

Fotografare il pubblico

di Fabiana Sciarelli
marzo 2001

Lo scenario di riferimento

Nel 1999 al Teatro Argentina di Roma successe al direttore artistico Luca Ronconi, un giovane e stimato regista del teatro di ricerca, Mario Martone.

Durante l'ultima stagione diretta da Ronconi, direttore di altissima levatura culturale, il Teatro stabile di Roma presentò un cartellone tradizionale, composto da 13 spettacoli, di cui 8 produzioni interne, con un costo medio di 98,8 MN, orientato, quindi, alla produzione ed incentrato sul teatro di parola. Il prezzo medio di un biglietto fu pari a £35.000, la formula di vendita strategica fu quella per abbonamenti, la distribuzione fu prettamente effettuata tramite botteghino e la comunicazione fu assolutamente in linea con quella tradizionale del teatro italiano, ossia utilizzando principalmente pubblicità sulla stampa e pubbliche relazioni attraverso l'ufficio preposto.

	STRATEGIA	
	STAGIONE 98/99	STAGIONE 99/00
PRODOTTO	Orientamento alla produzione Teatro di Parola 13 spettacoli 8 produzioni Costo medio prod. 98,8 MN Tournée	Orientamento alla programmazione Teatro di Ricerca 25 spettacoli 6 produzioni Costo medio prod. 57,3 MN Teatro India
PREZZO	P. medio £ 35.000 Abbonamenti	P.medio biglietto unico £ 35.000 Sconto del 50% con Carta Prepagata 1000 Abbonamenti tradizionali mediamente P. medio <23,5%
DISTRIBUZIONE	Botteghino Rivenditori autorizzati	Botteghino Rivenditori autorizzati Ticket On line Carta prepagata
COMUNICAZIONE	Tradizionale	Tradizionale Via internet Carta prepagata Rivista

Il pubblico che fruì della stagione di Ronconi fu assolutamente riconducibile al pubblico teatrale di sempre e di tutto il mondo: caratterizzato da spettatori di un'età medio-alta, tra i 45 ed i 70 anni, principalmente pensionati ed impiegati, interessati al teatro come contenitore ed alla tradizione dello stesso, desiderosi di avere un impegno fisso, molto interessati al testo rappresentato, con un approccio scientifico alla fruizione, ossia con una preventiva preparazione sul testo, non molto influenzati dal costo del biglietto, ma molto influenzati dalla comodità della sala, e certamente desiderosi di essere indirizzati e di scoprire cose nuove accompagnati per mano [1].

Le strategie di sviluppo

Mario Martone, con l'inizio della direzione artistica del Teatro Argentina, volle dare ad uno dei teatri stabili più importanti d'Italia una piega completamente nuova.

La sua "strategia" fu incentrata su due concetti fondamentali: 1. Il teatro pubblico, in quanto tale, è di tutti e per tutti deve produrre, rispettando, quindi, anche quella parte con una minore capacità di spesa; 2. Un teatro stabile deve fornire materiale sempre nuovo di produzione, non necessariamente interna, per un continuo stimolo alla popolazione.

Inoltre Martone intese creare il primo teatro stabile di ricerca italiano.

Un'idea azzardata, ma certamente coraggiosa, nella quale si poté credere dal principio oppure dubitare. Un'idea alla quale il tempo, però, ha dato ragione, facendo del Teatro di Roma un esempio di studio per tutti i teatri del mondo.

Il problema più grande, ad oggi, che si rileva nel teatro mondiale è dato dalla tipologia di pubblico teatrale[2] sempre uguale a se stessa, ed assolutamente identica a quella soddisfatta pienamente dalle stagioni di Ronconi. Questa tipologia di pubblico, però, spesso non ha soluzioni di continuità, non permette l'avanzamento culturale della popolazione, in quanto già culturalmente avanzata, non permette la formazione di un bacino d'utenza giovanile in grado di diventare un pubblico attento e competente, né l'ampliamento del coinvolgimento dei giovani stessi e la creazione di nuove alternative intellettuali da ricercare e sviluppare.

La strategia Martone è stata assolutamente intuitiva, non supportata continuativamente da strumenti tecnici di gestione ma esclusivamente da una grande conoscenza del settore.

Le intuizioni, però, portano risultati nell'immediato, ma nell'istante successivo hanno la necessità di avvalersi di tecniche in grado di trasformare le intuizioni in fatti quantitativamente e qualitativamente rilevanti.

Dalla produzione alla programmazione, flessibilità e comunicazione

Martone rivide innanzitutto l'orientamento del Teatro spostandolo dalla produzione alla programmazione, portando in teatro ben 25 spettacoli diversi, di cui solo sei autoprodotti, per dare ampio spazio a tutti i maggiori rappresentanti del teatro di ricerca, considerati senza confini geografici, abbassando, ovviamente, il costo medio per singolo spettacolo. Rilevò e rese fruibili in poco tempo i vecchi capannoni della Miralanza sul Tevere, rendendoli un nuovo teatro, il Teatro India, adattissimo ad una programmazione di ricerca ed all'affiancamento di attività socio-culturali soprattutto rivolte ai giovani.

Ovviamente per rendere il Teatro di Roma, realmente di Roma, ritoccò anche il sistema dei prezzi creando e sviluppando, per la prima volta in Italia, una carta prepagata a scalare[3] in grado di permettere la fruizione a metà prezzo degli spettacoli, di assicurare la massima flessibilità, per cui niente impegni fissi, e la massima possibilità di scelta degli spettacoli. A questo ovviamente affiancò gli abbonamenti tradizionali per quella parte di pubblico che invece necessita di un indirizzo preciso sul cosa andare a vedere, come e quando.

Nel complesso comunque si stima una riduzione del biglietto medio pari a circa il 23 %.

Si conclusero, inoltre, accordi per affiancare alla distribuzione tradizionale quella On line e quella mediante carta prepagata[4] . Altra innovazione fondamentale fu, per la comunicazione[5] , la rivista "La Porta Aperta" . Questa rappresentò un modo per dare agli spettatori gli strumenti di comprensione di un teatro non sempre semplice, per dare ai potenziali spettatori informazioni circa la programmazione e per trasferire alla comunità un'odea di teatro nuovo, altamente qualitativo, attento e di grande rilievo intellettuale.

Anche gli accordi conclusi per "La Porta Aperta" , a nostro parere un po' troppo dispendiosi, si presume sarebbero stati rivisti nel passaggio dall'intuizione alla formalizzazione della strategia.

Alcuni risultati

I risultati di tutto ciò, durante la prima stagione[6], sono stati assolutamente sorprendenti. Il pubblico è aumentato. La parte di pubblico storico del teatro Argentina rimasta, attraverso i 1030 abbonamenti, è stata immersa in un nuovo teatro ed ha espresso commenti assolutamente positivi.

Il resto degli spettatori sono completamente cambiati. Il nuovo pubblico è esattamente quello che la maggior parte dei teatri italiani e stranieri tentano di conquistare senza alcun risultato.

PUBBLICO DEL TEATRO DI ROMA	
STAGIONE 98/99	STAGIONE 99/00
40-70 anni	25-45 anni
Pensionati, impiegati	Studenti, impiegati, liberi professionisti
Interessati all'involucro teatro ed alla sua tradizione	Interessati alla programmazione
Desiderosi di un impegno fisso	Flessibili
Interessati al testo	Interessati al testo ed alle immagini
Approccio scientifico	Approccio istintuale
Poco influenzati dal risparmio	Molto influenzati dal risparmio e dalla socialità
Molto influenzati dalla comodità	Poco influenzati dalla comodità
Desiderosi di guida	Desiderosi di poter scegliere in massima libertà

Gli elementi invariati risultano essere unicamente il titolo di studio medio-alto ed il bisogno soddisfatto di cultura.

Innanzitutto il nuovo pubblico è giovane, dai dati anagrafici risulta compreso tra i 25 ed i 45 anni. Potrebbero essere, in linea di massima, i figli degli spettatori ronconiani.

In quanto giovane è caratterizzato da studenti, impiegati e liberi professionisti invece che da pensionati. E' interessato principalmente alla programmazione ed alla flessibilità all'interno della stessa[7], un leggero aumento della considerazione dell'involucro teatro dimostra l'apprezzamento per il nuovo Teatro India. L'interesse non si concentra esclusivamente sul testo ma anche su tutta la parte visiva ed acustica, molto importante nel teatro di ricerca.

Preferiscono affidarsi all'istinto piuttosto che studiare il testo o leggere le critiche, da cui si evince che la rivista è generalmente considerata uno strumento di comprensione postuma.

C'è una generale attenzione al prezzo e quindi al risparmio, raggiunto attraverso l'uso della carta.

Il nuovo pubblico risulta anche interessato alla possibile socialità raggiunta sia attraverso l'uso della carta stessa, non univocamente, sia attraverso la fruizione delle aree attinenti alla sala teatrale, in special modo del Teatro India. Quest'ultimo si accorda perfettamente anche con la riduzione d'interesse verso la comodità.

Gli elementi fondamentali di questo nuovo target di mercato sono dati da un grande desiderio di scelta e di libertà, da una notevole flessibilità, da un significativo desiderio di nuovo, da una assenza di conservatorismo, in poche parole da una particolare destrutturazione in fin dei conti anch'essa strutturata.

Tutto ciò per un Teatro stabile Italiano è assolutamente rivoluzionario.

Le idee innovative sono sempre ad alto rischio di non riuscita, ma quando questo non avviene si crede nella perseveranza verso un indirizzo apparentemente di successo.

La cosa di cui i tecnici e gli studiosi del management dello spettacolo dal vivo si rammaricano è la mancata possibilità di formalizzare le geniali intuizioni del direttore Martone attraverso una strutturata progettazione strategica, unico modo per portare avanti un discorso innovativo e culturalmente stimolante senza perdere di vista i numeri.

L'anno 2000, quindi, ha segnato un grande traguardo per il teatro italiano ed internazionale.

Con la gestione Martone il Teatro di Roma, il teatro stabile con più di seicento posti a sedere, ha dimostrato che nel nostro paese è possibile portare a teatro, in questo tipo di teatro, un pubblico nuovo.

Purtroppo tutto ciò è durato poco, appena una stagione.

Note:

[1] Tutto ciò deriva da un'analisi quantitativa sul pubblico sviluppata durante l'ultima stagione diretta da Luca Ronconi e la prima diretta da Mario Martone.

[2] Ci si riferisce sempre al pubblico delle grandi strutture teatrali.

[3] Questa rappresenta anche un efficace strumento di comunicazione.

[4] Accordi da rivedere allorché l'intuizione si fosse avvalsa, presumibilmente nella seconda stagione, della tecnica manageriale.

[5] Ancora oggi principalmente basata sulla pubblicità attraverso la stampa quotidiana, le cui testate vengono scelte in base alle specifiche caratteristiche del pubblico potenziale per evitare degli sprechi di risorse, nel teatro pubblico solitamente diversamente utilizzate. Consideriamo, infatti, che in media il 2% del bilancio preventivo dovrebbe essere, per una buona gestione manageriale, dedicato alla comunicazione e consideriamo che il Teatro di Roma, il più importante teatro della città, ha un budget di comunicazione pari a meno dello 0,5% del budget globale. Anche in questo caso i dati si commentano da soli.

[6] Stagione che se da un lato gode dell'effetto novità, dall'altro subisce l'effetto tempo e l'effetto avviamento, solitamente quantitativamente superiori al primo.

[7] Questo, si crede, sia un bisogno creato dall'inserimento sul mercato della carta prepagata a scalare.