

Funzioni e formazione degli operatori di marketing nei teatri lirici

di Angelo Pinto
marzo 2002

Introduzione

Il processo di trasformazione in fondazione privata degli enti autonomi lirici, avvenuto per il tramite dei decreti legislativi 367/1996 e 134/1998, ha imposto a queste strutture un assetto gestionale all'insegna di un criterio di "imprenditorialità" che assume obiettivi e metodologie gestionali d'impronta manageriale, proprie di una cultura d'impresa privatistica. Si è così dato inizio ad un processo che è destinato a dinamizzare e flessibilizzare un settore sin qui sclerotizzato in logiche gestionali tipiche delle strutture pubbliche. In quest'ottica la formazione professionale, d'ingresso e continua, sembra rivestire un ruolo di rilevante importanza, al fine di creare o aggiornare figure adeguate al mutato assetto gestionale delle strutture, considerato anche che il nuovo modello di *management* esalta ed accentua le già usuali difficoltà di reperire sul mercato risorse umane assai particolari quali sono quelle richieste dai teatri d'opera, ed accentua il fabbisogno di processi di formazione "ad hoc", in presidi formativi gestiti direttamente dalle fondazioni stesse o a queste fortemente collegate.

Tali presupposti ci hanno spinto ad indagare in questa direzione di ricerca; l'esito del nostro sforzo, un' *Indagine preliminare sui fabbisogni e le strategie di formazione in area tecnica e gestionale nei teatri lirici in Italia*, che verrà presto pubblicato, ha fornito interessanti spunti inerenti più nello specifico, i fabbisogni e le strategie di formazione per l'area marketing, ossia per quello che è senz'altro considerabile un ambito strategico per una moderna gestione di un teatro lirico. Tentiamo qui di sviluppare tali spunti, e per far ciò dipaneremo il nostro breve percorso in tre tappe: un "quadro di riferimento concettuale" della questione, l'esposizione dei "fabbisogni di formazione delle figure di marketing" così come risultano dalla nostra indagine, chiuderemo poi con una disamina sulle "funzioni e formazione dell'operatore di marketing nei teatri lirici italiani".

Quadro di riferimento concettuale: verso un modello di marketing culturale per i teatri lirici

Un "quadro di riferimento concettuale" del nostro oggetto, a nostro avviso, dovrebbe far riferimento ad un modello codificato per le politiche di marketing dei teatri lirici in Italia. Tale modello - occorre però rilevare - allo stato attuale non sembra disponibile né in bibliografia né tanto meno dalla pratica gestionale delle strutture, forse in quanto troppo recenti e non sempre ben espliciti appaiono i fabbisogni da cui scaturirebbe questo fronte di riflessione. Dobbiamo allora qui accontentarci di svolgere alcune osservazioni in riferimento non ad un modello realizzato ma ad uno "prefigurato" in base ad alcune direzioni di ricerca.

Un modello compiuto per il marketing per i teatri lirici, peraltro, servirebbe forse a dissolvere le titubanze e le incertezze che, in casi limite, spesso spingono alcuni operatori del settore a mettere in dubbio l'esistenza e l'utilità di un marketing per i teatri lirici e per le imprese culturali in genere: in questi casi il termine "marketing" viene anacronisticamente considerato nella sua accezione più tradizionale⁽¹⁾ e quindi associato ad un processo di schietta derivazione economicista, finalizzato al mero soddisfacimento dei gusti del pubblico, da cui non può che derivare fatalmente la banalizzazione e la volgarizzazione della proposta artistica e la degradazione dell'opera d'arte da oggetto dotato di valore estetico, a prodotto di consumo.

I lettori di questa rivista sanno bene che il filone di autori che si sono occupati di marketing culturale hanno da tempo risolto la questione, apportando correttivi alle definizioni tradizionali di marketing, con lo scopo di preservare il primato di un atto creativo, obbediente a motivazioni di tipo estetico e slegato dall'obbligo di soddisfacimento commerciale dei gusti del pubblico. In tal senso appare particolarmente convincente una definizione data di recente da François Colbert secondo cui il marketing culturale è:

l'arte di raggiungere quei segmenti di mercato che possono potenzialmente essere interessati al prodotto, adattando le variabili commerciali (prezzo, distribuzione e promozione) al prodotto, per mettere il prodotto in contatto con un sufficiente numero di consumatori e per raggiungere gli obiettivi coerenti con la missione dell'impresa culturale⁽²⁾.

In tale definizione e nel modello da cui essa scaturisce le tecniche gestionali di marketing management appaiono al servizio della diffusione dell'opera nel pubblico potenzialmente interessato, dove invece un approccio economicistico puro spingerebbe la finalità commerciale fino alla creazione di un prodotto per uso e consumo del pubblico. Tale definizione sembra essere del tutto compatibile e funzionale a strutture che, come i teatri lirici italiani, si pongono come *mission* l'educazione musicale della collettività; la metodologia di marketing culturale che questo e altri modelli additano sembrano quindi essere di grande utilità per una moderna gestione dei teatri lirici.

Tuttavia il modello di marketing qui delineato, al pari di altri approcci al marketing culturale, appare necessario ma non del tutto sufficiente per una sua convincente applicazione alle attività musicali in un modello coerente; il limite in questi casi, è non tener conto adeguatamente, e nella loro specificità, delle dinamiche connesse ai gusti musicali e alla loro diffusione nella società. In altre parole, ad esempio, se si parla di "comportamenti del consumatore"⁽³⁾, è possibile ipotizzare "processi decisionali" peculiari del consumo musicale, distinti e diversi rispetto al consumo di altre espressioni artistiche. In questa direzione appare opportuno un'indagine sulle dinamiche sociali e psicologiche che caratterizzano la domanda del pubblico della musica, ed è necessario perciò che gli esiti della ricerca sul marketing culturale vadano ad integrarsi e fondersi con le acquisizioni della "musicologia sistematica" che sovente ha indagato sulle problematiche sociali connesse al consumo e alla comunicazione musicali⁽⁴⁾. E' in questa direzione che riteniamo si possa rinvenire la definizione di una funzione sociale del teatro lirico, propria e peculiare del mondo d'oggi. Occorre in tal senso identificare l'identità di un pubblico avente *motivazioni* e *bisogni* che sono molto diversi rispetto a quelli dell'epoca in cui gran parte delle opere liriche furono composte.

Così, nell'ottocento, in una società proto-industriale, la funzione sociale del teatro d'opera era quella di contenitore di eventi spettacolar-mondani, sia pure di ottimo spessore culturale, destinati ad un pubblico perlopiù omogeneo, rappresentante una società poco mobile⁽⁵⁾ e con una domanda rigida e con un'attitudine ad un "ascolto passivo"⁽⁶⁾ di opere composte in epoca coeva al pubblico stesso. Nella società odierna invece il teatro lirico va sempre più configurandosi come una sorta di agenzia elargitrice di servizi culturali per un pubblico variegato e stratificato, molto più mobile socialmente, con una domanda flessibile, nel quale l'ascolto di opere musicali del passato sollecita un atteggiamento "inter/attivo" di conoscenza/contestualizzazione storico-artistica. Un pubblico insomma, che nella complessa società dell'informazione, ha bisogno, per dirla con Bordieu⁽⁷⁾, di incrementare il proprio "capitale culturale".

I fabbisogni e le strategie di formazione per le figure di marketing degli teatri lirici: esiti della ricerca

I risultati della ricerca svolta sembrano, nei loro aspetti generali, confermare lo schema evolutivo attualmente in atto nel teatro d'opera in Italia. Lo schema soggiacente alle risposte ai questionari sembra essere chiaro: in un processo di relativa privatizzazione delle strutture, di maggiore esposizione ad un mercato sempre più competitivo, i fabbisogni più rilevanti sono quelli relativi alla formazione di "figure di trincea", legate al reperimento di pubblico e di risorse economiche (ad esempio: addetti e responsabili al marketing strategico e al fundraising).

Vi è pure la forte consapevolezza che trattasi di figure del tutto nuove, finora non esistenti, e pertanto si ritiene che in questi casi siano più appropriati processi di formazione d'ingresso, sia pure da attivarsi in centri collegati strettamente alle strutture

produttive.

Gli intervistati, si pronunciano pure in relazione a possibili orientamenti didattico-formativi di possibili corsi di formazione per le figure gestionali dello spettacolo. In tal senso i contenuti didattici legati al marketing culturale vengono ritenuti un ingrediente importante e trasversale per qualsiasi corso di formazione di questo genere, soprattutto nello sforzo di formare gli operatori ad una nuova cultura d'impresa.

Funzioni e formazione dell'operatore di marketing dei teatri lirici

Le risposte degli intervistati appaiono a ben vedere integrabili alla luce di quanto affermato in precedenza in relazione alla funzione sociale del teatro d'opera oggi e ai nuovi bisogni del pubblico. In tale direzione è possibile connotare le figure di operatori di marketing dei teatri lirici individuandone funzioni e formazione (di base e professionale). Per ciò che concerne le funzioni, nella nostra prospettiva, tre, tra quelle possibili, ci appaiono di rilevante importanza nella dinamica gestionale del teatro lirico:

1. promozione del prodotto come formazione del pubblico
2. posizionamento strategico dell'offerta del teatro
3. fundraising

La funzione 1. "promozione del prodotto come formazione del pubblico", palesa nella sua stessa definizione un'equivalenza di due ambiti tradizionalmente separati, quello delle iniziative promo-pubblicitarie dell'attività del teatro, da quelle formative del pubblico in senso stretto (concerti per le scuole, lezioni concerto). I due ambiti, crediamo, possano essere unificabili all'interno di una medesima strategia di marketing appropriata al singolo teatro. In tal luce il pubblico non può essere considerato un passivo ricettore delle proposte artistiche, è da rifiutarsi in generale una dimensione "cattedratica" e mono-direzionale dei processi promozionali, pur nel rispetto di una configurazione socio-culturale del pubblico che può variare da un teatro all'altro e che può richiedere modalità d'approccio altrettanto differenziate.

La funzione 2. "posizionamento strategico" attiene a quella pianificazione di marketing finalizzata a caratterizzare l'offerta del teatro in modo da renderla vincente e profittevole di pubblico nei terreni di confronto di competitors esterni (ad esempio altri teatri lirici) ed interni (ad esempio artisti). L'importanza di tale funzione fa leva su due aspetti. Da un lato alla già menzionata flessibilità e mobilità di un pubblico che per preferire l'offerta lirica alla miriade di alternative possibili, deve trovarsi di fronte ad una proposta artistica ben posizionata nel mercato e distinguibile dalle altre. La banalizzazione della proposta artistica, l'apertura a-critica alla musica leggera, non sembrano - occorre dirlo con chiarezza - assicurare il favore di un pubblico, i cui "processi decisionali" appaiono non estemporanei e spesso mediati da riferimenti e suggestioni culturali (seguiti per convinzione o conformismo poco importa). Più profittevoli appaiono proposte chiare e che afferiscano ad un'identità del teatro storicamente attestata.

Infine la funzione 3. "fundraising", afferisce ad un ambito del tutto inedito per il teatro lirico e richiesto con solerzia dal nuovo assetto legislativo delle fondazioni. Le esperienze in teatri anglosassoni indicano che un serio piano di fundraising non va disgiunto dalla coerenza della politica di marketing adottata del teatro lirico e, per ciò che ci riguarda, dalle funzioni 1. e 2.. Il consenso degli stake-holders privati può avvenire solo se essi sono messi in grado di ravvisare una coerenza nella proposta del teatro sulla base di obiettivi di politica culturale chiaramente declinati, e nei quali possano ravvisare elementi di ritorno di immagine e/o economico. Nello specifico dei teatri lirici tale consenso non va costruito sul trionfo prestigio di una cornice presenzialistico-mondana, peraltro in declino, ma sulla capacità del teatro di porsi in aperta comunicazione con il pubblico di spettatori, dando al sovventore o allo sponsor la possibilità di beneficiare di questo pervio canale comunicativo, in termine di immagine (per le donazioni liberali) o promo-pubblicitari (nel caso delle sponsorizzazioni).

Appare centrale e trasversale alle tre funzioni la capacità dell'operatore di marketing di indagare sulle implicazioni sociali ed economiche dell'opera musicale cercando di cogliere i meccanismi della diffusione della musica nella società odierna e di tradurle in una concreta operatività gestionale. Sulla base di quest'ultima osservazione si possono svolgere, per terminare, alcune osservazioni sulla formazione delle figure di marketing dei teatri lirici.

Per ciò che riguarda la formazione di base, in vista della creazione di una professionalità nel marketing dei teatri lirici, appaiono inadeguati percorsi universitari che non prevedano la conoscenza storico-estetica del repertorio musicale classico ed operistico, le sue implicazioni socio-economiche, e i fondamenti del management culturale. La formazione di base ideale sarebbe quella impartita in un corso di laurea quinquennale interdisciplinare umanistico-economico, attivato al momento in una sola università i cui primi laureati non potranno che essere operativi tra non meno di cinque anni. Tuttavia crediamo che in questa direzione possano in generale essere indicati tutti i corsi universitari ad indirizzo musicologico tra i cui laureati in molti posseggono già la competenza richiesta dai teatri lirici. Tali corsi potranno essere maggiormente adeguati in prospettiva della recente riforma universitaria, ove si attivassero indirizzi in marketing culturale o sociologia della musica (auspicabile sarebbe in tali casi la collaborazione di teatri lirici e istituzioni orchestrali e agenzie formative per lo spettacolo). La sinergia imprese-università-agenzie formative risulta parimenti importante per la formazione specialistica al marketing, nella creazione di masters e corsi di formazione continua sulla base di specifici fabbisogni delle imprese. Si tratta qui di generalizzare esperienze già felicemente attivate(14) tra le quali si segnala un dottorato di ricerca ad indirizzo "gestione economica della musica"(15).

(1) Si consideri in tal senso una delle definizioni di marketing più accreditate: "Il processo di management che ha il compito di identificare, anticipare e soddisfare i bisogni del consumatori in modo profittevole", J.Wilmschurst, *The Fundamentals and Practice of Marketing*, Grid, Columbus, 1976, pp.327.

(2) F. Colbert, *Marketing delle arti e della cultura*, Etas, Milano, 2000, p.15.

(3) F. Colbert, *Marketing delle arti e della cultura*, Etas, Milano, 2000, pp. 93-114.

(4) Tra i vari titoli citabili, relativi a questa direzione di ricerca, qui menzioniamo A. Silbermann, *Wovon lebt die Musik, Die prinzipien der Musiksoziologie*, Regensburg, 1957, I. Supicic, "Music with or without public", *The Word of Music*, 1968, pp.13-21.

(5) Intendiamo la "mobilità sociale" nella definizione classica della dottrina sociologica la capacità di un individuo di passare da una posizione sociale ad un'altra di norma superiore alla prima per ricchezza, potere o prestigio. (cfr. P.A. Sorokin, *La mobilità sociale*, 1927).

(6) L'attitudine all'"ascolto passivo" nel pubblico dell'ottocento viene persuasivamente sostenuta da H. Bessler, *L'ascolto musicale nell'età moderna*, Il Mulino, Bologna, 1993.

(7) P. Bordieu, *La distinction*, Minuit, Paris (trad.it. *La distinzione. Critica sociale del gusto*, il Mulino, Bologna 1983).

(8) La metodologia d'indagine praticata nella nostra "indagine preliminare" è consistita in una ricerca esplorativa di tipo qualitativo, realizzata mediante interviste effettuate tramite contatto personale a dirigenti di teatri lirici appartenenti ad un campione ragionato di strutture lirico-teatrali.

(9) Col termine di "formazione di base", qui ci riferiamo a quel percorso formativo terminante con la laurea quadri- o quinquennale del vecchio ordinamento universitario, con la laurea quinquennale del nuovo ordinamento, comunque ad una formazione che, per quanto specialistica, non è realizzata con percorsi ad hoc sui fabbisogni delle imprese. Invece col termine "formazione professionale" intendiamo a) quei percorsi post-laurea (masters o corsi di specializzazione) i cui percorsi didattici sono modellati sulle esigenze delle imprese e b) corsi di "formazione continua" per persone che già operano nel settore e che vogliono o debbano riqualificarsi.

(10) Sull'argomento cfr. S. Baggioni, "Il posizionamento strategico dei teatri lirici", in AA.VV. (a cura di Giorgio Brunetti), *I teatri Lirici da enti autonomi a fondazioni private*, Etas, Milano, 2000.

(11) Cfr. A. Zangrandi, "Il Fundraising dei teatri lirici" in AA.VV. (a cura di Giorgio Brunetti), *I teatri Lirici da enti autonomi a fondazioni private*, Etas, Milano, 2000.

(12) Si tratta del corso di laurea in "Economia e gestione delle arti e della cultura" attivato presso l'Università 'Ca Foscari di Venezia.

(13) Ci riferiamo ai corsi di laurea in "Discipline delle arti della musica e dello spettacolo" con indirizzo musica presso le Università di Bologna e Cosenza, al corso di laurea in "Musicologia" presso l'Università di Pavia (sede di Cremona) e dei corsi di laurea in "Conservazione dei beni culturali", con indirizzo beni musicali, presso le Università di Bologna (sede di Ravenna, Udine e Lecce). In alcuni di questi corsi di laurea vi è un indirizzo per "operatore musicale" ed insegnamenti di "Organizzazione ed economia dello spettacolo", "Sociologia della musica".

(14) Cfr, ad esempio, Master per manager dello spettacolo, organizzato dall'Università di Bologna, dipartimento di musica e spettacolo in

collaborazione con l'ATER.

(15) Si tratta del dottorato di ricerca in "Scienze della musica", attivato presso l'Università degli studi di Trento

BIBLIOGRAFIA

AA.VV. (a cura di Giorgio Brunetti), *I teatri Lirici da enti autonomi a fondazioni private*, Etas, Milano, 2000.

AA.VV., (a cura di Giovanni Ludica) *Fondazioni ed enti lirici*, Padova, Cedam, 1998.

AA.VV., *Evoluzione del settore teatrale e domanda formativa*, report della ricerca realizzata dall'Associazione Teatrale Emilia-Romagna, con il finanziamento del Fondo Sociale Europeo e della Regione Emilia- Romagna, Modena, 1999.

AA.VV., *Le nuove professionalità dello spettacolo: aspetti occupazionali e attività formativa*, realizzata dall'Associazione Teatrale Emilia-Romagna, con il finanziamento del Fondo Sociale Europeo e della Regione Emilia- Romagna, Modena, 1999.

AA.VV., *Nuove competenze e nuove professionalità nelle imprese dello spettacolo*, report della ricerca realizzata dalla Sinnea International, Bologna, 2000 (prima elaborazione).

AA.VV., *Nuove competenze e nuove professionalità nelle imprese dello spettacolo*, report della ricerca realizzata dalla Sinnea International, Bologna, 2000. (elaborazione definitiva).

AAVV. *Professionalità nello spettacolo dal vivo tra artigianato e tecnologia*, report della ricerca realizzata dal Teatro alla Scala e dalla SDA-Bocconi, Milano 2000.

Argano L., *La formazione del management culturale: comprendere i bisogni, definire gli obiettivi*, in *Economia della cultura*, n.1, pp.7-14.

Associazione Nazionale Enti Lirici e Sinfonici, *Dietro il sipario*, Torino, Fitzcarraldo s.r.l., 1999.

Bacchella U.: *The shotgun wedding between opera and industry: opera houses in Italy* in *Privatizations of culture*, Kluwer Academic Publishers, Amsterdam, 1998.

Baumol W.J., Bowen, W.J., *Performings Arts: the Economic Dilemma*, MIT Press, Cambridge Mass, 1966.

Bessler H, *L'ascolto musicale nell'età moderna*, Il Mulino, Bologna, 1993.

Bordieu P., *La distinction*, Minuit, Paris (trad.it. *La distinzione. Critica sociale del gusto*, il Mulino, Bologna 1983).

Colbert F, *Marketing delle arti e della cultura*, Etas, Milano, 2000. Dubini P., *Economia delle aziende culturali*, Etas, Milano, 1999.

Favaro D., *La legge di Baumol: un'applicazione al Teatro Regio di Torino*, in Santagata W., *Economia dell'Arte*, Utet, Torino, 1998.

Kotler P., Scheff J., *Standing Room Only. Strategies for Marketing the Performing Arts*, Harvard Business School Press, Boston, Mass., 1997.

Mossetto G., Nicoletti C., Ferrarese P., *The Economics of Opera Houses*, Università di Venezia, Ca' Foscari, Venezia, 1993.

Sicca L.M., *Organizzazione e gestione del teatro d'opera: un'analisi micro-macro nell'ottica di un'apertura al mercato*, in *L'azienda pubblica*, n. 1/2 gennaio-aprile, 1998.

Silbermann A., *Wovon lebt die Musik, Die prinzipien der Musiksoziologie*, Regensburg, 1957 Sorokin P.A., *La mobilità sociale*, 1927.

Supicic I, *Music with or without public*, The Word of Music, 1968, pp.13-21.

Throsby e Whithers, *The Economics of Performings Arts*, Edward Arnold Publishers Ltd. London, 1979.

Trezzini L. - Curatolo A., *Oltre le quinte. Idee, cultura e organizzazione del teatro musicale in Italia*, Marsilio, Venezia 1983.

Trezzini L.- Curatolo A., *Oltre le quinte n.2. Idee, cultura e organizzazione del teatro musicale in Italia*, Bulzoni, Roma 1998.

Trezzini L., *La formazione dello spettacolo dal vivo* in *Economia della Cultura*, il Mulino Editore, 1998, n.1

Wilmschurst I, *The Fundamentals and Practice of Marketing*, Grid, Columbus, 1976.