanto riguarda la possibilità di cercare, attirare o coinvolgere altri *stakeholder*, bisogna purtroppo evidenziare che solo un teatro ha rilevato di avere tra i suoi *follower* dei potenziali *sponsor* (il Teatro Menotti) e solo 4 hanno *sponsor* effettivi tra i *follower*. Il dato è leggermente più rassicurante per quanto riguarda le pubbliche amministrazioni: sono 10 teatri che le hanno rilevate tra i loro *follower*.

Sono solo otto i teatri¹²¹ (21%), però, che hanno rilevato se tra *follower* e abbonati ci sono sovrapposizioni. Anche in questo caso, il gruppo degli otto teatri non è per forza composto dai teatri di punta del panorama milanese.

4.4. Analisi dei bilanci

Per avere uno sguardo d'insieme più completo è stato consultato il *database* AIDA di proprietà del Bureau van Dijk al fine di reperire i bilanci dei teatri di prosa della città di Milano. Nel *database* sono stati trovati i bilanci dei seguenti teatri milanesi:

- Teatro Nuovo
- Teatro Manzoni
- La Bilancia Società Cooperativa - Teatro Martinitt
- Elsinor Fontanateatro - Teatro Sala Fontana
- Fondazione C. R. T. - Centro Ricerche Teatrali - CRT Milano
- Fondazione Palazzo Litta per le Arti Onlus - Teatro Litta
- Barclays Teatro Nazionale
- Teatro San Babila

¹²¹ Teatro Menotti; Teatro San Babila; CRT Milano; Piccolo Teatro di Milano; Teatro Elfo Puccini; Teatro della Cooperativa; Teatro Libero; Teatro Martinitt.

- Teatridithalia - Teatro Elfo Puccini
- QdG Teatro Leonardo - Teatro Leonardo da Vinci
- La Fabbrica di Olinda - Teatro LaCucina
- Teatro de gli Incamminati
- Teatro del Buratto - Teatro Verdi
- Linear 4 ciak
- TAM Teatro degli Arcimboldi
- Teatro Guanella – Campo Teatrale
- Teatro i
- Teatro Franco Parenti

Di questi teatri, in realtà il Teatro Nuovo, il Teatro Ciak, il Teatro degli Arcimboldi e il Barclays Teatro Nazionale non hanno risposto al questionario.

Sono stati analizzati quindi i bilanci delle seguenti realtà teatrali milanesi¹²²:

- Teatro del Buratto - Teatro Verdi
- Teatro Guanella – Campo Teatrale
- Fondazione C. R. T. - Centro Ricerche Teatrali - CRT Milano
- Teatridithalia - Teatro Elfo Puccini
- Elsinor Fontanateatro - Teatro Sala Fontana
- QdG Teatro Leonardo - Teatro Leonardo da Vinci
- Teatro de gli Incamminati
- Fondazione Palazzo Litta per le Arti Onlus - Teatro Litta
- Teatro Manzoni
- La Bilancia Società Cooperativa - Teatro Martinitt
- Teatro i
- Teatro Franco Parenti

¹²² Pur essendo presente il bilancio del Teatro San Babila nel database, non è stato analizzato, poiché faceva riferimento solo al 2014, ovvero alla nuova gestione. Non era, quindi, possibile rilevare variazioni tra un anno e all'altro.

Su un totale di 53 teatri censiti sono solo 17 ad essere presenti anche dal database AIDA (32,1%, il 44,7% sul campione dei 38 teatri che hanno risposto). Alla successiva richiesta di consultare i bilanci fatta ai singoli teatri solo 2 hanno risposto in maniera affermativa. Per la presente ricerca sono stati analizzati quindi 14 bilanci: il 36,8% del campione dei 38 teatri rispondenti.

Per analizzare i bilanci 2011, 2012 e 2013 si è tenuto conto delle seguenti voci del conto economico:

- Valore totale della produzione
 - Ricavi, vendite e prestazioni
 - Altri ricavi
- Proventi straordinari
- Utile/perdita di esercizio

Tra le voci disponibili erano quelle che potevano aiutare a fotografare in generale gli incrementi dei ricavi, a prescindere dall'impatto dei social network. Il conto economico restituisce una visione del risultato economico della gestione aziendale, contrapponendo costi e ricavi. In questo modo si evidenziano le variazioni del capitale aziendale.

In particolare si è scelto di focalizzarsi sul valore totale della produzione, in quanto quantità dei beni destinati alla vendita (cioè la produzione economica dell'azienda). L'utile di esercizio, invece è stato inteso come profitto - o perdita – dell'azienda al netto delle tassazioni.

Per ognuna di queste voci è stata calcolata la variazione di anno in anno, sia in termini assoluti che di percentuale.

Tabella 18 - Tabella di confronto tra le diverse voci di bilancio (rielaborazione propria)

| Teatro | | Variazione 2011- 2012 | Variazione 2011- 2012 PERCENTUALE | Variazione 2012 - 2013 | Variazione 2012 - 2013 PERCENTUALE | 2013 | 2012 | 2011 |
|--|---|----------------------------------|--|-----------------------------------|---|-------------|-------------|-------------|
| Teatro del Buratto - Teatro Verdi | Totale attività | - 75.000 € | -6,47% | 140.147 € | 12,93% | 1.223.927 € | 1.083.780 € | 1.158.780 € |
| | Valore totale della produzione | - 86.991 € | -6,49% | -85.648 € | -6,84% | 1.166.895 € | 1.252.543 € | 1.339.534 € |
| | Ricavi, vendite e prestazioni | - 57.757 € | -9,37% | -72.393 € | -12,96% | 486.019 € | 558.412 € | 616.169 € |
| | Altri ricavi | - 29.234 € | -4,04% | -13.255 € | -1,91% | 680.876 € | 694.131 € | 723.365 € |
| | Proventi straordinari | -1 € | -50,00% | 0 € | 0,00% | 1 € | 1 € | 2 € |
| | Utile/perdita di esercizio | 3.451 € | -93,09% | 9.508 € | - 3.714,06% | 9.252 € | -256 € | -3.707 € |

| Teatro | | Variazione 2011- 2012 | Variazione 2011- 2012 PERCENTUALE | Variazione 2012 - 2013 | Variazione 2012 - 2013 PERCENTUALE | 2013 | 2012 | 2011 |
|---|---|----------------------------------|--|-----------------------------------|---|-------------|-------------|-------------|
| Teatro Guanella – Campo Teatrale | Totale attività | -3.096 € | -7,42% | 23.631 € | 61,15% | 62.276 € | 38.645 € | 41.741 € |
| | Valore totale della produzione | - 46.659 € | -24,35% | 66.217 € | 45,69% | 211.140 € | 144.923 € | 191.582 € |
| | Ricavi, vendite e prestazioni | - 51.059 € | -26,78% | 69.461 € | 49,75% | 209.095 € | 139.634 € | 190.693 € |
| | Altri ricavi | 4.310 € | 440,25% | -3.244 € | -61,33% | 2.045 € | 5.289 € | 979 € |
| | Proventi straordinari | 0 € | 0,00% | 3 € | 0,00% | 3 € | 0 € | 0 € |
| | Utile/perdita di esercizio | -1.775 € | 216,46% | 12.131 € | -467,48% | 9.536 € | -2.595 € | -820 € |

| Teatro | | Variazione 2011-2012 | Variazione 2011-2012 PERCENTUALE | Variazione 2012-2013 | Variazione 2012-2013 PERCENTUALE | 2013 | 2012 | 2011 |
|--------|---|--|-------------------------------------|----------------------|-------------------------------------|-----------|-------------|-----------|
| | | Fondazione C. R. T. - Centro Ricerche Teatrali - CRT Milano | Totale attività | -68.582 € | -11,86% | 43.096 € | 8,46% | 552.591 € |
| | Valore totale della produzione | -165.904 € | -31,39% | 128.223 € | 35,36% | 490.863 € | 362.640 € | 528.544 € |
| | Ricavi, vendite e prestazioni | 2.334.283 € | 526,81% | - 2.396.526 € | -86,29% | 380.854 € | 2.777.380 € | 443.097 € |
| | Altri ricavi | -187 € | -0,22% | -85.251 € | -99,99% | 9 € | 85.260 € | 85.447 € |
| | Proventi straordinari | -19.000 € | -61,06% | 27.883 € | 230,11% | 40.000 € | 12.117 € | 31.117 € |
| | Utile/perdita di esercizio | -25.069 € | - 281,99% | 16.807 € | - 103,88% | 628 € | -16.179 € | 8.890 € |

| Teatro | | Variazione 2011-2012 | Variazione 2011-2012 PERCENTUALE | Variazione 2012-2013 | Variazione 2012-2013 PERCENTUALE | 2013 | 2012 | 2011 |
|---|---------------------------------------|-----------------------------|---|-----------------------------|---|-------------|-------------|-------------|
| Teatridithalia - Teatro Elfo Puccini | Totale attività | -127.576 € | -4,37% | -130.473 € | -4,67% | 2.664.466 € | 2.794.939 € | 2.922.515 € |
| | Valore totale della produzione | 515.505 € | 13,88% | 3.150 € | 0,07% | 4.233.074 € | 4.229.924 € | 3.714.419 € |
| | Ricavi, vendite e prestazioni | 610.553 € | 37,66% | -406.020 € | -18,19% | 1.825.546 € | 2.231.566 € | 1.621.013 € |
| | Altri ricavi | -44.360 € | -2,22% | 374.243 € | 19,11% | 2.332.172 € | 1.957.929 € | 2.002.289 € |
| | Proventi straordinari | 9.152 € | 318,22% | -10.076 € | -83,77% | 1.952 € | 12.028 € | 2.876 € |
| | Utile/perdita di esercizio | 49.644 € | - 160,19% | -12.808 € | -68,66% | 5.845 € | 18.653 € | -30.991 € |

| Teatro | | Variazione 2011-2012 | Variazione 2011-2012 PERCENTUALE | Variazione 2012-2013 | Variazione 2012-2013 PERCENTUALE | 2013 | 2012 | 2011 |
|--|---------------------------------------|-----------------------------|---|-----------------------------|---|-------------|-------------|-------------|
| Elsinor Fontanateatro - Teatro Sala Fontana | Totale attività | -63.768 € | -4,19% | 211.804 € | 14,54% | 1.668.814 € | 1.457.010 € | 1.520.778 € |
| | Valore totale della produzione | -161.777 € | -10,19% | -67.748 € | -4,75% | 1.358.663 € | 1.426.411 € | 1.588.188 € |
| | Ricavi, vendite e prestazioni | -188.154 € | -22,00% | 16.278 € | 2,44% | 683.394 € | 667.116 € | 855.270 € |
| | Altri ricavi | -64.873 € | -8,85% | 9.044 € | 1,35% | 677.089 € | 668.045 € | 732.918 € |
| | Proventi straordinari | -1.617 € | -69,79% | 19.034 € | 2.719,14% | 19.734 € | 700 € | 2.317 € |
| | Utile/perdita di esercizio | 3.050 € | 854,34% | 2.435 € | 71,47% | 5.842 € | 3.407 € | 357 € |

| Teatro | | Variazione 2011-2012 | Variazione 2011-2012 PERCENTUALE | Variazione 2012 -2013 | Variazione 2012 -2013 PERCENTUALE | 2013 | 2012 | 2011 |
|---|---|-----------------------------|---|------------------------------|--|-------------|-------------|-------------|
| QdG Teatro Leonardo - Teatro Leonardo da Vinci | Totale attività | 246.631 € | 22,82% | 172.870 € | 13,02% | 1.500.394 € | 1.327.524 € | 1.080.893 € |
| | Valore totale della produzione | -57.651 € | -4,68% | 274.686 € | 23,41% | 1.448.197 € | 1.173.511 € | 1.231.162 € |
| | Ricavi, vendite e prestazioni | 163.117 € | 24,84% | 135.277 € | 16,50% | 955.172 € | 819.895 € | 656.778 € |
| | Altri ricavi | -220.768 € | -38,44% | -39.141 € | -11,07% | 314.475 € | 353.616 € | 574.384 € |
| | Proventi straordinari | -469 € | -11,18% | -1.302 € | -34,94% | 2.424 € | 3.726 € | 4.195 € |
| | Utile/perdita di esercizio | -46.297 € | -1.000,37% | -5.087 € | 12,21% | -46.756 € | -41.669 € | 4.628 € |

| Teatro | | Variazione 2011-2012 | Variazione 2011-2012 PERCENTUALE | Variazione 2012-2013 | Variazione 2012-2013 PERCENTUALE | 2013 | 2012 | 2011 |
|--------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|---|-----------------------------|---|-------------|-------------|-------------|
| | Totale attività | 311.077 € | 28,35% | 263.574 € | 18,72% | 1.671.850 € | 1.408.276 € | 1.097.199 € |
| | Valore totale della produzione | 291.948 € | 12,42% | -75.347 € | -2,85% | 2.567.721 € | 2.643.068 € | 2.351.120 € |
| | Ricavi, vendite e prestazioni | 281.676 € | 15,78% | -113.004 € | -5,47% | 1.953.676 € | 2.066.680 € | 1.785.004 € |
| | Altri ricavi | 10.272 € | 1,81% | 37.657 € | 6,53% | 614.045 € | 576.388 € | 566.116 € |
| | Proventi straordinari | 28.922 € | 2.892.200,00% | -28.613 € | -98,93% | 310 € | 28.923 € | 1 € |
| | Utile/perdita di esercizio | 68.305 € | -138,51% | -20.581 € | -108,37% | -1.590 € | 18.991 € | -49.314 € |
| Teatro de gli Incamminati | | | | | | | | |

| Teatro | | Variazione 2011-2012 | Variazione 2011-2012 PERCENTUALE | Variazione 2012 -2013 | Variazione 2012 -2013 PERCENTUALE | 2013 | 2012 | 2011 |
|--|---------------------------------------|-----------------------------|---|------------------------------|--|-------------|-------------|-------------|
| Fondazione Palazzo Litta per le Arti Onlus - Teatro Litta | Totale attività | -1.153.932 € | -53,38% | -414.485 € | -41,13% | 593.276 € | 1.007.761 € | 2.161.693 € |
| | Valore totale della produzione | -868.989 € | -69,29% | -161.365 € | -41,90% | 223.784 € | 385.149 € | 1.254.138 € |
| | Ricavi, vendite e prestazioni | -303.537 € | -56,76% | -7.409 € | -3,20% | 223.784 € | 231.193 € | 534.730 € |
| | Altri ricavi | -565.452 € | -78,60% | -153.956 € | -100,00% | 0 € | 153.956 € | 719.408 € |
| | Proventi straordinari | -172.909 € | -81,38% | -4.905 € | -12,40% | 34.661 € | 39.566 € | 212.475 € |
| | Utile/perdita di esercizio | 44.824 € | -109,85% | -4.876 € | -121,32% | -857 € | 4.019 € | -40.805 € |

| Teatro | | Variazione 2011-2012 | Variazione 2011-2012 PERCENTUALE | Variazione 2012 -2013 | Variazione 2012 -2013 PERCENTUALE | 2013 | 2012 | 2011 |
|-----------------------|---------------------------------------|-----------------------------|---|------------------------------|--|--------------|--------------|--------------|
| | Totale attività | 104.642 € | 2,83% | -860.133 € | -22,65% | 2.936.745 € | 3.796.878 € | 3.692.236 € |
| | Valore totale della produzione | 1.029.946 € | 30,66% | -815.591 € | -18,58% | 3.573.437 € | 4.389.028 € | 3.359.082 € |
| | Ricavi, vendite e prestazioni | 997.381 € | 31,67% | -744.609 € | -17,96% | 3.402.280 € | 4.146.889 € | 3.149.508 € |
| | Altri ricavi | 32.565 € | 15,54% | -70.982 € | -29,31% | 171.157 € | 242.139 € | 209.574 € |
| | Proventi straordinari | -51.459 € | -85,44% | 53.318 € | 608,24% | 62.084 € | 8.766 € | 60.225 € |
| Teatro Manzoni | Utile/perdita di esercizio | -797.374 € | 74,15% | 798.201 € | -42,62% | -1.074.499 € | -1.872.700 € | -1.075.326 € |

| Teatro | | Variazione 2011-2012 | Variazione 2011-2012 PERCENTUALE | Variazione 2012 -2013 | Variazione 2012 -2013 PERCENTUALE | 2013 | 2012 | 2011 |
|---|---------------------------------------|-----------------------------|---|------------------------------|--|-------------|-------------|-------------|
| La Bilancia Società Cooperativa - Teatro Martinitt | Totale attività | -48.150 € | -3,56% | 287.955 € | 22,06% | 1.593.321 € | 1.305.366 € | 1.353.516 € |
| | Valore totale della produzione | 89.390 € | 8,25% | 182.296 € | 15,53% | 1.355.820 € | 1.173.524 € | 1.084.134 € |
| | Ricavi, vendite e prestazioni | 70.675 € | 8,75% | 119.648 € | 13,61% | 998.469 € | 878.821 € | 808.146 € |
| | Altri ricavi | 3.968 € | 1,56% | 72.734 € | 28,24% | 330.273 € | 257.539 € | 253.571 € |
| | Proventi straordinari | 28.718 € | 63,05% | -58.368 € | -78,59% | 15.897 € | 74.265 € | 45.547 € |
| | Utile/perdita di esercizio | 15.280 € | -20,90% | 41.722 € | -72,16% | -16.095 € | -57.817 € | -73.097 € |

| Teatro | | Variazione 2011-2012 | Variazione 2011-2012 PERCENTUALE | Variazione 2012 -2013 | Variazione 2012 -2013 PERCENTUALE | 2013 | 2012 | 2011 |
|-----------------|---------------------------------------|-----------------------------|---|------------------------------|--|-------------|-------------|-------------|
| | Totale attività | 38.544 € | 37,99% | 8.620 € | 6,16% | 148.624 € | 140.004 € | 101.460 € |
| | Valore totale della produzione | 18.240 € | 7,29% | -43.729 € | -16,28% | 224.841 € | 268.570 € | 250.330 € |
| | Ricavi, vendite e prestazioni | 9.364 € | 12,03% | -27.066 € | -31,03% | 60.150 € | 87.216 € | 77.852 € |
| Teatro i | Altri ricavi | 8.876 € | 5,15% | -16.663 € | -9,19% | 164.691 € | 181.354 € | 172.478 € |
| | Proventi straordinari | 1 € | 0,00% | -1 € | -100,00% | 0 € | 1 € | 0 € |
| | Utile/perdita di esercizio | -4.401 € | -435,31% | -19.377 € | 571,59% | -22.767 € | -3.390 € | 1.011 € |

| Teatro | | Variazione 2011-2012 | Variazione 2011-2012 PERCENTUALE | Variazione 2012 -2013 | Variazione 2012 -2013 PERCENTUALE | 2013 | 2012 | 2011 |
|----------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|---|------------------------------|--|-------------|-------------|-------------|
| Teatro Franco Parenti | Totale attività | 228.923 € | 5,86% | 377.799 € | 9,14% | 4.510.963 € | 4.133.164 € | 3.904.241 € |
| | Valore totale della produzione | 121.053 € | 3,50% | 524.348 € | 14,64% | 4.105.426 € | 3.581.078 € | 3.460.025 € |
| | Ricavi, vendite e prestazioni | 63.670 € | 4,39% | 328.519 € | 21,68% | 1.844.145 € | 1.515.626 € | 1.451.956 € |
| | Altri ricavi | 25.077 € | 1,21% | 101.194 € | 4,83% | 2.195.649 € | 2.094.455 € | 2.069.378 € |
| | Proventi straordinari | -14.999 € | -99,99% | -1 € | -100,00% | 0 € | 1 € | 15.000 € |
| | Utile/perdita di esercizio | 291.251 € | -96,05% | 5.254 € | -43,84% | -6.731 € | -11.985 € | -303.236 € |

Analizziamo ora nello specifico i valori totali dell'attività:

Tabella 19 - Analisi valore totale attività anni 2011-2013 (rielaborazione propria)

| Teatro | Valore totale attività 2013 | Valore totale attività 2012 | Valore totale attività 2011 | Media valore totale attività |
|---|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|
| Teatro del Buratto - Teatro Verdi | 1.223.927 € | 1.083.780 € | 1.158.163 € | 1.155.290,00 € |
| Teatro Guanella – Campo Teatrale | 62.276 € | 38.645 € | 41.741 € | 47.554,00 € |
| Fondazione C. R. T. - Centro Ricerche Teatrali - CRT Milano | 552.591 € | 509.495 € | 578.077 € | 546.721,00 € |
| Teatridithalia - Teatro Elfo Puccini | 2.664.466 € | 2.794.939 € | 2.922.515 € | 2.793.973,33 € |
| Elsinor Fontanateatro - Teatro Sala Fontana | 1.668.814 € | 1.457.010 € | 1.520.778 € | 1.548.867,33 € |
| QdG Teatro Leonardo - Teatro Leonardo da Vinci | 1.500.394 € | 1.327.524 € | 1.080.893 € | 1.302.937,00 € |
| Teatro de gli Incamminati | 1.671.850 € | 1.408.276 € | 1.097.199 € | 1.392.441,67 € |
| Fondazione Palazzo Litta per le Arti Onlus - Teatro Litta | 593.276 € | 1.007.761 € | 2.161.693 € | 1.254.243,33 € |
| Teatro Manzoni | 2.936.745 € | 3.796.878 € | 3.692.236 € | 3.475.286,33 € |
| La Bilancia Società Cooperativa - Teatro Martinitt | 1.593.321 € | 1.305.366 € | 1.353.516 € | 1.417.401,00 € |
| Teatro i | 148.624 € | 140.004 € | 101.460 € | 130.029,33 € |
| Teatro Franco Parenti | 4.510.963 € | 4.133.164 € | 3.904.241 € | 4.182.789,33 € |

Mediamente il valore totale dell'attività dei teatri di prosa di Milano che hanno inserito il loro bilancio in AIDA è di 1.603.961,14 €. La mediana invece è di 1.347.689,34 €.

In base alla media dei valori totali dell'attività sono stati creati tre sotto gruppi che riunissero i teatri per giro d'affari:

- I teatri la cui media dei valori totali dell'attività è inferiore alla mediana: i teatri a crescita modesta;
- i teatri la cui media dei valori totali dell'attività va da 47.689,34 € a 2 milioni €: teatri a crescita media;
- i teatri la cui media dei valori totali dell'attività è superiore ai 2 milioni: teatri in forte crescita.

Tabella 20 - Macro-gruppi emergenti dall'analisi dei bilanci (rielaborazione propria)

| Gruppo 1 – Teatri a crescita modesta | Gruppo 2 – Teatri in forte crescita | Gruppo 3 – Teatri in forte crescita |
|---|---|--|
| Teatro Guanella – Campo Teatrale | Teatro de gli Incamminati | Teatridithalia - Teatro Elfo Puccini |
| Teatro i | La Bilancia Società Cooperativa - Teatro Martinitt | Teatro Franco Parenti |
| Fondazione C. R. T. - Centro Ricerche Teatrali - CRT Milano | Elsinor Fontanateatro - Teatro Sala Fontana | Teatro Manzoni |
| Teatro del Buratto - Teatro Verdi | | |
| Fondazione Palazzo Litta per le Arti Onlus - Teatro Litta | | |
| QdG Teatro Leonardo - Teatro Leonardo da Vinci | | |

Notiamo subito che il gruppo 1, i teatri a crescita modesta (ovvero quello il cui valore totale dell'attività per i 3 anni analizzati è inferiore al valore di mediana), è il più numeroso: 6 teatri rispetto ai 3 degli altri due cluster.

Come dalle osservazioni fatte precedentemente per l'analisi dei questionari, il teatro Elfo Puccini, il Teatro Franco Parenti e il Teatro Manzoni si confermano essere quelli che ottengono i risultati migliori dal punto di vista economico e quelli che sfruttano al meglio la comunicazione sui *social network*.

4.5. Le ipotesi di ricerca

Si definiscono ora quali sono le ipotesi di ricerca che verranno poi confermate o smentite dall'analisi statistica dei dati, in base a quanto emerge da dati e dalla *literature review*.

Ipotesi 1: L'uso dei *social network* porta ad un maggior numero di presenze.

Ipotesi 2: L'uso dei *social network* porta ad un aumento dei ricavi.

Ipotesi 3: L'uso dei *social network* non porta ad un maggior numero di abbonamenti.

Ipotesi 4: I *social network* non fungono da strumento di *fundraising* istituzionale.

Con le prime due ipotesi si vuole capire se effettivamente i *social network* hanno o meno un reale impatto sui ricavi dei teatri del campione, direttamente dagli introiti o conseguente al maggior numero di presenze (e quindi maggior numero di biglietti staccati).

Per quanto riguarda, invece, le ipotesi tre e quattro, come emerge dai dati raccolti, appare, ad una prima analisi descrittiva, difficile ipotizzare che gli abbonati siano aumentati da quando i teatri hanno iniziato ad avvalersi dei profili *social*. Solo 8 teatri su 38 infatti hanno registrato, in generale, un incremento di abbonamenti nel triennio

in analisi. Allo stesso modo, se, infatti, tra i *follower* delle pagine *social* non troviamo pagine/profili istituzionali sarà difficile che questi vengano coinvolti in attività di *fundraising*.

Il capitolo seguente prenderà in analisi l'applicazione della regressione logistica alle suddette quattro ipotesi e presenterà i risultati che ne deriveranno.

5. L'analisi statistica dei dati

Dopo aver delineato la letteratura di riferimento e presentato i dati oggetto di studio nell'analisi descrittiva del capitolo 3, nel primo paragrafo di questo capitolo si presenterà l'analisi quantitativa dei dati raccolti.

Si procederà poi con un paragrafo dedicato alla generalizzazione dei risultati, evidenziando cosa il settore teatrale potrebbe cogliere dalla ricerca e da quanto emerge dai risultati. Infine si darà spazio anche alle prospettive, alle applicazioni e implicazioni future, nonché i limiti del lavoro svolto.

Ricordiamo quali sono le ipotesi postulate:

Ipotesi 1: L'uso dei *social network* porta ad un maggior numero di presenze.

Ipotesi 2: L'uso dei *social network* porta ad un aumento dei ricavi.

Ipotesi 3: L'uso dei *social network* non porta ad un maggior numero di abbonamenti.

Ipotesi 4: I *social network* non fungono da strumento di *fundraising* istituzionale.

Come anticipato nel paragrafo 3.1 è stato applicato il metodo della regressione logistica per verificare le quattro ipotesi. Si ricorda, inoltre, che i dati e quindi i risultati fanno riferimento al triennio 2011-2014. Nuovi *social network* come *Snapchat*, la migrazione di gruppi di consumatori da uno ad un altro *social* (come ad esempio i giovanissimi che abbandonano *Facebook* per il precedentemente citato *Snapchat*) e la velocità con cui il mondo del *web* cambia, mutano i *follower* e variano gli algoritmi che regolano la visibilità dei *post* sui *social* potrebbero aver modificato il quadro qui presentato.

Le ipotesi numero tre e numero quattro sono state postulate in forma negativa in base all'interpretazione descrittiva dei dati raccolti. Solo 8 teatri su 38 hanno infatti registrato una crescita nel numero di abbonamenti nel triennio analizzato. Allo stesso modo solo poche realtà teatrali hanno rilevato pagine o profili istituzionali tra i propri *follower* e quindi si riduce la possibilità (e la probabilità) di fare *fundraising* istituzionale.

5.1. I risultati della ricerca

In questo paragrafo verranno presentati i risultati ottenuti e verrà descritto come il metodo della regressione logistica è stato declinato per ogni ipotesi.

Come premessa si specifica che il campione di partenza è stato leggermente modificato e adattato ad ogni ipotesi: ciò significa che per ogni ipotesi sono stati eliminati quei record che non rispondevano o rispondevano in maniera inesatta alla domanda del sondaggio funzionale allo sviluppo dell'analisi stessa. Sono state quindi fatte quattro regressioni su quattro sottocampioni diversi: visto l'esiguo numero di dati raccolti utilizzare lo stesso campione pulito da tutti i record inesatti dei quattro casi avrebbe portato ad una riduzione eccessiva dei dati.

5.1.0. Uso dei social network e incremento di presenze: una relazione non verificabile per i teatri di prosa milanesi

Ipotesi 1: L'uso dei *social network* porta ad un maggior numero di presenze.

Con questa prima ipotesi vogliamo valutare se il numero di social network attivi e il tempo trascorso dalla prima attivazione portano ad avere un maggior numero di presenze - e quindi biglietti staccati - in teatro.

È stata eseguita una regressione logistica la cui variabile output fa riferimento alla domanda "Da quando avete un/i profilo/i su un/più social network avete riscontrato

un incremento nelle presenze?”. La variabile *input* è stata identificata come numero di *social network* utilizzati dai teatri (denominata *count*) e da quanto tempo li utilizzano (ovvero l’anno della prima iscrizione fatta a uno dei *social* indicati nel questionario; questa variabile viene denominata *by_year*).

Non è possibile dare una risposta significativa a questa ipotesi: i *p-value* sono oltre il 50% - decisamente troppo alti - e i coefficienti della regressione stimati sono molto vicini allo 0.

In seguito è stato eseguito anche un test sulle proporzioni dividendo la popolazione in base al numero dei profili *social* posseduti secondo il seguente criterio:

- a. teatri che gestiscono pochi social network (meno di 2 profili);
- b. teatri che gestiscono un numero medio di profili (tra i 3 e i 5);
- c. teatri che gestiscono molti social network (dai 5 ai 9 profili attivati).

Questo test conferma i risultati ottenuti con la regressione logistica.

5.1.1. Uso dei social network e ricavi: l’incremento dipende dal numero di social media attivati

Ipotesi 2: L’uso dei *social network* porta ad un aumento dei ricavi.

La seconda ipotesi vuole valutare se il numero di *social network* attivi al momento dell’analisi e il tempo trascorso dalla prima attivazione porta ad un incremento dei ricavi del teatro.

Sono stati eliminati i seguenti 6 teatri dal campione, perché il questionario non era stato compilato in maniera corretta¹²³: Teatro Menotti; Campo Teatrale; Teatro della Luna; Teatro alle Colonne; Piccolo Teatro; Teatro Manzoni.

¹²³ Questi teatri non hanno risposto alla domanda “Da quando avete un/i profilo/i su un/più social network avete riscontrato un incremento nei ricavi?”.

Come già spiegato è stata utilizzata una regressione logistica per analizzare i dati (cfr. par. 3.1). Il primo passo è stato quello di analizzare il modello completo:

formula = as.factor(increm_ricavi_bin) ~ count + by_year

Ciò che emerge è che il fattore “numero di *social network* usati” risulta significativo, mentre il fattore “*by_year*” non lo è. Questo significa che ha più peso avere un ampio numero di profili attivi, piuttosto che averli attivati da molti anni.

Di conseguenza, procediamo a testare solo il modello ridotto. L’unico predittore utilizzato è “*count*”, il numero dei *social network* utilizzati. Otteniamo:

Tabella 21 - Risultati della regressione logistica per ipotesi 2 (rielaborazione propria)

| Coefficients | | | | |
|--------------|----------|------------|---------|----------|
| | Estimate | Std. Error | z value | Pr(> z) |
| (Intercept) | -2.0195 | 0.9641 | -2.095 | 0.0362 |
| count | 0.3511 | 0.2007 | 1.749 | 0.0803 |

I p-value dell’intercetta e del regressore conteggio sono sufficientemente piccoli da poter considerare entrambi significativi.

Tra i due modelli testati però preferiamo il secondo, poiché ha *AIC (Akaike information Criterion)* minore: rispettivamente 44.072 vs 42.909.

Ciò che si può evidenziare è che la variabile conteggio ha segno positivo. Questo ci porta a poter affermare che avere più *social network* attivi porta ad avere il 42% ($\exp(0.3511)$) di incremento sulla probabilità stimata.

Facendo un test sulle proporzioni il risultato ottenuto nella regressione è inoltre confermato.

Il test è stato fatto dividendo il campione in tre sottocampioni:

1. teatri che gestiscono pochi social network (meno di 2 profili);
2. teatri che gestiscono un numero medio di profili (tra i 3 e i 5);
3. teatri che gestiscono molti social network (dai 6 ai 9 profili attivati).

Dal test emerge che la proporzione di teatri che registra un aumento di ricavi è diversa nelle tre popolazioni (p-value 0.07329).

Il confronto fra previsioni e output reali può essere riassunto nella seguente tabella:

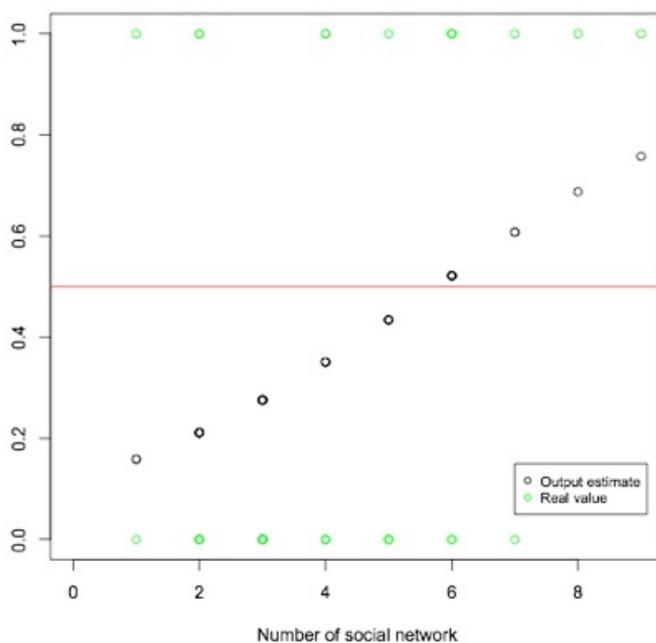
Tabella 22 - Confronto tra output reale e output stimato (rielaborazione propria)

| | 0 | 1 |
|---|----|---|
| 0 | 17 | 6 |
| 1 | 3 | 6 |

La tabella va letta nel seguente modo: le righe indicano l'*output* reale, ovvero quanto affermato dai teatri nel questionario alla domanda se avessero registrato un incremento nei ricavi da quando facevano uso dei *social network*. Lo 0 indica una risposta negativa, 1 invece affermativa. Sulle colonne invece si legge la stima dell'*output*.

Su 32 teatri del campione 9 - il 28% - sono i misclassificati. Il grafico che segue confronta i valori reali e quelli predetti dal modello.

Grafico 5 – Confronto tra valori reali e valori predetti dal modello (rielaborazione propria)



Nel grafico 5 è stata analizzata attraverso una regressione logistica l'aumento (o il calo) dei ricavi dei teatri – variabile risposta Y – dove 1 indica l'aumento, mentre 0 il calo, in relazione al numero dei social network utilizzati (X).

Nel grafico si stima quale sia la probabilità che un teatro con un certo numero di *social network* veda un aumento dei suoi ricavi, inserendo a modello i dati a disposizione¹²⁴: dal punto di vista visivo questa informazione ci viene data dalla retta di pallini neri. Questa stima è in relazione alle Y reali che vengono dai dati – ovvero l'effettivo incremento o decremento dei ricavi), rappresentati dai pallini verdi.

Data una certa X, quindi un numero di *social network* utilizzati, se la probabilità stimata è superiore al 50% - rappresentato dalla linea rossa che indica il *cut off* – allora la Y stimata corrispondente a quella X sarà 1 (ovvero aumento dei ricavi). Viceversa, se la probabilità stimata è sotto al valore di *cut-off*, allora la Y stimata per la X corrispondente sarà 0 (quindi, un decremento dei ricavi).

È interessante incrociare i risultati di questa analisi statistica con l'analisi dei bilanci fatta nel paragrafo 4.4. La prima cosa, forse curiosa, da sottolineare è che il Teatro Manzoni – che da analisi di bilanci appartiene al gruppo dei “teatri in forte crescita” (cfr. tabella 20), è stato eliminato dal campione dell'analisi statistica, perché non ha risposto alla domanda del questionario “Da quando avete un/i profilo/i su un/più *social network* avete riscontrato un incremento nei ricavi?”, risposta che però ci danno i bilanci.

Incrociando le due ricerche, notiamo anche che i tre teatri del gruppo “teatri in forte crescita” della tabella 20 (Teatro Elfo Puccini, Teatro Franco Parenti e Teatro Manzoni), hanno tutti e tre dai 6 ai 9 profili *social* attivi, appartengono, quindi, al sotto-campione numero 3 del test sulle proporzioni. Anche in questo caso, perciò, dati contabili e dati statistici sembrano essere concordi: chi ha più profili riesce a aumentare i propri introiti.

Questi risultati potrebbero essere letti anche in altro modo: i teatri in forte crescita sono tendenzialmente i più solidi e grandi; che questo tipo di teatri consegua un aumento di ricavi potrebbe essere in realtà causato dall'uso dello strumento *social network*, nonostante le diffidenze, poiché la solidità dell'istituzione consente al teatro

¹²⁴ Quindi: $P(Y=1|x)$.

di sperimentare un modo diverso dal solito di relazionarsi con gli utenti, potenziali o effettivi che siano.

Una prima conclusione che potremmo trarre da questa analisi specifica è che cambia relativamente poco avere un *social network* da 1 o da 10 anni: c'è un picco di adesioni e di visibilità - che si ripercuote anche sui ricavi - al momento dell'attivazione del social network che poi si esaurisce. All'apertura di un nuovo profilo su un nuovo *social network* - che ha quindi un pubblico di riferimento almeno in parte diverso dal precedente - ci si apre a un nuovo settore di pubblico. Questo potrebbe essere sfruttato in linea ipotetica dal settore teatrale in maniera strategica, aprendo un nuovo profilo su un nuovo social - vista la velocità con cui ne nascono di nuovi e interi gruppi di appartenenza migrano da uno all'altro - a distanze non troppo ravvicinate fra loro.

5.1.2. Uso dei social network e numero di abbonamenti: l'incremento dipende dal numero di social media attivati

Ipotesi 3: L'uso dei *social network* non porta ad un maggior numero di abbonamenti.

Questa ipotesi vuole valutare se il numero di *social network* attivi e il tempo trascorso dalla prima attivazione porta a incrementare o meno il numero di abbonamenti sottoscritti.

Dal campione sono stati eliminati due teatri che non hanno risposto al quesito (Campo Teatrale; Spazio Scimmie Nude).

Come per le precedenti due ipotesi è stato testato prima il modello completo e poi il modello che teneva conto solo del conteggio di profili *social* attivi come predittore.

Anche in questo caso è il secondo modello a dare una risposta più precisa, poiché l'indice AIC è minore (32.516 vs 30.9). L'esito che ne deriva è che il conteggio dei *social network* è particolarmente significativo (p-value 0.9%) e acquisire un profilo *social* in più ha un notevole impatto sull'output($\exp(0.82)$).

Tabella 23 - Risultati della regression logistica per ipotesi 3 (rielaborazione propria)

| | Estimate | Std. Error | z value | Pr(> z) |
|-------------|----------|------------|---------|----------|
| (Intercept) | -5.2687 | 1.7546 | -3.003 | 0.00267 |
| count | 0.8298 | 0.3178 | 2.611 | 0.00903 |

In seguito è stato fatto un test sulle proporzioni, dividendo il campione nelle tre popolazioni del punto precedente, cioè:

1. teatri che gestiscono pochi social network (meno di 2 profili);
2. teatri che gestiscono un numero medio di profili (tra i 3 e i 5);
3. teatri che gestiscono molti social network (dai 6 ai 9 profili attivati).

Il p-value che si ottiene è pari al 2.7%: c'è quindi evidenza per dire che la proporzione di teatri che registrano un aumento di abbonati è diversa in base al numero di *social network* che gestiscono.

5.1.3. Social network e attività di fundraising istituzionale: una relazione ancora da costruire

Ipotesi 4: I *social network* non fungono come strumento di *fundraising* istituzionale.

L'intenzione della quarta ipotesi è quella di capire se i *social network* possano o meno essere usati come strumento di *fundraising* istituzionale. Come anticipato alla fine del capitolo 3, in base a quanto emerso dall'analisi descrittiva, la prima sensazione che si può rilevare è quella che difficilmente si possa ascrivere ai *social media* tale funzione: tra i *follower* delle pagine *social* non troviamo pagine/profilo istituzionali, o almeno così hanno indicati i teatri coinvolti.

Attraverso l'analisi statistica non è stato possibile dare una risposta significativa a questo punto: solo 17 teatri su 38 (22,3%) rispondono infatti correttamente al quesito se tra i *follower* ci fossero pubbliche amministrazioni.

Pur non potendo verificare questa ipotesi è comunque possibile trarre una parziale conclusione dai dati. Il segno del coefficiente del regressore “*beta_count*” è positivo mentre il segno del coefficiente del regressore “*beta_by_year*” è negativo (e questo accade in tutte le regressioni per ciascuna ipotesi), questa caratteristica evidenzia come in linea teorica da meno tempo il teatro abbia un *social network*, più questo¹²⁵ avrà impatto sul *fundraising*. La differenza, probabilmente, non è il tempo - seppur necessario a costruire un legame con la *community* e a crearsi una rete di *follower* - quanto dal modo di utilizzare i *social network* e di interagire con la mia rete. Le nuove tecnologie, infatti, devono essere solo un punto di partenza per instaurare relazioni, ampliare la propria rete di contatti, carpire esigenze dei propri utenti e quindi creare e incrementare servizi: solo in questo caso si possono mettere in conto potenziali e possibili ricadute positive¹²⁶.

Esposito (2016), pur occupandosi del settore *no-profit*, giunge a una conclusione che può essere mutuata anche per il settore teatrale: “*Il web è considerato prevalentemente un luogo dove conseguire visibilità e sensibilizzare sull’importanza delle buone cause proposte e, con minore frequenza, uno spazio nel quale ottenere donazioni o fondi.*”. Insomma, *web* e *social network* vanno bene finché c’è da fare promozione – sensibilizzando a una causa nobile o allo spettacolo in cartellone – ma (ancora) non è uno spazio per raccogliere, fondi in questi casi. La studiosa ribadisce, tuttavia, che anche se il *web* non viene considerato come strumento diretto di *fundraising*, di certo è una leva importante ed essenziale in generale per la raccolta fondi. Lo stesso vale per i teatri in un certo senso: riuscire a vendere più biglietti porta a un aumento di ricavi e quindi, alla fine, di risorse da poter impiegare.

5.2. Applicazioni generali dei risultati ottenuti

Come anticipato nel capitolo 1 il settore culturale deve sviluppare un atteggiamento differente da quello assunto fino ad ora nei confronti delle attività di *fundraising* e farsi parte attiva nella ricerca di fondi, non più erogati dallo Stato. Anche se le attività culturali non possono essere considerate sempre o totalmente attività *no-profit* Pinho

¹²⁵ In Besana, A. & Esposito, A., 2016.

¹²⁶ Di Maria, 2000.

e Macedo (2006) giungono a conclusioni riguardo all'uso del web per attività di *fundraising* analoghe a quelle deducibili da quanto scritto finora. Gli autori, infatti, partono dal concetto che: “[...] *NPOs* [non profit organizations, nda] *are required to develop an entirely different attitude towards their funding sources and must find efficient ways of managing their resources towards the accomplishment of their missions.*”¹²⁷. Il punto, quindi, è che c'è bisogno di un cambio di prospettiva per ciò che riguarda l'uso di internet e dei social network per le attività di *fundraising*. Questi strumenti, infatti, potrebbero essere di fondamentale importanza per consentire alle aziende *no-profit* di aumentare la propria visibilità e diversificare le strategie di ricerca di (nuovi) fondi¹²⁸. Come accennato già precedentemente si potrebbe, inoltre, ampliare il bacino d'utenza a costi relativamente bassi, fornire informazioni più dettagliate ai consumatori e conoscere la loro opinione in maniera immediata, rinforzare la *corporate brand identity*¹²⁹. Esposito (in Besana, A. & Esposito, A., 2014) dedica un intero capitolo all'applicazione del web e dei *social media* per il *fundraising*. La studiosa fotografa la situazione attuale, confermando che la maggior parte delle organizzazioni *no-profit* fanno uso dei *social media* per entrare in contatto con i propri *stakeholder*, coinvolgerli, sviluppare l'audience in una vera e propria comunità, ma portare anche avanti la raccolta fondi, ringraziare i donatori e ricercare nuovi volontari o “simpatizzanti” alla causa. Sono però poche le organizzazioni che ricorrono a questi strumenti come vere e proprie strategie di marketing relazionale. Oltre tutto, vero modo di misurare il successo di una campagna *social* è proprio la capacità di creare *social engagement*, avvicinare e coinvolgere il pubblico attraverso gli strumenti specifici che offre (interattività, tempestività, diffusione virale dei contenuti, sinergie attraverso una campagna *social* che ricopra più canali). Come, però sottolinea Esposito, raggiungere questo obiettivo è un'attività costosa – anche se come più volte ribadito, i *social network* sono, teoricamente, a costo zero – dal punto di vista delle risorse umane impiegate, ma allo stesso tempo va considerata come un investimento a lungo termine.

Napoli et. al (2000) ricordano che attraverso il web è possibile selezionare e ricavare moltissime informazioni riguardo ai (potenziali) consumatori. In questo modo

¹²⁷ Pinho & Macedo, 2006.

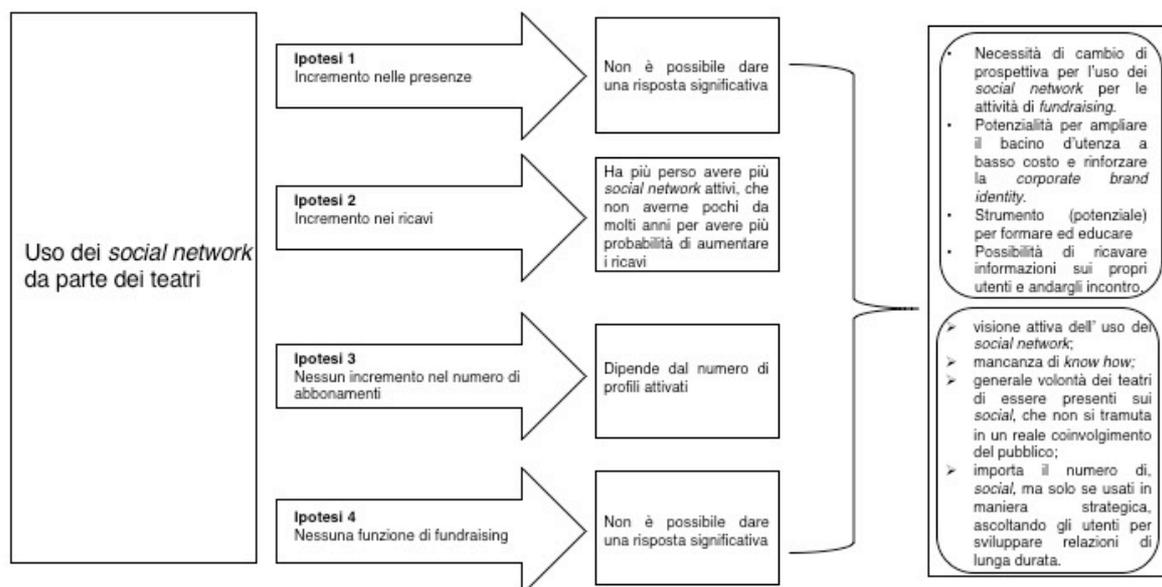
¹²⁸ Faenza e Hoffman, 1999; Roufa, 1999.

¹²⁹ Cfr anche Maddox e Mehta, 1997; Berthon, Pitt e Watson, 1996; Briggs e Holis, 1997.

sarebbe, in teoria, possibile, prevedere o andare incontro al meglio a necessità ed interessi dei propri utenti. Internet, inoltre, è diventato ormai uno strumento importantissimo per formare ed educare, per stimolare consapevolezza e promuovere idee, per fornire servizi. Il punto è proprio il cambio di prospettiva da “quanto possiamo dare noi azienda al consumatore” a “quanto possiamo noi azienda prendere *dal* consumatore (per poi usarlo a nostro vantaggio). Si sottolinea quindi una visione attiva dell’uso dei *social media*, il che però, d’altro canto, presuppone conoscenze, competenze, strumenti di *data analysis* e ore lavoro diverse ad una generica offerta di contenuti extra.

Dallo studio emerge che una delle problematiche più evidenti è legata alla mancanza di *know how* e dal timore che, non avendo le competenze necessarie, si commettano errori – potenzialmente anche molto dannosi - nell’utilizzo di questi strumenti. A quanto pare, almeno “ufficialmente” da quanto indicato nella compilazione del questionario i teatri di prosa milanesi non sembrano afflitti da questa medesima preoccupazione.

Figura 6 - Schema riassuntivo dei risultati della ricerca (rielaborazione propria)



Se, da sensazioni empiriche proprie, sembra che il *web* venga considerato uno strumento “a costo zero”, “alla portata di tutti” (un po’ come chi si fa tradurre in inglese in testi dal nipote che lo studia al liceo) e che non necessita di particolari

accortezze, non bisogna dimenticare che, invece, è necessario definire obiettivi, strategie e azioni da intraprendere. In base al livello di adozione dei *social media* si può comprendere il livello di maturità dell'azienda: si passa da una fase *trial* – di prova –, ad una fase transitoria per poi approdare alla fase strategica vera e propria che si avvale di una pianificazione atta a gestire la presenza *social* (Lovari 2015; Tuten & Solomon, 2015). Le arti dello spettacolo non possono prescindere da una qualche forma di sussidio, a causa della natura intrinseca della tipologia di bene che producono (cfr. cap 2: il teatro è un *difficult brand*, il bene si consuma al momento stesso della produzione e senza conoscerne preventivamente il risultato)¹³⁰. Il punto sta proprio nel capire come comporre al meglio il sussidio erogato, idealmente composto in parte da fondi pubblici, in parte da emolumenti di soggetti privati incentivati a sostenere le attività teatrali grazie ad eventuali sgravi fiscali, in parte da fondi raccolti autonomamente. Visto quanto emerge da questa ricerca sembrerebbe che anche i futuri sviluppi non vadano nella direzione di attività di *fundraising* supportate dai *social network*. Eppure, marketing e *fundraising*, non sembrerebbero essere in competizione tra loro, dall'analisi dei dati e dei questionari sembra di poter escludere un *trade off* tra i due campi.

L'analisi condotta sembra confermare quanto emerge da Lovari (2015): una generale volontà da parte delle imprese a essere presenti sui *social*, che però non si tramuta poi anche in un reale coinvolgimento da parte del pubblico digitale, ovvero un mero strumento di promozione¹³¹.

Come emerge dalle ipotesi 2 e 3, sembra che il fattore più importante sia il numero di profili *social* attivati. Questo, a una prima superficiale lettura potrebbe indurre a credere che basti questo per ricavare intanto qualche beneficio da questi mezzi. In realtà, come ricorda Lovari (2015), non tutti i *social media* sono funzionali per un'azienda piuttosto che un'altra. Sarebbe, quindi, più opportuno investire in meno piattaforme, ma usarle in maniera strategica. Anche perché, come ricordano Healy e Wilson, valutare i ROI è più difficoltoso che non coinvolgere il proprio pubblico.

¹³⁰ Vogel, 2004.

¹³¹ Lovari & Martari, 2013; Distaso, McCorkindale & Wright, 2011; Duhé, 2015.

Un po' come quanto emerso dal rapporto l'impatto dei *social media* sui ricavi degli hotel, i teatri, così come le strutture alberghiere devono imparare ad ascoltare i propri utenti/clienti per sviluppare relazioni a lunga durata: che nel caso dei teatri sottoscrivano abbonamenti, quindi, o tornino più volte in una stagione e nelle diverse stagioni a vedere diversi spettacoli in cartellone (Noone *et al.*, 2011). Una strategia a esempio potrebbe essere quella di sfruttare i *social media* per drenare della domanda anche su eventi non particolarmente richiesti (il che presuppone però che diversi settori – l'ufficio marketing e l'ufficio vendite – collaborino fra loro). I teatri in parte già lo fanno, come ad esempio l'Elfo Puccini che crea delle promozioni ad *hoc* su Facebook per incentivare la visione di spettacoli poco richiesti.

5.3. Sviluppi futuri e limiti della ricerca

Pur essendo consapevoli che i risultati ottenuti, a causa della limitatezza del campione, difficilmente possono essere generalizzati a livello globale, si può affermare che quanto emerge dal lavoro svolto può, quantomeno, restituire un termometro della situazione attuale, tenendo conto sia dei risultati statistici che da quanto emerge dal comportamento, modo di porsi e rispondere dei teatri interpellati.

I naturali futuri sviluppi potrebbero essere l'estensione della composizione del campione a teatri di tutto il territorio nazionale e/o a tutte le tipologie (teatro d'opera, di prosa, danza, musical etc. Si potrebbe, da un lato, avere una cartina tornasole della situazione dell'intera penisola. Dall'altro si potrebbero fare dei raffronti tra le diverse zone d'Italia (al Nord i *social media* hanno un impatto diverso che al Sud su ricavi, abbonamenti, presenze e *fundraising*? Oppure: i *social network* hanno più presa sugli spettatori di prosa o d'opera?).

In questo lavoro non si è tenuto conto dell'*engagement* creato (o che il teatro si auspica di creare) dai *social media*, che – come accennato nel capitolo 2 – è poi ciò che realmente differenzia un uso più o meno sapiente dei *social*, avendo probabilmente un impatto diretto sulle vendite di biglietti o i ricavi (Chevalier & Mayzlin, 2006; Godes & Mayzlin, 2006).

Uno dei fattori che più influenza l'*engagement* è il contenuto dei post, che ha ancora più peso se in linea con il *brand* e la pagina *social* che gestisce (Valentini *et al.*, 2016): il post diventa una sorta di estensione del prodotto stesso – lo spettacolo teatrale – che deve essere in linea con la categoria “merceologica” prodotta. Come è stato dimostrato in letteratura (Kivetz, 2005) i consumatori preferiscono promozioni in linea con l'identità di chi le offre (ad esempio: si preferiscono gli sconti sulla spesa pubblicizzati sulla pagina *social* di un supermercato, piuttosto che uno sconto per il cinema offerto dallo stesso supermercato). Alla luce di questa evidenza, Valentini *et al.* (2016) ipotizzano che i post relativi a delle promozioni, congruenti con la *fan page* del *brand* potrebbero creare un *engagement* superiore, incentivando la condivisione del post da parte degli utenti¹³².

Da quanto emerge dai questionari compilati dai teatri del campione la promozione degli spettacoli è la principale motivazione per l'uso dei *social media* (cfr. par. 3.3.2): non è, però, specificato se si tratta di promozioni “speciali” o se si parla della generica pubblicità fatta per ogni spettacolo che va in scena. Alla luce di quanto emerge dalla ricerca di Valentini *et al.* (2016) e dei dati del questionario un interessante sviluppo futuro della ricerca potrebbe proprio prendere le mosse dal concetto di *engagement*, analizzando quali tipi di promozioni vengono fatte dai teatri, studiandone il contenuto e se sono in linea o meno con la pagina, ovvero inerenti a promozioni speciali di spettacoli, e studiando l'*engagement* creato dai diversi post, attraverso gli *insights* che offrono i diversi *social media* e confrontandoli con i risultati.

A monte, non aver tenuto conto dell'*engagement*, potrebbe essere in linea teorica un limite per la ricerca allo stato attuale. Viste, però, le difficoltà di reperire informazioni da parte dei teatri (cfr. paragrafo 3.1) probabilmente chiedere dati relativi agli *insights*, oltre ai dati di bilancio, non avrebbe comunque portato ad avere le informazioni necessarie per poterne trarre delle conclusioni.

Un limite apparente potrebbe essere quello di aver considerato ai fini della presente ricerca solo dei *social network* che si potrebbero definire “generalisti”, quando

¹³² Anche se – sempre in Valentini *et al.*, 2016 – sembrerebbe che i post legati alle promozioni siano quelli meno apprezzati dagli utenti, se non in linea con l'identità aziendale.

sarebbe stato utile ed interessante dedicare un approfondimento, anche breve, alle piattaforme attive e dedicate alla cultura.

Uno dei presupposti dai cui partiva la tesi di dottorato, però, era quello di poter ipoteticamente avvicinare anche un pubblico (ancora) estraneo al consumo culturale attraverso uno strumento *pop*: un *social network* dedicato al teatro avrebbe tra i suoi utenti per lo più pubblico teatrale già formato ed abituato a frequentare i luoghi della cultura.

Gli esperimenti a proposito di piattaforme di web 2.0 culturali, inoltre, non sembrano essere particolarmente rilevanti, come emerge anche dalla mappatura dei social network 2018 (cfr. allegato 3). Radice (2014 a, cap. 8.1) seleziona una serie di casi studio particolarmente significativi di istituzioni culturali che sfruttano il web per il coinvolgimento del pubblico. Al fine di questa ricerca, appaiono particolarmente interessanti **Art Stack**, un *social network* che consente di scoprire l'arte attraverso la propria rete di contatti, creando così una comunità chiusa; **Flickr**, una piattaforma di condivisione di foto; **Google Art**, ora Google Art & Culture, una galleria virtuale di immagini di opere d'arte ad alta risoluzione; **Tales of things**, un progetto di ricerca che studia la memoria sociale all'interno dell'internet degli oggetti (ovvero tutte quelle nuove funzionalità degli oggetti acquisite grazie alla possibilità di trasferire dati, comunicando informazioni tra oggetti e dispositivi diversi, come, ad esempio, le scarpe da ginnastica che comunicano la velocità della corsa).

Facendo una veloce ricerca, inoltre, qualche piattaforma più o meno affine al mondo culturale¹³³ sembrerebbe esserci come:

- **ME book** di Mondadori: è un libro di testo digitale arricchito non solo da contenuti video, audio, animazioni, esercizi e funzionalità social che consentono la condivisione di note, appunti, esercizi;

¹³³ A tal proposito la piattaforma Riqua Cult, oggi non più attiva, può costituire una case history interessante. L'associazione culturale che ne aveva curato la progettazione e lo sviluppo è stata contattata per ricevere maggiori informazioni e scrive: "*Riqua Cult era un social network rivolto a professionisti della cultura, con maggior attenzione a chi si occupa di valorizzazione del patrimonio culturale. Con il tempo il progetto è diventato maggiormente concreto nel settore della didattica d'arte 'innovativa e digitale', dove a partire da Cult abbiamo creato un network di docenti, scuole e formatori che si occupano su tutto il territorio nazionale di valorizzazione del patrimonio culturale a scuola, attraverso lo sviluppo in classe di prodotti digitali (www.hi-storia.it).*"

- **reddit:** è un sito dedicato alle news e all'intrattenimento, dove gli utenti condividono contenuti organizzati per aree d'interesse (subreddits), che vanno dall'estremamente ludico (come ad esempio immagini animate divertenti o dolci) alla politica, il cinema, lo sport;
- **Facecjob:** social network italiano simile a Facebook, ma interamente in dialetto, che – seppur non “cultura in senso stretto – può essere considerato una parte integrante della cultura;
- **Saatchi Gallery, Artnet, Exibart ...:** molti siti dedicati all'arte contemporanea offrono anche servizi online ad artisti e gallerie e sezioni apposite dedicate ad interazioni e like;
- **Quora:** anche in questo caso non si tratta di un social network strettamente culturale, ma di uno spazio dedicato più in generale alla conoscenza; la piattaforma offre la possibilità di porre domande e ricevere risposte da personaggi illustri, studiosi, ma anche persone “normali” che contribuiscono ad approfondire un argomento;
- **Toumake e Firstlife:** reti destinate a favorire l'incontro di operatori culturali e turistici; il primo è una sorta di Facebook dedicato agli addetti ai lavori del settore turistico, in particolare chi si occupa di destination management, mentre il secondo sembrerebbe essere più volta a formare ed implementare una rete civica.

Come emerge da quanto scritto finora in questo paragrafo, un limite più concreto della ricerca potrebbe essere la limitatezza del numero di teatri che compongono il campione e del numero di bilanci reperiti. Questa debolezza è emersa e si è resa manifesta solo in corso d'opera, soprattutto in seguito alla sopravvenuta indisponibilità dei teatri a rispondere e, soprattutto, a fornire informazioni più specifiche e dettagliate, così come i bilanci (cfr. anche paragrafo 3.1).

Ciò nonostante è comunque possibile affermare che, nonostante le difficoltà incontrate, il lavoro può essere un utile primo approccio per iniziare a comprendere qual è l'impatto dei *social network* sui ricavi dei teatri di prosa milanesi.

Come da indicazioni ricevute per la redazione della tesi e lo sviluppo del progetto di ricerca, è stato usato un metodo statistico. Di conseguenza, la complessità del fenomeno è stata – per forza di cose – semplificata. Grandezze da misurare e relazioni causali sono state definite in modo sicuramente arbitrario e standardizzando le variabili, ma al meglio delle possibilità offerte dalle competenze, conoscenze e dei dati reperiti al momento.

È anche vero che leggere nel 2017 o 2018 dati e *modus operandi* che fanno riferimento al triennio 2011-2014 fa quantomeno sorridere: da allora sono cambiati algoritmi, abitudini, frequenze d'uso, presenze sui social network. Dal punto di vista del web 2.0 parliamo, probabilmente, di un'altra era geologica. Sicuramente un *paper* sviluppato con un team di ricerca multidisciplinare analizzerebbe i dati raccolti in maniera diversa.

Uno dei futuri sviluppi potrebbe certamente essere quello di tenere in considerazione anche l'*engagement*, ma anche il tipo di post pubblicato dall'istituzione culturale (video, foto, solo testo, immagini animate...). Certamente un'analisi di questo tipo presupporrebbe però anche un altro tipo di disponibilità da parte dei teatri a fornire dati e report.

6. Conclusione

Il mondo dei *social media* è in costante e repentino cambiamento: si modificano gli algoritmi per cui un contenuto viene reso più o meno visibile; cambiano le tipologie di utenti più affezionate a un *social network* o ne nascono di nuovi, su cui migrano interi gruppi di utenti (come i giovani che nel 2016 abbandonano Facebook per Snapchat); cambiano i *social* più in voga da paese a paese, come gli sconosciuti WeChat, Qzone e Renren – per noi – ma fondamentali nel mondo della comunicazione cinese.

Indubbiamente – soprattutto in contesti aziendali – i *social media* offrono opportunità di marketing e comunicazione importanti (cfr. Di Fraia, 2011; Cherubini, Pattuglia, 2015; Tuten, Solomon, 2015), è però anche vero che non sempre si riescono a sfruttare a pieno, per mancanza di strategie a lungo termine o integrate (Lovari, 2015). Questo è ancor più vero per un mondo – come quello culturale – che fa fatica ad ammettere di essere votato ai ricavi, come dimostra anche questo elaborato. I *social network* potrebbero quindi eventualmente anche aiutare a massimizzare i ricavi, sfruttandoli efficacemente come strumenti di comunicazione, ma ci sono troppe variabili esogene per averne la certezza.

È anche vero che è necessario ripensare ai modelli di organizzazione e fruizione dell'offerta culturale, troppo spesso percepita come statica in un mondo sempre più dinamico. Un modo per vivacizzare il modo di vivere un evento culturale è quello di stimolare lo scambio di idee e il contatto tra i membri della *community* che vi hanno partecipato. Diventa, quindi, necessario abbandonare i modelli standard¹³⁴, applicando, magari dei modelli più consoni alle realtà imprenditoriali che non culturali (Micelli e Di Maria, 2000). Come si è visto anche in questo elaborato, almeno i teatri milanesi nel triennio dedicato alla tesi (2014-2017) e nel triennio a cui fanno riferimento i dati (2011-2014), sono in realtà ancora ben lontani dal ragionare con

¹³⁴ E che forse legano l'immagine di arte e cultura a prodotto destinato a una ristretta élite culturale chiusa in una torre d'avorio.

mente, spirito e piglio imprenditoriale: basta cogliere l'interesse che hanno avuto nel fornire dati o bilanci (cfr. paragrafo 3.1 oppure 3.3.7).

Non è possibile affermare con certezza che questo disinteresse sia generale ed estendibile sull'intero territorio italiano. Il fatto che, a quanto pare, in letteratura non siano facilmente reperibili studi dedicati a questo tema (a parte Solima, 2011, ad esempio che però si occupa più che altro in generale di domanda culturale e social network) è sicuramente un termometro della situazione.

A livello internazionale, invece, sembrerebbe esserci una maggiore sensibilità in Germania: R. Henze (2011) studia come i teatri tedeschi usano il web 2.0 a scopi informativi. A. Hausmann (2012) invece suggerisce addirittura ai teatri tedeschi come gestire la comunicazione sui canali social e come stimolare la creazione di un'abitudine di consumo nel pubblico.

Nel mondo anglo-americano, invece, l'attenzione si focalizza in generale su argomenti di marketing culturale, che non teatrale nello specifico (ad esempio Hausmann & Poellmann, 2013, e Colbert & St. James, 2014): difficile, quindi inserire la tesi in una raccolta di casi studio nazionali e/o internazionali per confrontare lo status quo del marketing teatrale attraverso i *social media*.

Dopo aver presentato la domanda di ricerca (cap. 1) e offerto una panoramica della letteratura su temi attinenti alla ricerca, ma non sovrapponibili, vista la scarsa presenza di materiale sul tema dell'impatto dei *social network* sui ricavi teatrali (cap. 2), i capitoli 3 e 4 di questa tesi si sono concentrati su metodo di ricerca, analisi descrittiva e analisi statistica dei dati raccolti. È proprio nella parte finale del presente elaborato che si risponde alle ipotesi formulate inizialmente e che restituiscono – tra le righe – anche un termometro di approccio e *modus operandi*. Se all'ipotesi 1 – l'uso dei *social network* porta un maggior numero di presenze – non è possibile dare una risposta significativa (paragrafo 5.2.1), è invece possibile rispondere affermativamente all'ipotesi 2: l'uso dei *social network* porta ad un aumento dei ricavi. Come viene spiegato nel paragrafo 5.2.2, avere più profili su diversi *social network* porta ad avere un incremento del 42% di incremento sulla probabilità di aumentare i ricavi. È sempre il numero di profili attivi ad essere discriminante per

rispondere all'ipotesi 3 (paragrafo 5.2.3): l'uso dei *social network* non porta ad un maggiore numero di abbonamenti. Anche in questo caso è il numero di *social network* gestiti che influenza la proporzione di teatri che registrano un aumento di abbonati. L'ipotesi 4 – i *social network* non fungono da strumento di *fundraising* istituzionale – conferma che il mondo teatrale non è ancora pronto a sfruttare a pieno il web (paragrafo 5.2.4). Attraverso l'analisi non è stato, infatti, possibile dare una risposta significativa.

Insomma, quello che per ora conta per i teatri di prosa milanesi, è avere tanti profili su diversi social. Resterebbe da interrogarsi sull'importanza dei contenuti da condividere su questi profili, aprendo il grande tema della effettiva fruizione culturale al quale è stato accennato in diversi punti della tesi (paragrafi 3.4.0; 5.2; 5.3; 6).

Indubbiamente i social network funzionano come strumento di comunicazione e promozione, ma l'aspetto della fruizione apre a molteplici scenari, come evidenziato anche dalle studiose Simon e Radice ad esempio.

Molte istituzioni culturali sembrano puntare più sulla funzione promozionale dei social network, che non su quella formativa o che possa completare la fruizione: sarebbe interessante analizzarne e capirne i motivi. Una prima ipotesi potrebbe essere che ci si limita (ancora) ad un uso superficiale dello strumento, non cogliendone le potenzialità. A questo proposito sarebbe utile analizzare anche il contenuto dei post, aspetto di cui non è stato tenuto conto per la presente ricerca, perché le domande di ricerca hanno analizzato altri elementi. Una ricerca di tipo contenutistico, però, presupporrebbe un altro taglio metodologico e, probabilmente, sarebbe più attinente ad altre materie. Un'ipotesi futura e un valido compromesso, potrebbe essere quello di analizzare i contenuti di alcuni casi studi ed incrociare quanto emerge (i post stimolano la discussione? sono di qualità? fanno riferimento ai contenuti o alla logistica?) con lo studio condotto sino ad ora.

7. Bibliografia

Abbé-Decarroux, F. 1994. The Perception of Quality and the Demand for Services. *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 23. pp. 99-107.

Agresti, A. 2015. *Foundations of Linear and Generalized Linear Models*. Wiley.

Antonioni, S. 2009. “Going social: la pubblicità nell’epoca dei social network”, in Mazzoli L. (a cura di), *Network effect. Quando la Rete diventa pop*, Codice, Milano.

Armstrong, A., Hagel, J. 1996. The Real Value of On-line communities. *Harvard Business Review*, May-June, pp. 134-141.

Arts Council of England. 2011. Grants for the arts – audience development and marketing. *Arts Council of England*, London.

Asur, S. & Huberman, B. A. 2010. *Predicting the Future With Social Media*. Proceedings of the 2010 IEEE/WIC/ACM International Conference on Web Intelligence and Intelligent Agent Technology, vol. 1, pp. 492-499.

Ateca-Amestoy, V. & Castiglione, C. 2014. Live and digital engagement with the visual arts. 55^a Riunione scientifica annuale della SIE – Società Italiana degli Economisti, 23-25 Ottobre 2014, Università degli Studi di Trento.

Ateca-Amestoy, V. & Castiglione, C. 2015. Digital cultural audiences. Should cultural managers worry about the digital divide? Seventh European Workshop on Applied Cultural Economics, 3-5th September 2015, Austrian Institute of Economic Research (WIFO), Vienna.

Ateca-Amestoy, V. 2008. Determining heterogeneous behavior for theater attendance. *Journal of Cultural Economics*, vol. 32, pp. 127-151.

Ateca-Amestoy, V. 2009. Participation through the media and through practice as complements to live attendance. *10th AIMAC Conference*, Dallas 2009, session 2 D.

Baek, H., Oh, S., Yang, H. D. & Ahn, J. H. 2014. *Chronological analysis of the electronic word-of-mouth effect of four social media channels on movie sales: comparing Twitter, Yahoo!movies, Youtube, and blogs*" PACIS 2014 Proceedings, paper 65.

Bagwell, K. 2005. The economic analysis of advertising. *Discussion Paper*, Columbia University-Economics Department.

Bailey, S. & Marcucci, M. E. 2013. Legalizing the Occupation: The Teatro Valle as a Cultural Commons. *South Atlantic Quarterly*, vol. 112, issue 2, pp. 396-405.

Bakshi, H. & Throsby, D. 2010. Culture of Innovation. An economic analysis of innovation in arts and cultural organizations. *NESTA*, London.

Bakshi, H. & Throsby, D. 2011. New technologies in cultural institutions: theory, evidence and policy implications. *International Journal of Cultural Policy*, pp. 1-18.

Bamford, A. & Wimmer, M. 2012. EENC Short Report on Audience building and the future Creative Europe Program. *EENC*.

Barret, M. 2015. Diversity and Social engagement: Cultivating a Working Class Theatre Audience. *The Ecology of Culture: Community Engagement, Co-creation, Cross Fertilization*, Book Proceedings, 6th Annual Research Session, ENCATC, October 21-23, 2015 Lecce, Italy.

Bartoletti, R. 2009. "Il lato B della Barbie", in Mazzoli L. (a cura di), Network effect. Quando la Rete diventa pop, Codice, Milano.

Bauernschuster, S., Falck, O. & Wößmann, L. 2010. Schadet Internetnutzung dem Sozialkapital?. *Ifo Schnelldienst*, no. 21, Ifo Institut für Wirtschaftsforschung, München.

Bauman, Z. 2002. *Modernità liquida*. Laterza, Roma-Bari.

Baumol, W. J. & Bowen, W.G. 1965. On the performing arts: the anatomy of their economic problem. *The American Economic Review*, vol. 55, no. 1/2, pp. 495-502.

Beck, U. 1992. *Risk Society: Towards a New Modernity*. Sage, London.

Becker, G. S. & Murphy, K. M. 1988. A Theory of Rational Addiction. *Journal of Political Economy*, vol. 96, issue 4, pp. 675-700.

Beer, D. & Burrows, R. 2007. Sociology and, of and in Web 2.0: Some initial considerations. *Sociological Research Online*, 12, no. 5, article 17, <<http://www.socresonline.org.uk/12/5/17.html>>.

Beerda, H. 2011. *De Kracht van Cultuurmerken*. Amsterdam: Brand Consultancy, Brand Alchemy.

Belfiore, E. 2002. Art as a means of alleviating social exclusion: does it really work? A critique of instrumental cultural policies and social impact studies in the UK. *International Journal of Cultural Policy*, vol. 8, no. 1, pp. 91-106.

Belleghem, S. van & Eenhuizen, M. & Veris, E. 2011. *Social Media around the World 2011*. *InSites Consulting*, <<http://www.slideshare.net/stevenvanbelleghem/social-media-around-the-world-2011>>.

Benkler, Y. 2006. *The Wealth of Networks. How Social Production Transforms Markets and Freedom*. Yale University Press, New Haven-London.

Beretta, E. & Migliardi, A. 2012. Le attività culturali e lo sviluppo economico: un esame a livello territoriale. *Questioni di Economia e Finanza* (Occasional Paper), Banca d'Italia.

Bernhoff, J. & Anderson, J. 2010. *Social Technographics Defined*. Forrester Research, <<http://www.slideshare.net/jberhoff/social-technographicsdefined-2010>>.

Berthon, P., Pitt, L. F. & Watson, R. T. 1996. The World Wide Web as an Advertising Medium: Toward an Understanding of Conversion Efficiency. *Journal of Advertising Research*, vol. 36, no. 1, pp. 43-54.

Berthon, P. R., Leyland, F. P., Plangger, K. & Shapiro, D. 2012. *Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy*. Business Horizons, vol. 55, pp. 261-271.

Besana, A. & Calzolari, A. 2015. Economics and Strategic Shifts of Italian Performing Arts from 2011 to 2013. *17th EBES Conference*, Venice, Italy. (in attesa di conferma del titolo aggiornato)

Besana, A. & Esposito, A. 2016. *Economia, marketing e comunicazione per il nonprofit*. Mc Graw-Hill Education, pp. 149-170.

Bianchini, F. 1993. *Cultural Policy and Urban Regeneration*, Manchester University Press, New York.

Biggs, L. 1996. "Museums and welfare: shared space" in Lorente P. (ed.), *The Role of Museums and the Arts in the Urban Regeneration of Liverpool*, Center for Urban History, University of Leicester.

Bilancia, P. (a cura di) 2006. *La valorizzazione dei beni culturali. Modelli giuridici di gestione integrata*. Franco Angeli.

Bilancini, E. & Boncinelli, L. 2014. Signaling with Costly Acquisition of Signals, *Center for Economic Research (RECent) 100*, University of Modena and Reggio E., Dept. of Economics "Marco Biagi".

Björneborn, L. 2011. Behavioural traces and indirect user- to-user mediation in the participatory library. *ISSOME*, pp. 151-166.

Blanchard, O. 2011. *Social media ROI: Managing and measuring social media efforts in your organization*. Pearson Education.

Boerner, S., Moser, V. & Jobst, J. 2011. Evaluating cultural industries: investigating visitors' satisfaction in theatres. *The Service Industries Journal*, May 2011, vol. 31, no. 6, pp. 877-895.

Bollo, A. & Gariboldi, A. 2012. "I nuovi pubblici e le politiche di audience development" in Giovanna Guerzoni e Gabriella Presta (a cura di), *Intrecci migranti: la cultura come spazio di incontro. Il progetto 'Con nuove culture' a Bolzano*, Bononia University Press, Bologna.

Bollo, A. 2014. "50 sfumature di pubblico e la sfida dell'audience development" in De Biase F. (a cura di) *I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement*, Franco Angeli, Milano.

Bollo, A. 2016, *Study on audience development: how to place audiences at the centre of cultural organizations*, 24th ENCATC Annual Conference, 5-7 October, Valencia.

Bonacini, E. 2012. Il museo partecipativo sul web: forme di partecipazione dell'utente alla produzione culturale e alla creazione di valore culturale. *Il capitale culturale*, V, pp. 93-125. ISSN 2039-2362 (online) <http://www.unimc.it/riviste/cap-cult>

Boorsma, M. 2006. A strategic logic for arts marketing: Integrating customer value and artistic objectives. *International Journal of Cultural Policy*, vol. 12, no. 1, pp. 73-92.

Borgonovi, F. 2004. Performing arts: An economic approach. *Applied Economics*, vol. 36, issue 17, pp. 1871–1885.

Bourdieu, P. 1979. *La distinction: critique sociale du jugement*.

Bourdieu, P. 1984. *Distinction: A social critique of the judgement of taste*. Routledge and Kegan Paul, London.

Bourdieu, P. 1990. *In other words: Essays towards a reflexive sociology*. Stanford University Press.

Boyd, D. & Ellison, N. 2007. Social Network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol. 25, issue 1, pp. 210-230.

Bradford, G., Gary, M. & Wallach, G. 2000. *The Politics of Culture: Policy Perspectives for Individuals, Institutions, and Communities*. New Press, New York.

Breffni, M. N., McGuire, K. A. & Rohlfs, K. V. 2011. *Social media meets hotel revenue management: Opportunities, issues and unanswered questions*. *Journal of Revenue and Pricing Management*, vol. 10, pp. 293–305.

Briggs, R. & Hollis, N. 1997. Advertising on the Web: Is there a Response Before Click-Trough? *Journal of Advertising Research*, vol. 37, no. 2, pp. 33-45.

Brito, P. & Barros, C. 2005. Learning-by-consuming and the dynamics of the demand and prices of cultural goods. *Journal of Cultural Economics*, May 2005, vol. 29, issue 2, pp. 83-106.

Broadbent, D. E. 1964. Perception and communication. Oxford, UK, Pergamon.

Brooks, A. C. & Kushner, R. 2001. Cultural Policy and Urban Development. *International Journal of Arts Management*, vol. 3, n. 2, pp. 4-15.

Bunting, C., Chan, T. W., Goldthorpe, J., Keaney, E. & Oskala, A. 2008. From indifference to enthusiasm: patterns of arts attendance in England. Arts Council England, London.

Busson, A. & Evrard Y. 2009. *Web 2.0: a new old media or a truly new media?* 10th AIMAC Conference, Dallas 2009, session 5 B.

Cabasino, E., Trimarchi, M. 1997. Musei e territorio: archive della memoria storica e poli di sviluppo di comunicazione culturale in Europa. *Economia della cultura*, vol. 2.

Candea, R. M. & Candea, D. 2009. Banking on Web 2.0 Approches to Build a Sustainable Enterprise. *Review of International Comparative Management*, vol. 10, pp. 449-458.

Candela, G. & Scorcu, A. E. 2008. Economia delle arti. Zanichelli editore.

Castiglione, C. & Infante, D. 2014. The evolution of theatre attendance in Italy: patrons and companies. forthcoming in: Prieto-Rodriguez, J., Ateca-Amestoy, V.M., Ginsburgh, V., Mazza, I., O'Hagan, J. (Eds.) *Enhancing Cultural Participation in the EU*, Springer, ISBN 978-3-319-09095-5 (7. February 2016).

Castiglione, C. 2011. The Demand for Theatre: A Microeconomic Approach to the Italian Case. *TEP Working Paper No. 0911*, Department of Economics, Trinity College Dublin.

Celep, E. 2014. Guerilla Marketing as an Alternative Marketing Strategy and Review Some of Examples of Application. 14th EBES Conference, Barcelona, vol. 2, pp. 1799-1807.

Chan, T. W. & Goldthorpe, J. 2005. The Social stratification of Theatre, Dance and Cinema Attendance. *Cultural Trends*, vol. 14, no. 3, pp. 193-212.

Chan, T. W. & Goldthorpe, J. 2007. Social Stratification and Cultural Consumption: The Visual Arts in England. *Poetics*, vol. 35, no. 2, pp. 168-212.

Chan, T. W. & Goldthorpe, J. 2008. Class and status: The conceptual distinction and its empirical relevance. *American Sociological Review*, no. 72, pp. 512-532.

Chan, T.W., Goldthorpe, J., Keaney, E. & Oskala, A. 2008. Attendance and participation in theatre, street arts and circus in England: Findings from the Taking Part survey. Arts Council England, London.

Chen, Y., Wang, Q. & Xie, J. 2011. *Online Social Interactions: A Natural Experiment on Word of Mouth Versus Observational Learning*. *Journal of Marketing Research*, vol. 48, pp. 238-254.

Cheng, K. 1999. Setting their Sites on Generation Y. *Adweek*, vol. 40, no. 32, pp. 46-48.

Cherubini, S. & Pattuglia S. 2012. *Social Media Marketing. Consumatori, imprese, relazioni*, FrancoAngeli, Milano.

Chevalier, J. & Mayzlin, D. 2006. The Effect of Word of Mouth on Sales: Online Book Reviews. *Journal of Marketing Research*, vol. 43, issue 3, pp. 345-354.

Choi, A. S. 2009. Willingness to pay: how stable are the estimates?. *Journal of Cultural Economics*, vol. 33, pp. 301-310.

Ciceo, A. 2012. Exploring Audiences Behavior in the Theatre Land. *Proceedings of FIKUSZ '12 Symposium for Young Researchers*, Obunda University Keleti Faculty of Business and Management, pp. 29-36.

Codeluppi, V. 2010. Dalla produzione al consumo. Processi di cambiamento delle società contemporanee. FrancoAngeli, Milano.

Colbert, F. 2005. The Cultural Consumer. Congres Museummarketing Market'eum, Brugge 2005, <<http://www.marketeum.be/images/colberttext.pdf>>.

Colbert, F. & St. James, Y. 2014. Research in Arts Marketing: Evolution and Future Directions. *Psychology and Marketing*, vol. 31 (8), pp. 566–575.

Comprend. 2016. *Webranking by Comprend. Italy's largest non-listed companies*. 3rd edition 2016-2017.

Constant, D., Sproull, L. & Kiesler, S. 1996. The Kindness of Strangers: The Usefulness of Electronic Weak Ties For Technical Advice. *Organization Science*, no. 7, pp. 119-135.

Conway, T. & Whitelock, J. 2007. *Relationship marketing in the subsidized arts: the key to a strategic marketing focus?* *European Journal of Marketing*, vol. 41, no. 1/2, pp. 199-222.

Corboş, R. A. & Popescu R. I. 2012. Study on Spectators' Perception on Theatre Consumption as Competitive Advantage at Urban Level. *Administration and Public Management*, no. 18, pp. 89-107.

Cornelissen, J. 2014. *Corporate Communication. A Guide to Theory and Practice*, IV ed., I ed. 2008, Sage, London.

Coulangeon, P. & Yemel, Y. 2007. Is Distinction' Really Outdated? Questioning the meaning of Omnivorization of Musical Taste in Contemporary France. *Poetics*, vol. 35, no. 2, pp. 93-111.

Creative Research. 2007. *The Arts Debate: Findings of research among the general public*. Arts Council England London.

Cummings, M. C. & Katz, R. S. 1987. *The Patron State*. Oxford University Press, New York.

Dahlgren, P. 2009. *Media and Political Engagement. Citizen, Communication and Democracy*. Cambridge University Press, New York.

Dal Pozzolo, L. & Bollo, A. (a cura di). 2010. *Cultura al futuro. Giovani, consumi culturali, nuove tecnologie e creatività*. International Meeting, Torino 9 - 10 Settembre 2010.

Dandouau, J. C. 2001. Recherche d'information sur Internet et expérience de consultation. *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 16, no. 3, pp. 9-23.

De Biase, F. 2008. *L'arte dello spettatore. Il pubblico della cultura tra bisogni, consumi e tendenze*. Franco Angeli, Milano.

De Blasio, G. & Sestito, P. 2011. *Il capitale sociale. Che cos'è e cosa spiega*. Donzelli, Roma.

De Blasio, G. 2008. Urban-Rural Differences in Internet Usage, e-Commerce, and e-Banking: Evidence from Italy. *Growth and Change*, Blackwell Publishing, vol. 39, no. 2, pp. 341-367.

De Paoli, D. 2009. Networks in arts and culture- a categorization by purpose and performance level. *10th AIMAC Conference*, Dallas 2009, session 3 E.

Dholakia, U. M., Bagozzi, R. P. & Klein Pearo, L. 2004. A social Influence Model of Consumer Participation in Network- and Small-Group-Based Virtual Communities. *International Journal of Research in Marketing*, no. 21, pp. 241-263.

Di Fraia, G. (a cura di) 2011. *Social Media Marketing. Manuale di comunicazione aziendale 2.0*, Hoepli, Milano.

Di Maria, E. 2000. *L'impiego dell'ICT nella cultura: alcune esperienze nazionali ed internazionali* in Rullani E., Micelli S., Di Maria E., 2000, *Città e cultura nell'economia delle reti*, Bologna, Società editrice il Mulino.

Dichter, E. 1966. How word-of-mouth advertising works. *Harvard Business Review*, vol. 44, no. 6, pp. 147-166.

Diggle, K. 1994. *Arts Marketing*. Rhinegold, London.

DiMaggio, P. & Mukhtar, T. 2004. Arts participation as cultural capital in the United States, 1982–2002: signs of decline? *Poetics*, vol. 32, no. 2, pp. 169–194.

DiMaggio, P. 1987. Classification in Art. *American Sociological Review*, no. 52, pp. 440-455.

DiMaggio, P. 1996. Are Art-museum Visitors Different from Other People? The relationship between Attendance and Social and Political Attitudes in the United States. *Poetics*, vol. 24, no. 2, pp. 161-180.

DiStaso, M., McCorkindale, T. & Wright D. K. 2011. *How Public Relations Executives Perceive and Measure the Impact of Social Media in Their Organizations*. *Public Relations Review*, vol. 37, n. 3, pp. 325-328.

Dobson, L. C. & West, E. G. 1995. Performing Arts Subsidies and Future Generations. in Towse R., ed. Cheltenham, *Cultural Economics: The Arts, the Heritage and the Media Industries*, Edward Elgar, pp. 98-114.

Donna, L. & Hoffman, F. M. 2010. *Can You Measure the ROI of Your Social Media Marketing*. *MITSloan Management Review*, vol. 52, issue 1.

Donnat, O. 2009. Les pratiques culturelles des français à l'ère numérique, enquête 2008. Editions la Découverte - Ministère de la culture et de la communication.

Ducoffe, R. H. 1996. Advertising Value and Advertising on the web. *Journal of Advertising Research*, vol. 35, no. 5, pp. 21-34.

Duhé, S. 2015. *An Overview of New Media Research in Public Relations Journal from 1981 to 2014*. *Public Relations Review*, vol. 41, n. 2, pp. 153-169.

Edgell, S., Hetherington, K. & Warde, A. 1997. *Consumption Matters: The Production and Experience of Consumption*. Blackwell.

Ellison, N., Steinfield, C. & Lampe, C. 2007. The benefits of Facebook friends: Social capital and college students' use of online social network sites. *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol. 12, issue 4, pp. 1143-1168.

Engeström, U. M. 2006. On museums and web 2.0. *Ulla Engeström on making and consuming things*, <http://ullamaaria.typepad.com/hobbyprincess/2006/06/museums_and_web.html>.

Espelage, D. L., Green Jr., H. D. & Wasserman, S. 2007. Statistical Analysis of Friendship Patterns and Bullying Behaviors Among Youth. *New Directions for Child and Adolescent Development*, Wiley InterScience, no. 118.

Etgar, M. 2008. A descriptive model of the consumer co-production process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, no. 1, pp. 97-108.

Evans, D. 2008. *Social Media Marketing*, Wiley.

Eversmann, P. 2004. The experience of the theatrical event. in Cremona V. A., Eversmann P., Maanen H. van, Sauter W., Tulloch J. (Eds.), *Theatrical events - borders dynamics frames*, Amsterdam, Rodopi, pp. 139-174.

Fabris, G. (a cura di) 2003. *La comunicazione d'impresa*, Sperling & Kupfer, Milano.

Fernández-Blanco, V., Prieto-Rodríguez, J. & Orea-Sánchez, L. 2004. *Movie enthusiasts versus cinemagoers in Spain: A latent class model approach*, 13th ACEI Conference, University of Illinois at Chicago.

Fillis, I. 2003. *Image, reputation and identity issues in the arts and crafts organization*. *Corporate Reputation Review*, vol. 6, no. 3, pp. 239-251.

Fischer, C. S. 1982. *To dwell among friends – Personal networks in town and city*. Chicago University Press.

Freeman, R. E. 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman, Boston.

Freeman, R. E. 1994. The politics of stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, issue 4, pp. 409–421.

Freeman, R. E., Wicks, A. C. & Parmar, B. 2004. Stakeholder Theory and 'The Corporate Objective Revisited'. *Organization Science*, vol. 15, issue 3, pp. 364-369.

Frenza, J. & Hoffman, L. 1999. Fund Raising on the Internet: Three Easy Strategies for Non-Profits. *Nonprofit World*, vol. 17, no. 4, pp. 10-11.

Frey, B. S. & Pommerehne, W. W. 1989. *Muses and Markets: Explorations in the Economics of the Arts*. Basil Blackwell, Oxford.

Frey, B. S. 2000. *Arts and Economics. Analysis and Cultural Policy*. Springer-Verlag, New York.

Frey, B. S. 2003. *Arts & Economics: Analysis & Cultural Policy*. Springer Verlag, New York.

Gainer, B. 1995. Ritual and relationships: Interpersonal influences on shared consumption. *Journal of Business Research*, vol. 32, pp. 253-260.

Galluzzi, P. 1997. Nuove tecnologie e funzione culturale dei musei in Galluzzi, P. & Valentino P.A. (a cura di), *I formati della memoria. Beni culturali e nuove tecnologie alle soglie del terzo millennio*, Milano, Giunti.

Gapinski, J. 1976. The Lively Arts as Substitutes for Lively Arts. *American Economic Review*, vol. 76, pp. 20-25.

Garrison, D., Anderson, T. & Archer, W. 2000. Critical inquiry in a text-based environment: Computer conferencing in higher education. *The Internet and Higher Education*, vol. 2, pp. 87-105.

Gasparini A., Guidicini P. 1990. (a cura di) *Innovazione tecnologica e nuovo ordine urbano*. Milano, Franco Angeli.

Giddens, A. 1991. *Modernity and Self-identity: Self and Society in the Late Modern Age*. Polity, Cambridge.

Godes, D. & Mayzlin, D. 2009. Firm-Created Word-of-Mouth Communication: Evidence from a Field Test. *Marketing Science*, vol. 28, issue 4, pp. 721-739.

Grisolía, J. M. & Willis, K. G. 2012. A latent class model of theatre demand. *Journal of Cultural Economics*, May 2012, vol. 36, issue 2, pp. 113-139.

Grisolía, J. M., Willis, K., Wymer, C. & Law, A. 2010. Social engagement and regional theatre: patterns of theatre attendance. *Cultural Trends*, September 2010, vol. 19, no. 3, pp. 225-244.

Guiso, L., Sapienza, P. & Zingales, L., 2006. Does Culture Affects Economic Outcomes?. *Journal of Economic Perspectives*, vol. 20, no. 2, pp. 23-48.

Harbaugh, N. F. R. & To, T. 2002. *Too cool for school? Signalling and countersignaling*. *RAND Journal of Economics*, vol. 33, no. 4, pp. 630–649.

Hanna, R., Rohm, A. & Crittenden, V. L. 2011. We're all connected: The power of the social media ecosystem. *Business Horizons*, vol. 54, pp. 265-273.

Hargittai, E. 2007. Whose space? Differences among users and non-users of social network sites. *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol. 13, no. 1, <<http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/hargittai.html>>.

Harrison, P. & Hartley, N. 2007. The case of 'difficult' brands. *Journal of Product & Brand Management*, vol. 16, issue 4, pp. 286-287.

Hausmann, A. & Poellmann, L. 2013. *Using social media for arts marketing*. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, vol. 10, pp. 143-161.

Hausmann, A. 2012. Virale Empfehlungen und Social Media im Theaterbereich. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, vol. 1, pp. 18-33.

Hayes, D. 2003. Audience development: towards a strategic mindset. 7th AIMAC Conference, Milano 2003.

Hayes, S. 2006. Building community: a sociology of theatre audiences. University of Salford.

Healy, T. G. & Wilson, A. 2015. *Social media marketing in the hospitality industry: is it worth the effort?* The 14th International Research Symposium on Service Excellence in Management.

Heilbrun, J. & Gray, C. H. 2001. *The Economics of Art and Culture*. Cambridge University Press, Cambridge, MA.

Henning-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G. & Gremler, D. D. 2004. Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: what motivates consumers to articulate themselves on the Internet?. *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, no. 1, pp. 38 - 52.

Henning-Thurau, T., Wiertz, C. & Feldhaus, F. 2015. Does Twitter matter? The impact of microblogging word of mouth on consumers' adoption of new movies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 43, no. 3, pp. 375-394.

Henze, R. 2011. Nutzung des Web 2.0 an deutschen Theatern und Schauspielhäusern. Eine empirische Untersuchung. Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft, Jahrbuch für Kulturpolitik 2011, Band 11 - Thema: Digitalisierung und Internet, pp 219-230

Hettler, U. 2010. *Social Media Marketing*. Oldenbourg.

Hirsch, F. 1978. *Social Limits to Growth*. Harvard University Press, Harvard.

Holbrook, M. B. & Schindler, R. M. 1994. Age, sex and attitude towards the past as predictors of consumers aesthetic tastes for cultural products. *Journal of Marketing Research*, no. 31, pp. 412-422.

Holden, J. 2004. *Capturing Cultural Value. How culture has become a tool of government policy*. DEMOS, London.

Hollebeek, L. D., GLynn, M. S. & Brodie, R. J. 2014. Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale, Development and Validation. *Journal of Interactive Marketing*, vol. 28, pp. 149-165.

Holt, G. E. 2006. Corporate Sponsorships. *The Bottom Line: Managing Library Finances*, vol. 36, issue 5, pp. 689-705.

Iabichino, P. 2011. *Advertising e creatività al tempo dei social network* in Di Fraia G. (a cura di), "Social media marketing", Hoepli, Milano.

Iaione, C. 2015. Beni comuni e innovazione sociale. *Equilibri*, vol. 1/2015, pp. 60-72.

Kang, S. & Norton, H.E. 2004. *Nonprofit organizations' use of WWW: are they sufficiently fulfilling organizational goals*. *Public Relations Review*, vol. 30, pp. 279-284.

Kaplan, A. M. 2015. Social Media, the Digital Revolution, and the Business of Media. *International Journal on Media Management*, vol. 17, issue 4, pp. 197-199.

Kaplan, A. M. & Haenlein, M. 2010. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, vol. 53, no. 1, pp. 59 -68.

Katsuura, M. 2008. Examining Arts Participation in Japan Using the Survey on Time Use and Leisure Activities. *Asia Pacific Journal of Arts and Cultural Management*, vol. 5, no. 1, pp. 343-361.

Katz-Gerro, T. 1999. Cultural Consumption and Social Stratification. Leisure Activities, Musical Tastes and Social Location. *Sociological Perspectives*, vol. 42, no. 4, pp. 627-647.

Katz, E. & Lazarsfeld, P. 1955. Personal Influence: The Part Played by People in the Flow of Mass communications. The Free Press.

Katz, J. & Aspden, P. 1997. Motives, Hurdles and Dropouts. *Communications of the ACM*, vol. 40, no. 4, pp. 97-102.

Keaney, E. 2008. Understanding Arts Audiences: Existing Data and What It Tells Us. *Cultural Trends*, vol. 17, no. 2, pp. 97-113.

Kehoe, C., Pitkow, J. & Rogers, J. 1998. *GVU's 9th WWW User Survey*, [http://www.gvu.gatech.edu/user_surveys/survey-1998-04/].

Kent, M.L. & Taylor, M. 1998. Building Dialogic Relationships Through the World Wide Web. *Public Relations Review*, vol. 24, pp. 321-334.

Kim, K. & Yun, H. 2007. Cying for me, cying for us: Relational dialectics in a Korean social network site. *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol. 13, no. 1, <<http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/kim.yun.html>>.

Kivetz, R. 2005. Promotion Reactance: The Role of Reward-Effort Congruity. *Journal of Consumer Research*, vol. 31, pp. 725-736.

Klamer, A. 2002. Accounting for Social and Cultural Values. *De Economist*, vol. 150, no. 4, pp. 453-473.

Kolb, B. 2005. Marketing for cultural organizations. Oak Tree Press.

Kotler, P. & Armstrong, G. 2010. Principles of Marketing. Pearson Prentice Hall.

Kozinets, R. V. 'I want to Believe': A Netnography of The X-Philes' Subculture of Consumption. *Advances in Consumer Research*, vol. 24, pp. 470-475.

Kozinets, R. V. 2002. The Field Behind the Screen: Using Netnography for Marketing Research in Online Communities. *Journal of Marketing Research*, vol. 39, pp. 61-72.

Kraaykamp, G. 2003. *Literary socialization and reading preferences: effects of parents, the library, and the school*. *Poetics*, vol. 31, issue 3-4, pp. 235-257.

Kracman, K. 1996. The effect of school-based arts instruction on attendance at museums and the performing arts. *Poetics*, vol. 24, pp. 203-218.

Laaksonen, A.M. 2010. Making Culture Accessible. Access, participation and cultural provision in the context of cultural rights in Europe. Council of Europe Publishing.

Lange, P. 2007. Publicly private and privately public: Social networking on *You Tube*. *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol. 13, no. 1, <<http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/lange.html>>.

Leander, K. & McKim, K. 2003. Tracing the everyday 'sittings' of adolescents on the internet: A strategic adaptation of ethnography across online and offline spaces. *Education, Communication & Information*, vol. 3, no. 2, pp. 211-240.

Leiner, B. M., Cerf, V. G., Clark, D. D., Kahn, R. E., Kleinrock, L., Lynch, D. C. & Wolff, S. 2009. *A brief history of the Internet*. ACM SIGCOMM Computer Communication Review, vol. 39, no. 5, pp. 22-31.

Leko Šimić, M. & Biloš, A. 2016. Theatre marketing - using web sites to attract a young target audience. 15° IASPM UK & Ireland Bienniale Conference, Cork.

Leko Šimić, M., Mikrut, M. & Štimac, H. 2014. *Theatre marketing: young audience perceptions and behavior*. 13th IAPNM Congress, Osijek, Croatia.

Lewandowska, K. 2015. From Sponsorship to Partnership in Arts and Business Relations. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, vol. 45, pp. 33-50.

Liu, H., Maes, P. & Davenport, G. 2006. Unraveling the taste fabric of social networks. *International Journal on Semantic Web and Information Systems*, vol. 2, no. 1, p. 42-71.

Lovari, A. & Martari, Y. 2013, *Scrivere per i social network*, Le Monnier-Mondadori, Firenze-Milano.

Lovari, A. 2013. Networked citizens. Comunicazione pubblica e amministrazioni digitali. FrancoAngeli, Milano.

Lovari, A. 2015. *Digital corporate communication: aziende social e pratiche digitali dei consumatori connessi* in Mazzei, A. "Strategie e management della comunicazione d'impresa", Franco Angeli, pp. 75-97.

Lunn, P. & Kelly, E. 2008. *In the Frame or Out of the Picture: A Statistical Analysis of Public Involvement in the Arts*. ESRI, Dublin.

Maddox, L. & Mehta, D. 1997. The Role and Effect of Web Addresses in Advertising. *Journal of Advertising Research*, vol. 37, no. 2, pp. 47-59.

Madge, C., Meek, J., Wellens, J. & Hooley, T. 2009. Facebook, social integration and informal learning at university: It is more for socialising and talking to friends

about work than for actually doing work. *Learning, Media and Technology*, vol. 34, issue 2, pp. 141-155.

Maecker, O., Barrot, C. & Becker, J. U. 2016. The effect of social media interactions on customer relationship management. *Business Research*, Springer, open access <<http://link.springer.com/article/10.1007/s40685-016-0027-6/fulltext.html#copyrightInformation>>.

Mandell, J. 2013. All the media is a stage. *American Theatre*, vol. 30, issue 1, pp. 76-80.

Mangold, W. G. & Faulds, D. J. 2009. Social Media: the New Hybrid Element of the Promotion Mix. *Business Horizons*, vol. 52, pp. 357-365.

Maresca, B. & Van de Walle, I. 2006. La place d'internet dans les sorties culturelles et de loisirs, approche exploratoire des expériences de consommation. *Cahier de recherche*, no. 233.

Maresca, B., Picard, R. & Pilorin, T. 2010. Les internautes premiers clients des industries culturelles. *Consommation et modes de vie*, no. 235.

Martinez, C. & Euzéby, F. 2010. Usages et impact d'Internet pour les publics du spectacle vivant: une étude sur les variables Motivation-Opportunité-Aptitude. 11th International Conference on Arts and Cultural Management, Belgium, 3-6 July 2011.

Mason, R. 2006. Learning technologies for adult continuing education. *Studies in Continuing Education*, vol. 28, no. 2, pp. 121-133.

Massarotto, M. & Murtarelli, G. 2013. *Le digital PR* in Invernizzi E., S. Romenti (a cura di), "Relazioni pubbliche e corporate communication. Le competenze e i servizi di base", Mc-Graw-Hill, Milano, pp. 189-244.

McAlexander, J. H., Schouten, J. W. & Koenig, H. F. 2002. Building brand community. *Journal of Marketing*, vol. 66, no. 1, pp. 38-54.

McCarthy, K., Ondaatje, E., Zakaras, L. & Brooks, A. 2004. *Gifts of the Muse: Arts Benefits and How They Are Created*. RAND Corporation, Santa Monica, CA.

McDonnell, Dr. B. & Shellard, D. 2006. *Social impact study of UK theatre*. University of Sheffield.

Mechant, P. 2007. Culture 2.0: Social and Cultural Exploration through the Use of Folksonomies and Weak Cooperation. *Cultuur 2.0, Virtueel Platform*, pp. 21-26, <<https://blog.itu.dk/BK04-E2009/files/2009/09/culture20social1.pdf>>.

Meerman Scott, D. 2010. *The New Rules of Marketing and PR: How to Use Social Media, Blogs, News Releases, Online Video, and Viral Marketing to Reach Buyers Directly*. John Wiley and Sons.

Micelli, S. & Di Maria, E. 2000. *Tecnologie di rete e rinnovamento delle istituzioni culturali nel contest delle città d'arte* in Rullani E., Micelli S., Di Maria E., 2000, *Città e cultura nell'economia delle reti*, Bologna, Società editrice il Mulino.

Micelli, S. 1997. Comunità virtuali di consumatori. *Economia & Management*, vol. 2.

Micelli, S., Legrenzi, P. & Moretti, A. 1997. Musei virtuali, Internet e domanda di beni culturali. *Sistemi Intelligenti*, vol. 2.

Miconi, A. 2013. *Teorie e pratiche del web*. il Mulino, Bologna.

Mihalcea, A. D. & Săvulescu, R. M. 2013. *Social Networking Sites: Guidelines for creating new business opportunities through Facebook, Twitter and LinkedIn*. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, vol. 1, no. 1, pp. 39-53

Milano, C. 2015. Democratization or else vulgarization of cultural capital? The role of social networks in theater's audience behavior. CEB Working Paper, n. 15/004.

Miller, T. E. 1996. Segmenting the Internet (Internet Users by Age, Survey by Finf/SVP). *American Demographics*, vol. 18, no. 7, pp. 48-51.

Montgomery, S. S. & Robinson, M. D. 2006. Take Me Out to the Opera: Are Sports and Arts Complements? Evidence from the Performing Arts Research Coalition Data. *International Journal of Arts Management*, vol. 8 no. 2.

Moretti, E. 2011. *Social Learning and Peer Effects in Consumption: Evidence from Movie Sales*. *Review of Economic Studies*, vol. 78, pp. 356–393

Morison, B. G. & Dalglish, J. G. 1993. Waiting in the wings: a larger audience for the arts and how to develop it. American Council for the Arts, New York.

Morris & Hargreaves & McIntyre. 1999. *Test Drive the arts: North West Project Report*. <<http://culturehive.co.uk/wp-content/uploads/2013/04/testdrive-1999.pdf>>.

Muniz, A. M. & O'Guinn, T. C. 2001. Brand community. *Journal of Consumer Research*, vol. 27, pp. 412-432.

Murdough, C. 2009. *Social media measurement: it's not impossible*. *Journal of Interactive Advertising*, vol. 10, issue 1.

Nagel, I. & Damen, M. L. & Haanstra, F. 2010. The arts course CKV1 and cultural participation in the Netherlands. *Poetics*, vol. 38, no. 4, pp. 365–385.

Napoli, J. & Ewing, M. T. 2001. The Net Generation: An Analysis of Lifestyles, Attitudes and Media Habits. *Journal of international consumer marketing*, vol. 13, issue 1, pp. 21-34.

Napoli, J., Ewing, M. T. & Pitt, L. 2000. Factors affecting the Adoption of the Internet in the Public Sector. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, vol. 7, no. 4, pp. 77-88.

Narayana, T. A. & Saritha, B. 2015. *The Role of Social Media in Marketing with Special Reference to Tourism*. *Global Journal For Research Analysis*, vol. 4, issue 10.

Nassar M. A. 2012. *An Investigation of Hoteliers' Attitudes toward the Use of Social Media as a Branding Tool*. *International Journal of Marketing Studies*, vol. 4, no. 4

National Endowment for the Arts (NEA). 2010. *Research Report, Audience 20.0. How Tecnology Influences Art Participation*. Washington D. C.

Neatu, A. M. 2014. Behavioral Economics and Decision-Making. 14th EBES Conference, Barcelona, vol. 2, pp. 1265-1277.

Novak, T. P., Hoffman, D. L. & Yung, Y. 2000. Measuring the Customer Experience in Online Environments: A Structural Modeling Approach. *Marketing Science*, pp. 22-42.

O'Hagan, J. W. 1996. Access to and participation in the arts: the case of those with low incomes/educational attainment. *Journal of Cultural Economics*, vol. 20, no. 4, pp. 260–282.

Pacini, S. 2013. I social network tra palco e platea. *Dossier: Teatro e pubblico*, Hystrio, Milano, Hystrio-Associazione per la diffusione della Cultura Teatrale, vol. 3/2013, p. 63.

Panarese, P. 2010, *Quel che resta della pubblicità*, Guerini, Milano.

Papacharissi, Z. 2011. *A Networked Self. Identity, Community, and Culture on Social Network Sites*. Routledge, New York.

Pastore, A. & Vernuccio, M. 2008. *Impresa e comunicazione*, II ed., I ed. 2006, Apogeo, Milano.

Peltoniemi, M. 2015. Cultural Industries: Product-Market Characteristics, Management Challenges and Industry Dynamics. *International Journal of Management Reviews*, vol. 17, pp. 41-68.

Peterson, R. & Simkus, A. 1992. How musical tastes mark occupational status groups. *Cultivating Differences: symbolic boundaries and the making of inequality*, University Press, Chicago, pp. 152-186.

Peterson, R. A. & Rossman, G. 2007. Changing arts audiences: capitalizing on omnivorousness. in: Tepper S.J., Ivey B., eds. *Engaging arts: the next great transformation of America's cultural life*, New York, NY: Routledge, pp. 307–342.

Peterson, R. A. 1997. The rise and fall of highbrow snobbery as a status marker. *Poetics*, vol. 25, pp. 75–92.

Petr, C. 2005. *The Non Subscribers of a National Stage: Why they Refuse the Season Ticket?*, 8th AIMAC Conference, Montréal 2005.

Pietrangelo, M. 2008. *Il diritto di accesso ad Internet*. Convegno "Internet Governance Forum Italia", Cagliari, 22-23 ottobre 2008.

Pilati, A. 1996. Nuove tecnologie: opportunità e mercati. *Economia della cultura*, vol. 1.

Pilotti, L. & Rullani, E. 1996. Economia e organizzazione dell'arte: an institutional failure? Alcune note introduttive per un approccio evolutivo. *Commercio*, vol. 57.

- Pine, B. J. & Gilmore, J. H. 2000. *L'economia delle esperienze*. Etas, Milano.
- Pinho, J. C. & Macedo, I. M. 2006. *The Benefits and Barriers Associated with the Use of the Internet Within the Non-Profit Sector*. Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, vol. 16, issue 1/2, pp. 171-193.
- Pitt, L.F., Mills, A., Kong,D., Novianty,D., Ghavami,S. & Kim,Y. 2011. *Old Spice: The man your man could smell like*. Proceedings of the Academy of Marketing Conference 2011.Liverpool, UK: University of Liverpool.
- Porta, P. L. 2005. *Laudatio del prof. Daniel Kahneman*. Facoltà di Economia, Università Bicocca, Milano.
- Preece, S. B. 2009. Web strategies and the performing arts: An answer to difficult brands.10th AIMAC Conference, Dallas 2009, session 1 D.
- Pronti, S. & Boccenti, L. 1996. (a cura di) *Il museo tra istituzione e azienda*. Milano, Ed. Il Sole-24 ore.
- Putnam, R. 1993. *Making democracy work: Civic tradition in modern Italy*. Princeton University Press, Princeton.
- Qualman, E. 2009. "Was mein Nachbar denkt,ist wichtiger, als was Google denkt" in *Socialnomics*, Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH, Heidelberg.
- Radbourne, J. 2007. *The quest for self actualisation - meeting new consumer needs in the cultural industries*. Paper presented to ESRC seminar series Creative Futures: Driving the Cultural Industries Marketing Agenda, London, UK.
- Radbourne, J., Glow, H. & Johanson, K. 2010. Measuring the intrinsic benefits of arts attendance. *Cultural Trends*, pp. 307-324.

Radice, S. 2014a. Designing for participation within cultural heritage. Participatory practices and audience engagement in heritage experience processes. <http://hdl.handle.net/10589/89798>.

Radice, S. 2014b. Designing for Audience Participation within Museums: Operative Insights from the Exhibit Everyday History. *International Journal of the Inclusive Museum*, vol. 6, issue 3, pp. 77-84.

Ranan, D. 2003. In search of a magic flute: the public funding of opera. Dilemmas and decision making. Lang.

Ravanas, P. 2007. *A quit revolution: the metropolitan opera reinvents client relations management*. *International Journal of Arts Management*, vol. 9, no. 3, pp. 7-87.

Rentschler, R. & Hede, A. M. 2007. *Museum Marketing*. Elsevier.

Review on Public and Nonprofit Marketing, vol. 10, pp. 143-161.

Rheingold, H. 1994. *Comunità virtuali*. Milano, Sperling&Kupfer.

Ritzer, G. 2014. Prosumption: Evolution, Revolution, or Eternal Return of the Same? *Journal of Consumer Culture*, vol. 14, n. 1, pp. 3-24.

Roufa, M. 1999. Can Non-Profit Really Raise Money on the Internet?. *Nonprofit World*, vol. 17, no. 3, pp. 10-13.

Rovai, A. P. 2003. In search of higher persistence rates in distance education online programs. *The Internet and Higher Education*, vol. 6, issue 1, pp. 1-16.

Rullani, E. 1989. Economia delle reti: i linguaggi come mezzi di produzione. *Economia e politica industriale*, vol. 64.

Rullani, E., Micelli, S. & Di Maria, E. 2000. *Tra città reale e città virtuale: il territorio nel postfordismo* in Rullani E., Micelli S., Di Maria E., 2000, Città e cultura nell'economia delle reti, Bologna, Società editrice il Mulino.

Rurale A., Miniero G., Carù A., 2009, Measuring customer satisfaction in a multitarget cultural institution: Evidences for “Milano per La Scala” Foundation, 10th AIMAC Conference, Dallas 2009, session 2 A.

Ryan, W. 1999. *The new landscape for non-profit*. Harvard Business Review, vol. 77, no. 1, pp. 127-136.

Sacco, P. L. & Pedrini, S. 2003. Il distretto culturale: mito o opportunità?. // *Risparmio*, vol. 3, pp. 101-156.

Sacco, P. L. & Segre, G. 2006. Creativity and New Patterns of Consumption in the Experience Economy. Working Paper no. 2/2006, Dipartimento di Economia “S. Cagnetti de Martiis”, International Centre for Research on the Economics of Culture, Institutions, and Creativity (EBLA), Centro Studi Silvia Santagata (CSS), Università di Torino.

Sacco, P. L. & Zarri, L. 2004. Cultura, promozione della libertà positiva e integrazione sociale. *Economia della Cultura*, vol. 4, pp. 40-507.

Saleem M. (2008). Social Media Marketing ROI – Metrics And Analysis. Retrieved from: <http://searchengineland.com/social-media-marketing-roi-metrics- and-analysis-14630>

Sargeant, A., West, D.C. & Jay, E. 2007. *The relational determinants of nonprofit web site fundraising effectiveness. An exploratory study.* Nonprofit Management & Leadership, vol. 18, no. 2, pp. 141-156.

Saxton, G.D., Gao, C. & Brown, W.A. 2007. *New dimensions of non-profit responsiveness: the application and promise of internet based technologies.* Public Performance & Management Review, vol. 31, no. 2, pp. 144-173.

Schneider, B. & Bowen, D. 1999. Understanding customer delight and outrage. *Sloan Management Review*, vol. 41, issue 1, pp. 35-45.

Schwartz, H. 28 September 2009. Facebook: The new classroom commons. *The Chronicle of Higher Education*, vol. 56, issue 7.

Scollen, Dr. R. 2008. Talking Theatre: developing audiences for regional Australia. *The International Journal of the Arts in Society*, vol. 3, issue 3, pp. 103-114.

Seaman, B. A. 2006. Empirical Studies of Demand for the Performing Arts. in: *Handbook of the economics of art and culture*, ed. Victor A. Ginsburgh, David Throsby, North-Holland, pp. 415-472.

Selwyn, N. 2007. *Screw blackboard... do it on Facebook!: An investigation of students' educational use of Facebook*, Pole 1.0 – Facebook social research symposium, University of London, <<http://www.scribd.com/doc/513958/Facebook-seminar-paper-Selwyn>>.

Shapiro, C. & Varian, C. 1998. *Versioning: The Smart Way to Sell Information.* Harvard Business Review.

Shu, W. & Chuang, Y. 2011. The perceived benefits of six-degree-separation social networks. *Internet Research*, vol. 21, issue 1, pp. 26-45.

Simon, N. 2007, Discourse in the Blogosphere: What Museums Can Learn from Web 2.0. *Museums and social issues*, vol. 2, issue 2, pp. 257-274.

Simon, N. 2010. The Participatory Museum. Santa Cruz, 2010, <<http://www.participatorymuseum.org/read/>>.

Skulme, R. & Praude, V. 2015. *Social media evaluation metrics*. Institute of Economic Research working papers no. 103/2015.

Smith, C. 2013. How many People use the Top Social Media, Apps and Services?. <<http://expandedramblings.com/index.php/resource-how-many-people-use-the-top-social-media/>>.

Solima, L. 2011. *Social Network: verso un nuovo paradigma per la valorizzazione della domanda culturale*. Sinergie Italian Journal of Management, [S.I.], p. 47-74, <<http://www.sinergiejournal.eu/index.php/sinergie/article/view/s82.2010.04/341>>.

Sonneveld, M. & Stokmans, M. 2013. The potential use of Facebook for brand management by cultural organizations. 12th AIMAC Conference, Bogotá 2013, session E 2.

Sood, S. C. & Pattinson, H. M. 2012. 21st Century applicability of the interaction model: Does pervasiveness of social media in B2B marketing increase business dependency on the interaction model? *Journal of Customer Behaviour*, vol. 11, no. 2, summer 2012, pp. 117-128.

Soresi, G. 2004. Progettualità e tecnologia al Piccolo Teatro di Milano. *Economia della Cultura*, 2/2004, pp. 213-224, Società editrice il Mulino.

Soresi, G. 2004. Progettualità e tecnologia al Piccolo Teatro di Milano. *Economia della Cultura*, vol. 2/2004, pp. 213-224, Società editrice il Mulino.

Spigel, B., Malecki, E. & Jones, B. 2010. Blog links as pipelines to buzz elsewhere: the case of New York theater blogs. *Environment and Planning B: Planning and Design*, vol. 37, no. 1, pp. 99.

Stigler, G. & Becker, G.S. 1977. De Gustibus Non est Disputandum. *Journal of Political Economy*, vol. 67, issue 1, pp. 76-90.

Stokmans, M. 2003. Evaluating websites of cultural organizations. 7th AIMAC Conference, Milano 2003.

Survilaité, J. 2014. YouTube? Ja! Social Media im Orchestermarketing. *Das Orchester*, vol 62, no. 4, pp. 27-29.

Swerdlow, J. L. 2008. "Audience for the Arts in the Age of Electronics" in *Engaging Arts*, Tepper S. J. & Ivey, B. eds (pp. 199-220). New York: Routledge, Taylor & Francis Group.

Tapscott, D. 1998. *Growing Up Digital: The Rise of the Net Generation*. McGraw Hill, NY, USA.

Teo, T. S. H., Lim, V. K. G. & Lai, R. Y. C. 1997. Users and Uses of the Internet: The case of Singapore. *International Journal of Information Management*, vol. 17, no. 5, pp. 325-336.

Terris, B. 13 October 2009. At one English college, Facebook serves as a retention tool. *Chronicle of Higher Education*.

The Nielsen Company. 2012. *State of the media: The social media report*, New York.

Throsby, D. & Withers, G. 1979. *The Economics of the Performing Arts*, St. Martin's Press, New York.

Throsby, D. 1990. Perception of Quality in the Demand for Theatre. *Journal of Cultural Economics*, vol. 14, pp. 65-82.

Throsby, D. 1994. The Production and Consumption of the Arts: A View of Cultural Economics. *Journal of Economic Literature*, vol. 32, pp. 1-29.

Throsby, D. 2009. *Explicit and implicit cultural policy: some economic aspects*. *International Journal of Cultural Policy*, vol. 15, no. 2.

Toffler, A. 1964. *The Culture Consumers*. Random House, New York.

Toffler, A. 1984. *The Third Wave*. Bantam Books, New York.

Treme, J. & VanDerPloeg, Z. 2014. The Twitter Effect: Social Media Usage as a Contributor to Movie Success. *Economics Bulletin*, vol. 34, no. 2, pp. 793–809.

Trimarchi, M. 2014. Taxes and the Arts: a Dilemma between Constraints and Incentives. *Rivista di Diritto Finanziario e Scienza delle Finanze*, vol. 73, n. 4, pp. 533-548.

Trusov, M., Bucklin, R. E. & Pauwels, K. 2009. *Effects of Word-of-Mouth Versus Traditional Marketing: Findings from an Internet Social Networking Site*. *Journal of Marketing*, vol. 73, no. 5, pp. 90-102.

Tufekci, Z. 2008. Grooming, gossip Facebook and Myspace. *Information, Communication & Society*, vol. 11, no. 4, pp. 544-564.

Turrini, A. 2006. Measuring Audience Addiction to the Arts. The Case of an Italian Theatre. *International Journal of Arts Management*, vol. 8, no. 3, pp. 43-79.

Turrini, A., Soscia, I. & Maulini A. 2012. Web communication can help theaters attract and keep younger audiences. *International Journal of Cultural Policy*, vol. 18, no. 4, pp. 474-485.

Turrini, A., Soscia, I. & Maulini, A. 2014. *Web communication can help theatres attract and keep younger audiences*. *International Journal of Cultural Policy*, vol. 18, no. 4, pp. 474-485.

Tuten, T. L. & Solomon, M. R. 2015. *Social Media Marketing*, Sage, London.

Upright, C.B. 2004. Social capital and spousal participation: Spousal influences on attendance at arts events. *Poetics*, vol. 32, pp. 129-143.

Valentini, S., Montaguti, E., Vecchioni, F. & Zammit, A. 2016. Can Companies Generate Engagement Through Their Social Media Activity? A Field Experiment. Proceedings SIM Società Italiana di Marketing, Università degli Studi di Cassino, ottobre 2016.

Van Steen, A. & Lievens, J. 2009. The blind spot in studies on cultural consumption: Focus on the non-attender. 10th AIMAC Conference, Dallas 2009, session 7 E.

Veblen, T. B. 1899. *Théorie de la classe de loisir*. Forgotten Books.

Veletsianos, G., Kimmons, R. & French, K. D. 2013. Instructor experiences with a social networking site in a higher education setting: expectations, frustations, appropriation, and compartmentalization. *Educational Technology Research and Development*, vol. 61, issue 2, pp. 255-278.

Venturelli, A., Di Cagno, P., Fasiello, R. & D'Agostinis, B. 2015. The Quality of Stakeholder Engagement in the Theatre Sector: Possible Approaches. *The Ecology of Culture: Community Engagement, Co-creation, Cross Fertilization*, Book

Proceedings 6th Annual Research Session, ENCATC, October 21-23, 2015 Lecce, Italy.

Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L. A. 2009. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategie. *Journal of Retailing*, vol. 85, issue 1, pp. 31-41.

Vestheim, G. 1994. Instrumental cultural policy in Scandinavian countries. *International Journal of Cultural Policy*, vol. 1, no. 1, pp. 54-71.

Vogel, H. L., 2004, Performing arts and culture in Entertainment Industry Economics. pp. 420-446, Cambridge University Press.

Wades, L. A. 2011. The London theatre goes digital: divergent responses to the new media. *Theatre Symposium*, vol. 19, pp. 54-69, The University of Alabama Press.

Warschauer, M. 2009. Foreword. in: M. Thomas (Ed.) *Handbook of research on web 2.0 and second language learning*, Hershey, PA: Information Science Reference, pp. xix-xx.

Wasserman, S. & Robins, G. 2012. Social network research: the foundation of network science in *Handbook of Research Methods in Psychology*, vol. 3, pp. 451-469, Data Analysis and Research Publication.

Weber, K. & Roehl, W.S. 1999. Profiling People Searching for and Purchasing Travel Products on the World Wide Web. *Journal of Travel Research*, vol. 37, no. 13, pp. 291-298.

Weinberg, T. 2009. *The New Community Rules: Marketing on the Social Web*. CA: O'Reilly.

Wellman, B. 2001. Computer networks as social networks. *Science*, vol. 243, pp. 2031-2034.

Wendlandt, L. B. 2012. *Return on investment concerns in social media marketing: An examination of recent cases*. Doctoral dissertation, The College of St. Scholastica.

Wheeler, B. 2004. The social construction of an art field: How audience informed the institutionalization of performance art. *Journal of Arts Management, Law and Society*, vol. 33, no. 4, pp. 336-350.

White, T. R. & Rentschler, R. 2005. Toward a New Understanding of the Social Impact of the Arts. AIMAC 2005: Proceedings of the 8th International Conference on Arts & Cultural Management.

Wuest, K. 2015. *Interesting tasks, independence or importance to society? The vocational expectations of generation Y*. *Ekonomski vjesnik/Econviews*, vol. 28 no. 1, pp. 307-324.

Yadav, M. S., de Valck, K., Henning-Thurau, T., Hoffman, D. L. & Spann, M. 2013. Social commerce: a contingency framework for assessing marketing potential. *Journal of Interactive Marketing*, vol. 27, no. 4, pp. 311 - 323.

Zagnoli, P., Radicchi, E. & Mozzachiodi, M. 2015. *La fruizione di cultura nel tempo libero degli italiani. Dai dati SIAE alle 'conversazioni' su Twitter*. Atti del XII convegno annuale Società Italiana di Marketing – Il marketing al servizio delle città. Beni Culturali e rivitalizzazione urbana. Parma, 22-23 ottobre.

8. Sitografia

<http://www.spettacolodalvivo.beniculturali.it/index.php/normativa-fus-e-contributi>

http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1372690283778_DATI_Rapporto_Federculture_2013.pdf

http://www.federculture.it/wp-content/uploads/2015/06/DATI-principali_Rapporto-Federculture2015-.docx.

<https://www.ovrdrv.com/wp-content/uploads/2015/03/Social-Media-Map-2018.pdf>

<http://museumtwo.blogspot.it>

9. Allegati

9.1. Allegato 1: Arts Council of England, 2011, Grants for the arts – audience development and marketing



Audience development and marketing

This information sheet is for prospective applicants to the Grants for the arts programme. Grants for the arts is a competitive programme and you should read this and any other relevant guidance, including our 'How to apply' booklet (available in print or online), before you submit your application.

Applications for audience development and marketing activity must include a plan and this information sheet will help you to produce one. You must include your plan with your application. When we assess your application, we will consider your audience development and marketing plan.

Contents

| | | |
|-----|--|---|
| 1 | Why are audience development and marketing important? | 2 |
| 2 | What is marketing? | 2 |
| 3 | What is audience development? | 2 |
| 4 | Why do you need a plan? | 3 |
| 5 | Some questions to get you started | 3 |
| 6 | Writing your audience development and marketing plan | 4 |
| 7 | Further information | 5 |
| 7.1 | Marketing and audience development agencies in England | 6 |
| 7.2 | Other useful contacts | 7 |
| 7.3 | Further reading | 7 |
| 8 | Contacts | 7 |

1



1 Why are audience development and marketing important?

If you want others to know about the work you are doing, and if you want people to take part in or attend your activity, then marketing and audience development will be important.

2 What is marketing?

Marketing is the process of communicating the value of a product or service to customers or audiences. A good marketing plan will allow you to meet your goals and the needs of audiences. It encourages you to consider the audience perspective as you plan your activity. You should look at things like choice of activity, where and when the activity will take place, possible costs for the audience, and methods of involving and communicating with potential audiences and participants.

3 What is audience development?

Audience development is based on the same principles as marketing, but it is about increasing the range of audiences not just increasing the numbers of attendees. By understanding and knowing your existing and potential audience, you can develop a relationship with them and communicate effectively with them. Arts Council England uses the following definition:

'The term audience development describes activity which is undertaken specifically to meet the needs of existing and potential audiences and to help arts organisations to develop ongoing relationships with audiences. It can include aspects of marketing, commissioning, programming, education, customer care and distribution.'

'Audience' includes attendees, visitors, readers, listeners, viewers, participants, learners and people who purchase works of art.



4 Why do you need a plan?

Having an audience development or marketing plan will help you to focus on who you want to reach and how you will reach them. It will help to identify how much it will cost to put your plans into action. Within the plan you can develop ways of serving existing audiences, finding new ones, earning income and seeking new opportunities and partnerships. Your plan should reflect the overall nature of your work or the work of your organisation. A plan does not have to be complicated or lengthy.

5 Some questions to get you started

Before writing your plan you could begin by asking yourself some questions. The answers to these questions can be developed into sections of your audience development and marketing plan. Some of these questions may not be relevant to you.

- what services do you provide?
- who are your present audience or attendees? How do you reach them?
- do you have new activities you want to do? Who do you want to reach with these new activities? What do you think the potential demand is?
- have you asked for the views of your customers? If so what did you find out?
- if you have staff, do they have enough time to focus on the needs of audiences?
- what marketing and audience development work have you undertaken in the past? How successful was it?
- what ideas do you have for new audience development and marketing?
- have you carried out any evaluation work that could help with your plan?
- are there other people you could learn from, for example people who have experience of doing similar things?
- what other sources of income do you have?
- if you have financial targets, are you meeting them?
- if you sell tickets, how many are you selling and to who?

3



- what are your prices? How have they changed over the last few years?
- do you have a marketing or audience development budget? Is it adequate?
- what additional money will you need to put your new ideas into place? Where will the money come from?
- who are your main competitors and how do they compare with you?
- what influences might affect your project, such as social or economic issues nationally or locally?
- what are your strengths, weaknesses, opportunities and threats? (This is known as a SWOT analysis.)

6 Writing your audience development and marketing plan

There are no set rules about what you should include in your audience development and marketing plan, or how long it should be. The length and level of detail will depend on how ambitious your plans are and how much they will cost. This section provides information on the main headings you should include in your plan.

1 Background information on you and your current activities

Briefly describe what you currently do, and explain why you have decided that you need to do the audience development and marketing activity that you are asking us to fund.

2 Your objectives

Clearly set out the objectives and targets for your audience development or marketing activities. Make them smart (SMART) – specific, measurable, achievable, relevant and timely.

3 The details of your activity

Describe the target audience or participants for the activity (be specific, identify each 'audience type', for example students aged 18–24). Provide details of how many people you are hoping to involve (be specific and break this down by each 'audience type').

4



Describe the benefits and why it would appeal to them. Describe what is unique or different about your activity and plans.

4 Demand for your activity

Describe how you know that there is demand for your activity from your target audience, and provide details of any research you have carried out.

5 Audience development and marketing methods

Describe the tools, approaches and methods you plan to use to reach your target group.

6 Timetable

Provide details of the timetable for your activities, give exact dates if possible.

7 Budget

Provide details of the income and expenditure for your audience development and marketing plan, and remember to include the costs of evaluating your plans. Where possible break down the figures to show the detail of the budget.

8 Evaluation

Describe how you will evaluate the success of your plan against your objectives and targets. For example, how you will find out if you have reached the people you wanted to reach. Include information on when you will do this and who will be involved.

7 Further information

Arts Marketing Association

7a Clifton Court

Clifton Road

Cambridge

CB1 7BN

Website: www.a-m-a.co.uk

The professional development body for those promoting the arts and cultural industries.

5



The Chartered Institute of Marketing

Moor Hall
Cookham
Maidenhead
Berkshire
SL6 9QH

Website: www.cim.co.uk

The professional development body for those working in the marketing industry.

Econsultancy

www.econsultancy.com/uk

Digital marketing website

7.1 Marketing and audience development agencies in England

The agencies offer coordinated marketing resources at a local, regional and national level.

They are committed to working closely with other arts organisations, particularly on strategic planning for audience development.

- All About Audiences - www.allaboutaudiences.com
- &Co - www.andco.uk.com
- Now the Audience Agency www.theaudienceagency.org
- Audiences Northern Ireland - www.audiencesni.com
- Audiences Wales - www.audienceswales.co.uk
- Cultivate - www.cultivate-em.com
- Culture Sparks - www.culturesparks.co.uk
- The Audience Business (TAB) - www.tab.org.uk



7.2 Other useful contacts

Voluntary Arts Network

121 Cathedral Road
Pontcanna
Cardiff
CF11 9PH

Website: www.voluntaryarts.org

Voluntary Arts Network aims to promote participation in the arts and crafts across the UK and the Republic of Ireland, and increasingly in Europe.

7.3 Further reading

[*Arts audiences: Insight Arts Council England 2011*](#)

[*Bringing data segmentation to life A case study by Arts Council England 2012*](#)

www.artsambassadorresource.com

8 Contacts

Arts Council England

Grants for the arts
The Hive
49 Lever Street
Manchester
M1 1FN
Phone: 0845 300 6200
Textphone: 020 7973 6564
Email: enquiries@artscouncil.org.uk
www.artscouncil.org.uk

© Arts Council England June 2011



9.2. Allegato 2: Questionario inviato ai teatri di prosa milanesi

Nome teatro:

Compilato da:

Data compilazione:

Il vostro teatro si avvale dei social network per la promozione e comunicazione?

- Sì
- No

Quali e da quando? (è possibile scegliere più di una risposta)

- Facebook dal _____ (anno)
- Twitter dal _____ (anno)
- You Tube dal _____ (anno)
- Trip Advisor dal _____ (anno)
- Foursquare dal _____ (anno)
- Yelp dal _____ (anno)
- Instagram dal _____ (anno)
- Google + dal _____ (anno)
- Altro: _____ dal _____ (anno)

Per quale motivo/i avete deciso di sfruttare i canali dei social network per la vostra comunicazione e promozione? (è possibile scegliere più di una risposta)

Scala da 1 a 5

- Acquisizione nuovi spettatori
- Incremento del numero di spettatori
- Fidelizzazione degli spettatori
- Aumento dell'interazione con gli spettatori (avere un contatto immediato e tempestivo)
- Conoscere meglio il profilo del pubblico di riferimento
- Creare una community intorno al teatro
- Ricerca di contatti diversi da spettatori e abbonati (ad esempio: attori, artisti, registi, fornitori, sponsor, finanziamenti ...)
- Creare un canale di comunicazione low cost
- Promozione degli spettacoli
- Promozione di servizi

- Lancio di offerte, promozioni o sconti
- Strumento di CRM/Customer Care
- Feedback/recensioni sugli spettacoli
- Potenziamento della brand reputation e brand awareness
- Incrementare il traffico sul sito
- Altro: _____

Quali sono le motivazioni principali che vi spingono a non utilizzare i social media nelle attività di comunicazione? (è possibile scegliere più di una risposta)

Scala da 1 a 5

- Timori di eccessivi costi di gestione (es. formazione risorse uomo, risorse tecnologiche etc.)
- Necessità di contenimento delle spese di marketing
- Possibile inefficacia di tali canali per il target di riferimento
- Scarsa conoscenza delle opportunità strategiche offerte dal web 2.0
- Scarsa conoscenza di come utilizzare concretamente i canali del web 2.0
- Mancata accettazione interna dei nuovi canali social (cultura interna)
- Scarsa misurabilità dei canali
- Timore di "perdere il controllo" della comunicazione
- Necessità di un background formativo altamente specialistico
- Altro: _____

Se non usate i social media, programmate di farlo nel prossimo anno?

- Sì
- No

Chi si occupa della gestione dei profili dei social network?

- Ufficio stampa
- Ufficio promozione
- Ufficio comunicazione/comunicazione web
- Ufficio marketing e social media
- Risorse esterne
- Altro: _____

Come avviene la comunicazione attraverso i social network? (è possibile scegliere più di una risposta)

- Viene stilato un piano promozionale ad hoc
- Vengono riproposti gli stessi contenuti della comunicazione online

- Vengono riproposti gli stessi contenuti della comunicazione offline

Acquistate anche *ads* (pubblicità) sui social network

- Sì
- No

Qual è la percentuale del budget dedicato alla comunicazione destinato a questo investimento? _____

Da quando avete un/i profilo/i su un/più social network avete riscontrato un incremento nelle presenze?

- Sì
- No

Di quanto, in percentuale, da quando avete iniziato ad usarli?

% 2014-2013 _____

% 2013-2012 _____

% 2012-2011 _____

Da quando avete un/i profilo/i su un/più social network avete riscontrato un incremento nel numero degli abbonati?

- Sì
- No

Di quanto, in percentuale, da quando avete iniziato ad usarli?

% 2014-2013 _____

% 2013-2012 _____

% 2012-2011 _____

Da quando avete un/i profilo/i su un/più social network avete riscontrato un incremento nei ricavi?

- Sì
- No

Di quanto, in percentuale, da quando avete iniziato ad usarli?

% 2014-2013 _____

% 2013-2012 _____

% 2012-2011 _____

É mai stata fatta una mappatura dei follower dei vostri profili social?

- Sì
- No

Negli ultimi 12 mesi è stata fatta una mappatura degli abbonati?

- Sì
- No

Se avete risposto positivamente alle ultime due domande, avete rilevato se c'è una sovrapposizione tra follower ed abbonati?

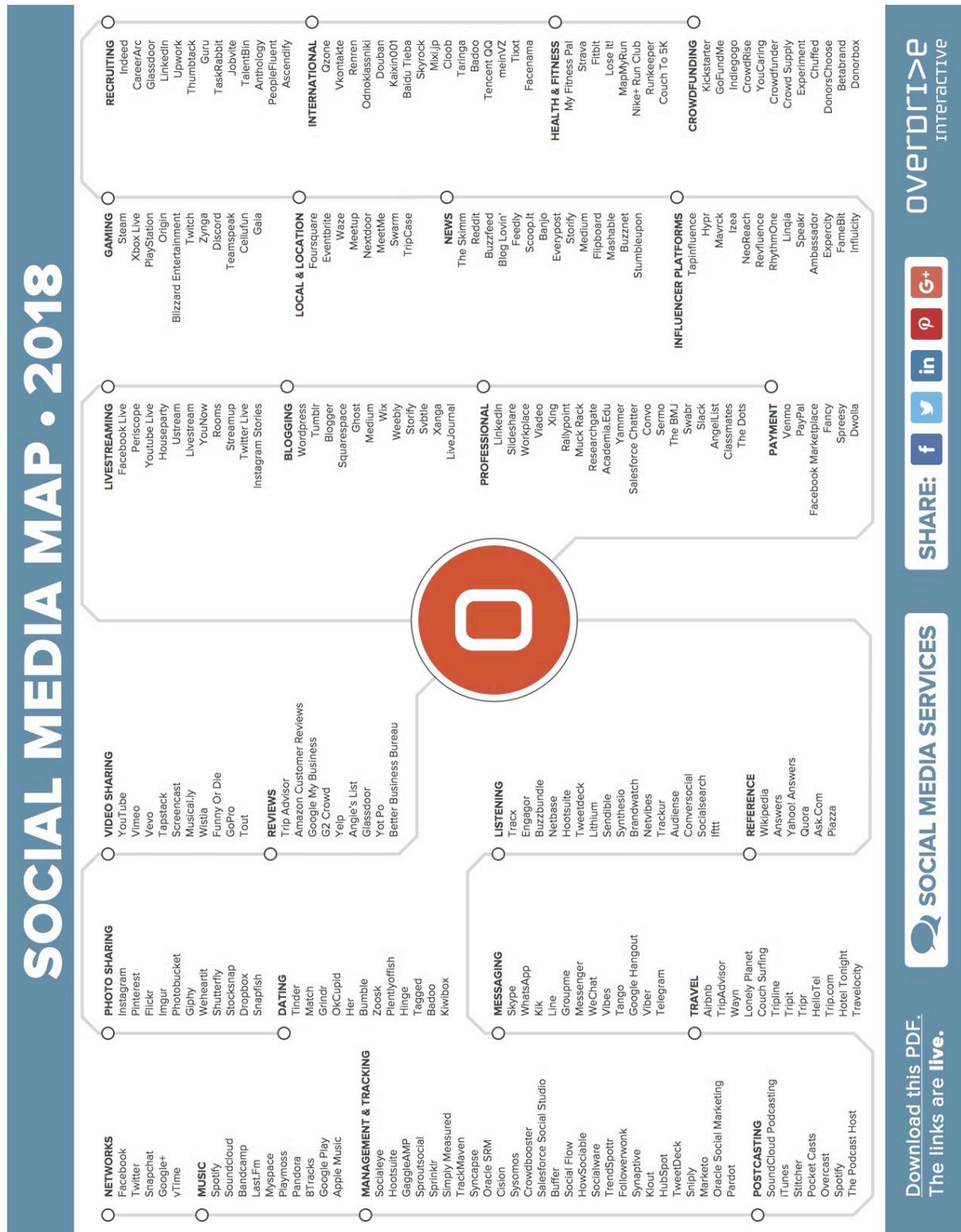
- Sì
- No

Se avete risposto positivamente alla domanda numero 10, avete rilevato chi sono i vostri followers?

- Spettatori
- Abbonati
- Attori
- Artisti
- Registi
- Sponsor potenziali
- Sponsor effettivi
- "Amici del..." / fan club / sostenitori del teatro
- Pubbliche amministrazioni
- Altro: _____

Grazie per l'attenzione e la disponibilità.

9.3. Allegato 3: Social Media Map 2018



10. Indice delle figure

OVERDRIVE
INTERACTIVE

SHARE:

SOCIAL MEDIA SERVICES

Download this PDF.
The links are live.

| | |
|---|-----|
| Figura 1 – Dati della spesa privata per la cultura dal 2002 al 2012 (fonte: rapporto Federculture 2013) | 14 |
| Figura 2 - Tappe per la costruzione di un brand (da Beerda, 2011) | 38 |
| Figura 3 - Schema concettuale per l'implementazione di Facebook nelle strategie di comunicazione teatrali (da Stokmans e Sonneveld, 2013; rielaborazione propria) | 39 |
| Figura 4 - Matrice del rapporto tra offerta culturale e diversi tipi di pubblico (Bollo, 2016) | 56 |
| Figura 5 - Evoluzione storica dei social network (da Boyd & Ellison, 2007) | 63 |
| Figura 6 - Schema riassuntivo dei risultati della ricerca (rielaborazione propria) | 146 |

11. Indice dei grafici

| | |
|---|-----|
| Grafico 1 - Allocations annuali FUS (fonte: Castiglione C., Infante D., 2014) | 9 |
| Grafico 2 – Iscrizione dei teatri a Twitter (rielaborazione propria) | 91 |
| Grafico 3 - Iscrizione dei teatri a You Tube (rielaborazione propria) | 92 |
| Grafico 4 - Iscrizione dei teatri a Instagram (rielaborazione propria) | 93 |
| Grafico 5 – Confronto tra valori reali e valori predetti dal modello (rielaborazione propria) | 140 |

12. Indice delle tabelle

| | |
|---|----|
| Tabella 1 - Stanziamenti definitivi del bilancio dello Stato (dati in milioni di euro; fonte dati: http://www.rgs.mef.gov.it/VERSIONE-I/ ; rielaborazione propria) | 8 |
| Tabella 2 - Stanziamenti definitivi per Amministrazione (dati in milioni di euro; fonte dati: http://www.rgs.mef.gov.it/VERSIONE-I/ ; rielaborazione propria) | 9 |
| Tabella 3 - Allocations annuali FUS (dati http://www.spettacolodalvivo.beniculturali.it/index.php/normativa-fus-e-contributi ; rielaborazione propria) | 11 |
| Tabella 4 – Frequenza d'uso dei diversi social network | 90 |
| Tabella 5 - Primo anno di utilizzo di quale social network e da parte di quale teatro (rielaborazione propria). | 94 |
| Tabella 6 – Numero di teatri per social network per anno (rielaborazione propria). | 97 |

| | |
|---|-----|
| Tabella 7 - Motivazioni all'uso dei social network (rielaborazione propria) | 98 |
| Tabella 8 - Motivazioni al non uso dei social network (rielaborazione propria) | 100 |
| Tabella 9 - Teatri che si ripropongono di usare nuovi/altri social network in futuro (rielaborazione propria) | 102 |
| Tabella 10 - Teatri che non hanno intenzione di implementare la loro presenza sui social media (rielaborazione propria) | 104 |
| Tabella 11 - Uffici che si occupano della gestione dei social network nei teatri (rielaborazione propria) | 106 |
| Tabella 12 - Modalità di gestione dei contenuti dei social media (rielaborazione propria) | 107 |
| Tabella 13 - Teatri che non acquistano ads (rielaborazione propria) | 108 |
| Tabella 14 - Teatri che acquistano ads (rielaborazione propria) | 110 |
| Tabella 15 - Riscontro dell'incremento del numero degli abbonati (rielaborazione propria) | 112 |
| Tabella 16 - Riscontro dell'incremento dei ricavi (rielaborazione propria) | 114 |
| Tabella 17 - Tipologie di follower riscontrati (rielaborazione propria) | 116 |
| Tabella 18 - Tabella di confronto tra le diverse voci di bilancio (rielaborazione propria) | 120 |
| Tabella 19 - Analisi valore totale attività anni 2011-2013 (rielaborazione propria) | 132 |
| Tabella 20 - Macro-gruppi emergenti dall'analisi dei bilanci (rielaborazione propria) | 133 |
| Tabella 21 - Risultati della regression logistica per ipotesi 2 (rielaborazione propria) | 139 |
| Tabella 22 - Confronto tra output reale e output stimato (rielaborazione propria) | 140 |
| Tabella 23 - Risultati della regression logistica per ipotesi 3 (rielaborazione propria) | 143 |