



Il valore generato dalla Fondazione Teatro alla Scala

22 maggio 2013

Centro di Ricerca ASK – Università Bocconi

Paola Dubini, Ilaria Morganti,
Giulia Cancellieri, Marta Inversini, Milo Cilloni

ASK Bocconi

Obiettivo dello studio

Definire in termini quantitativi e qualitativi l'impatto della Scala sul territorio e sulle sue comunità di riferimento.

Questo richiede di rappresentare **il valore creato** da Scala, sia in qualità di attore economico che opera su mercati di breve periodo attraverso lo scambio di beni e servizi, sia in qualità di istituzione culturale che agisce per la conservazione e la valorizzazione di un patrimonio comune. Di seguito si fa riferimento a queste due dimensioni in termini di:

- **Valore di scambio:** di mercato, esprime la capacità di soddisfare una domanda basata sull'utilità individuale e quindi di reperire nel breve periodo le risorse necessarie per coprire l'attività caratteristica (biglietti, servizi e sponsorizzazioni commerciali).
- **Valore istituzionale (o di opzione):** non di mercato, esprime la quota di contributi mirati a garantire l'esistenza della Scala come bene pubblico, come valore "in sé" in quanto istituzione culturale che conserva e rinnova una tradizione musicale alta e che come tale viene misurata su parametri economici e non economici.

Il confronto con gli altri teatri e il rapporto con l'indotto economico saranno condotti tenendo conto di queste distinzioni.

Il valore creato e gli strumenti per la sua misura

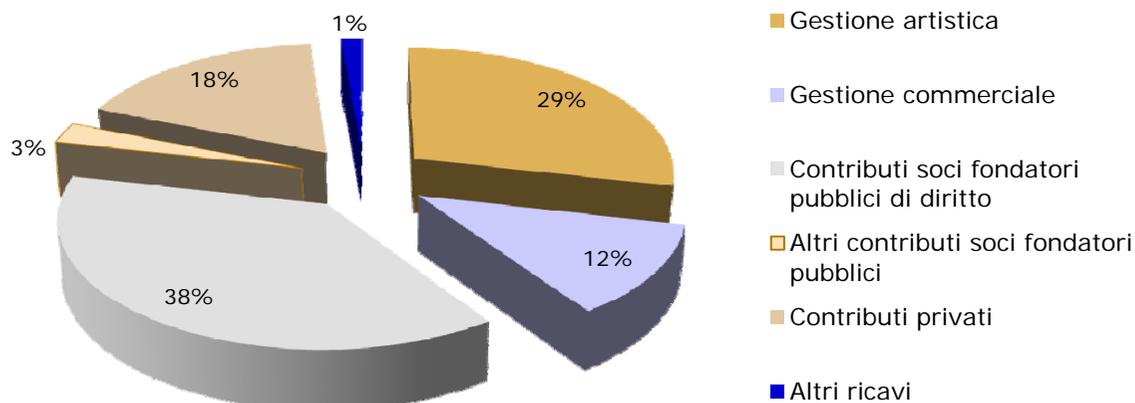
Dimensioni	Oggetto	Strumenti di misura
Gestionale	Capacità di confrontarsi con interlocutori diversi e di svolgere le attività in modo efficace ed efficiente	Analisi di bilancio Analisi di benchmark
Economico	Capacità di generare ricchezza per il territorio in cui si inserisce	Analisi di impatto
Reputazionale	Capacità di partecipare ad un circuito prestigioso di pari	Network analysis
	Capacità di rappresentare il paese all'estero	Analisi delle tournées
	Capacità di far parlare di sé in modo positivo e in associazione a temi rilevanti e coerenti	Rassegna stampa
Culturale ed Artistico	Capacità di essere riconosciuto per la qualità delle proprie produzioni	Network analysis Rassegna stampa
	Capacità di rappresentare la tradizione operistica italiana	Analisi dei cartelloni
Sociale	Capacità di parlare a pubblici diversi	Analisi dell'audience

Gli ambiti di lavoro – i dati raccolti

1. La gestione di Scala e il confronto con i pari
 - Analisi di bilancio del teatro, anni 2010 – 2011
 - Analisi dei bilanci dei teatri nazionali
 - Analisi di bilancio Opéra di Parigi, Royal Opera House, teatri della città di Berlino e di Vienna
 - Interviste dott.ssa Di Freda – dott. Migliorini – dott. Bignotti
2. L'impatto del sistema Scala sull'economia della città e analisi del pubblico
 - Dati secondari: ISTAT – Camera di Commercio – Osservatorio Nazionale Turismo – Banca d'Italia – IRAT CNR – SIAE – Comune di Milano
 - Interviste dott.ssa Di Freda – ufficio del personale – dott. Migliorini – dott. Bignotti – dott.ssa Paciello – dott. Quochi – dott.ssa Vinci – dott. Chiorda – dott.ssa Criseo
3. Il sistema di relazioni costruito da Scala e l'impatto nazionale e internazionale dal punto di vista culturale, artistico e reputazionale
 - Dati secondari: database Opera Europa – rassegna stampa internazionale sulle prime - archivio Scala su composizione del cartellone 1946/2012
 - Interviste dott.ssa Brunazzi – dott.ssa Di Freda – dott.ssa Paciello – dott. Cella – dott. Farina

Il valore dal punto di vista gestionale

Ripartizione % dei ricavi | Anno 2011



Indice di *diversificazione delle fonti di finanziamento* (compreso tra 0 e 1)

0.73

Ricavi artistici	32.510.000 €	28,6%	40,4%	Valore di scambio
Ricavi commerciali	13.511.000 €	11,9%		
Contributi privati	19.926.000 €	17,5%	60%	Valore istituzionale
Contributi soci fondatori pubblici	2.983.000 €	2,6%		
Altri ricavi	1.555.000 €	1,4%		
Contributi soci fondatori pubblici di diritto	45.362.000 €	38,1%		
Totale ricavi	113.847.000 €	100%		

Fonti. Bilancio Teatro alla Scala, 2011

- Un'azienda attenta a diversificare le proprie fonti di finanziamento
- Un'azienda che opera su diversi mercati di scambio e con diversi interlocutori istituzionali e alcuni interlocutori che giocano un ruolo ambivalente

ASK Bocconi

Il confronto con i teatri italiani

		Valore di scambio	Valore Istituzionale	Totale ricavi
<i>Teatro alla Scala Milano</i>	2011	40%	60%	113.847.000
	2010	42%	58%	104.688.000
<i>Arena di Verona</i>	2011	55%	45%	55.843.742
	2010	52%	48%	50.333.747
<i>Teatro dell'Opera Roma</i>	2010	14%	86%	53.570.767
<i>Teatro Regio Torino</i>	2011	26%	74%	39.874.866
	2010	21%	79%	36.484.092
<i>Teatro San Carlo Napoli</i>	2010	24%	76%	36.813.377
<i>Teatro del Maggio Musicale Fiorentino</i>	2011	28%	72%	39.004.946
	2010	14%	86%	30.250.000
<i>Teatro Massimo Palermo</i>	2011	8%	92%	35.461.000
	2010	10%	90%	36.153.000
<i>Teatro la Fenice Venezia</i>	2011	24%	76%	33.337.389
	2010	22%	78%	29.765.502
<i>Teatro Lirico in Cagliari</i>	2011	7%	93%	24.582.025
	2010	7%	93%	23.682.502
<i>Teatro Comunale Bologna</i>	2011	24%	76%	23.626.636
	2010	18%	82%	20.709.385
<i>Teatro Carlo Felice Genova</i>	2011	12%	88%	23.032.482
	2010	17%	83%	20.242.718
<i>Teatro lirico Verdi - Trieste</i>	2010	16%	84%	18.927.943

La Scala è "fuori dal coro" per dimensione, varietà di fonti di finanziamento, capacità di generare ricavi dal mercato

Valore di scambio

- Botteghino (vendita di biglietti e abbonamenti), Altre attività artistiche (Manifestazioni fuori sede, tournée, museo teatrale, accademia) Incisioni e trasmissioni televisive, vendita di programmi di sala, sponsorizzazioni, noleggio di materiale teatrale e spazi

Valore istituzionale

- Contributi pubblici (Stato, regione, comune, provincia) Soci fondatori privati, cinque per mille, erogazioni liberali Rimborsi, recupero costi, sopravvenienze attive

Fonti.

Teatro alla Scala: bilanci 2010 e 2011 forniti dal teatro

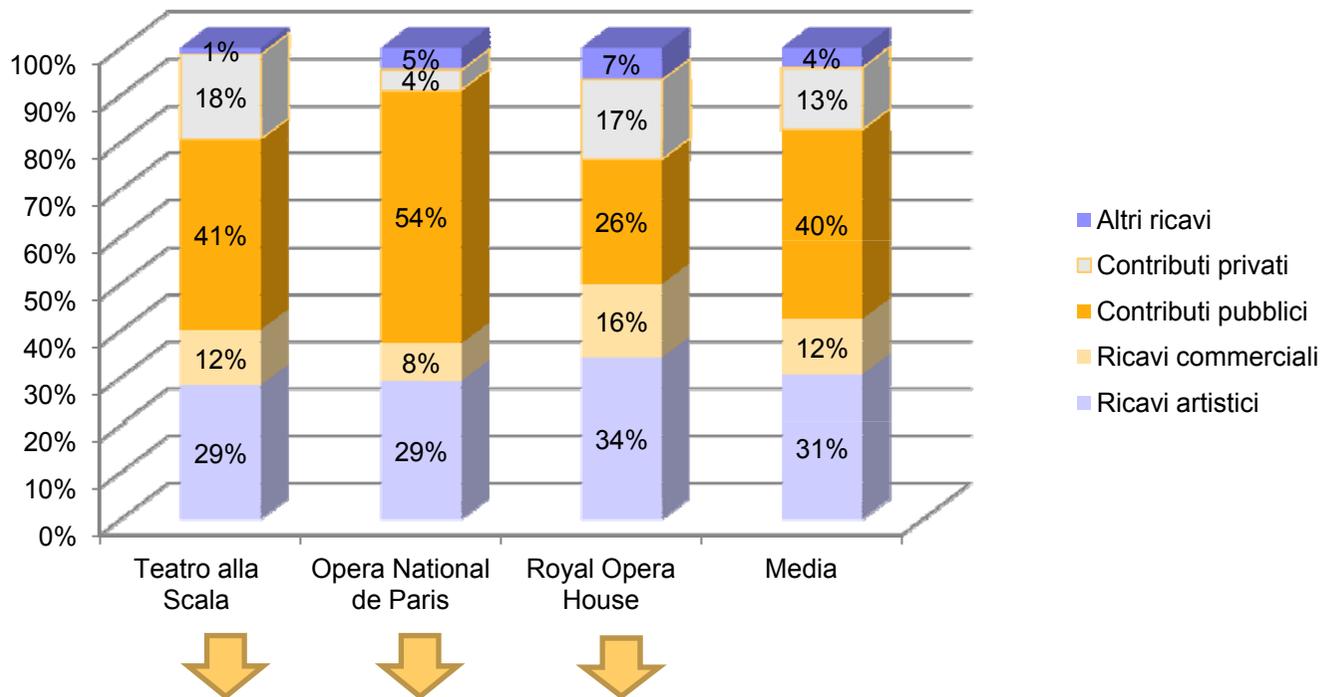
Altri teatri: bilanci 2011 e 2010 forniti da registro delle imprese.

Maggio Fiorentino 2011: dati di preconsuntivo 2011 forniti dal teatro

ASK Bocconi

Ripartizione % dei ricavi

Confronto internazionale | Anno 2011



Ricavi totali		
113.847.000	197.241.784	132.956.670
Capacity		
2013	5508*	2257
# rappresentazioni		
319**	702	398

La Scala è confrontabile per dimensione e struttura dei ricavi con i principali teatri europei

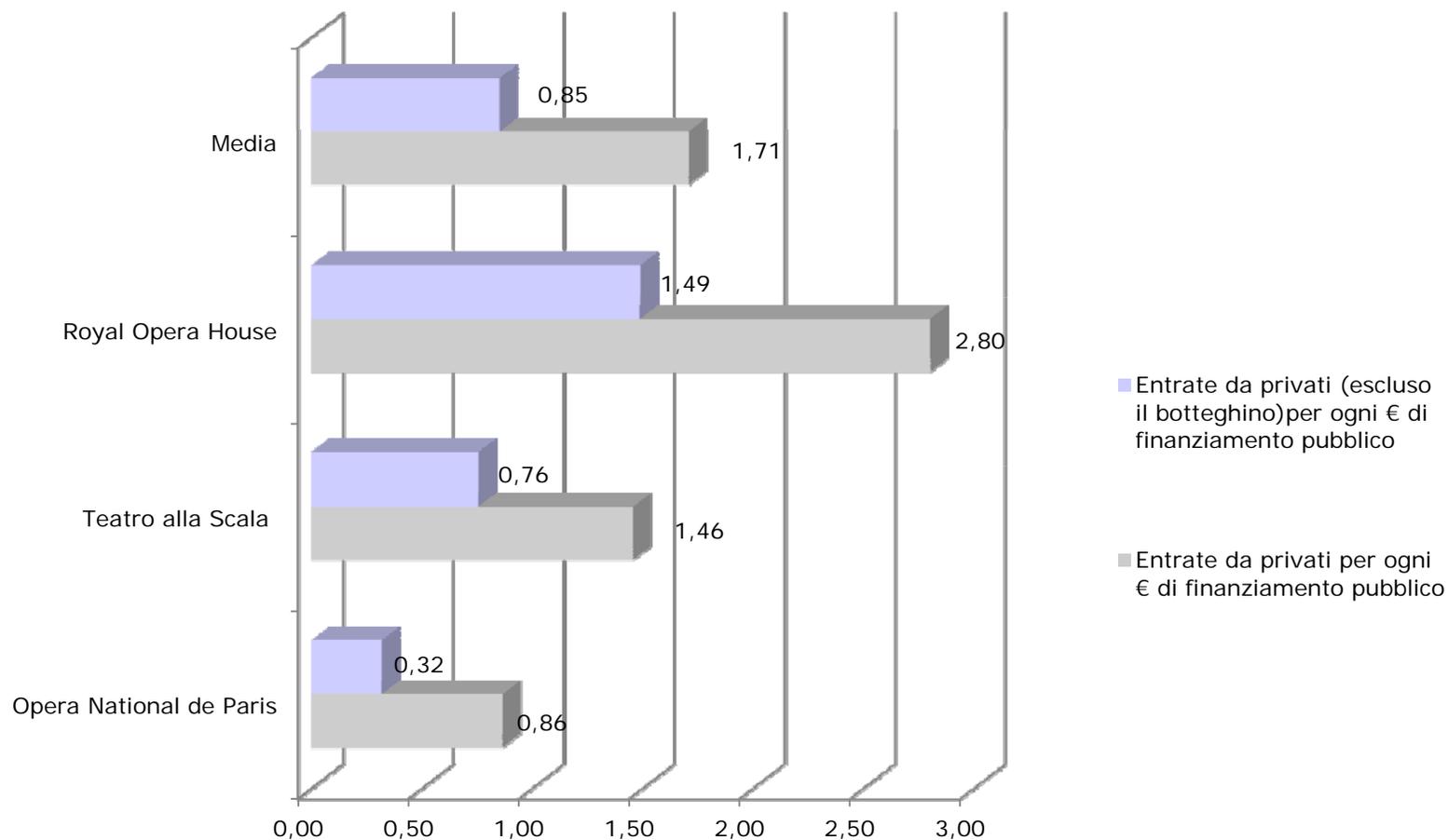
Fonte: bilanci dei teatri, anno 2011.

*di cui *Palais Garnier* 2013, *Opera Bastille* 2745, *Amphitheatre* 500, *Studio* 250.

**di cui: 238 con borderò intestato

Entrate da privati per ogni euro di finanziamento pubblico

Anno 2011



Fonte: bilanci dei teatri, anno 2011

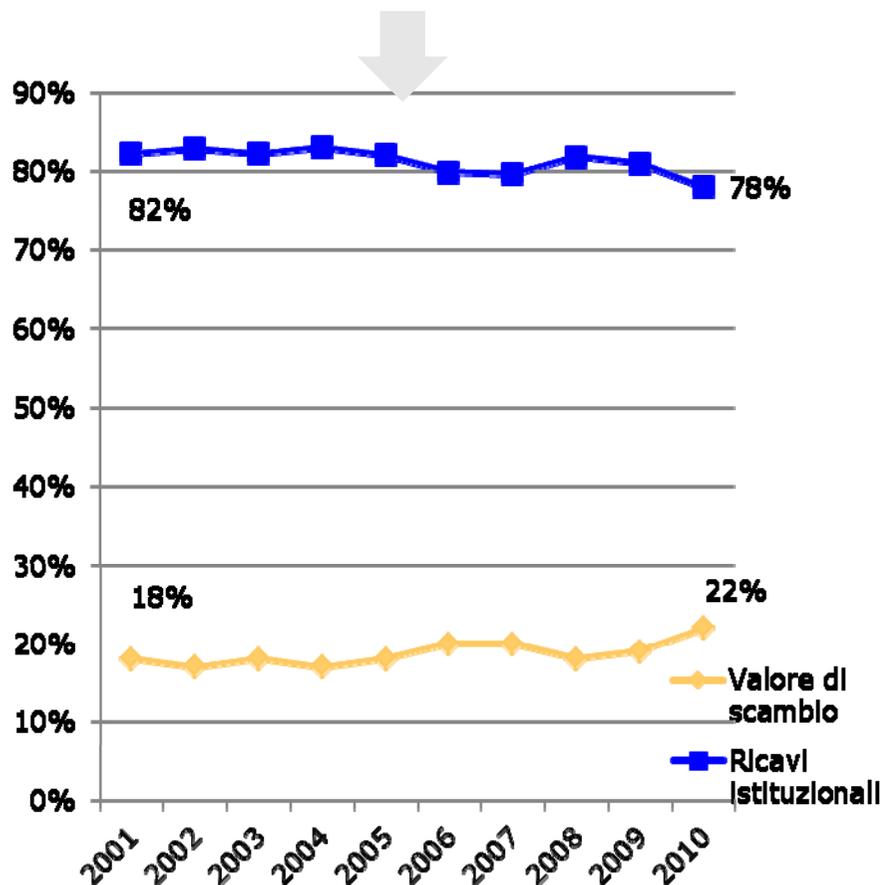
	Teatro alla Scala	Opera de Paris	Royal Opera House	Valori medi
Contributi pubblici <i>Di cui Stato</i>	46.345.000 33.238.000	105.941.784	34.977.852	51.493.472
Contributi privati	67.502.000	91.300.000	97.978.818	72.946.352

ASK Bocconi

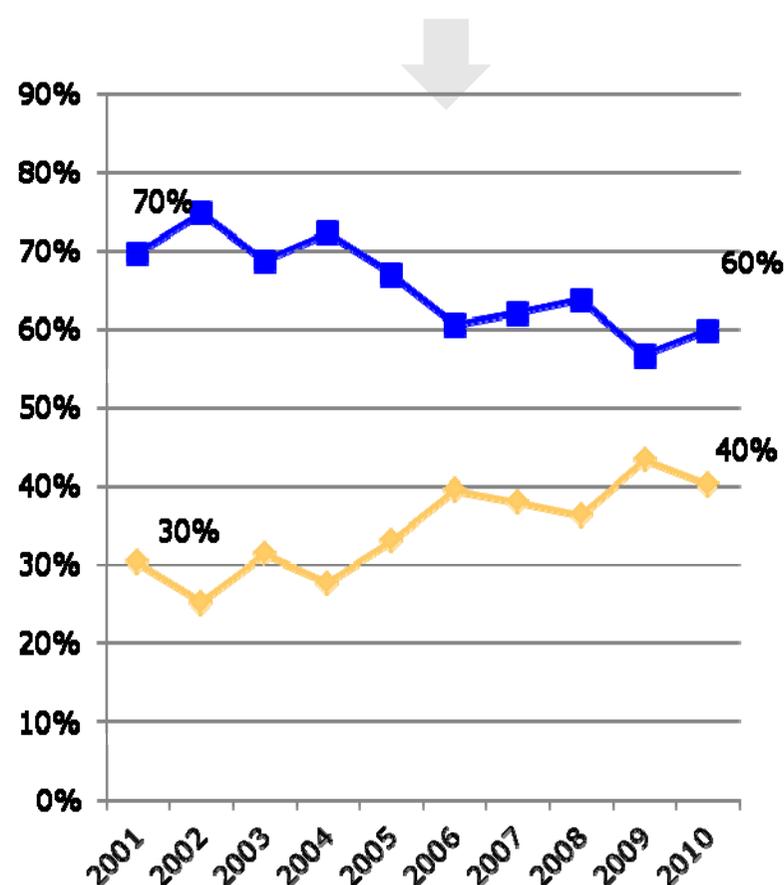
Analisi longitudinale delle fonti di finanziamento

Ricavi da mercato vs. contributi istituzionali | Anni 2001 – 2010

Trend medio del settore
(incluso Scala)



Teatro alla Scala



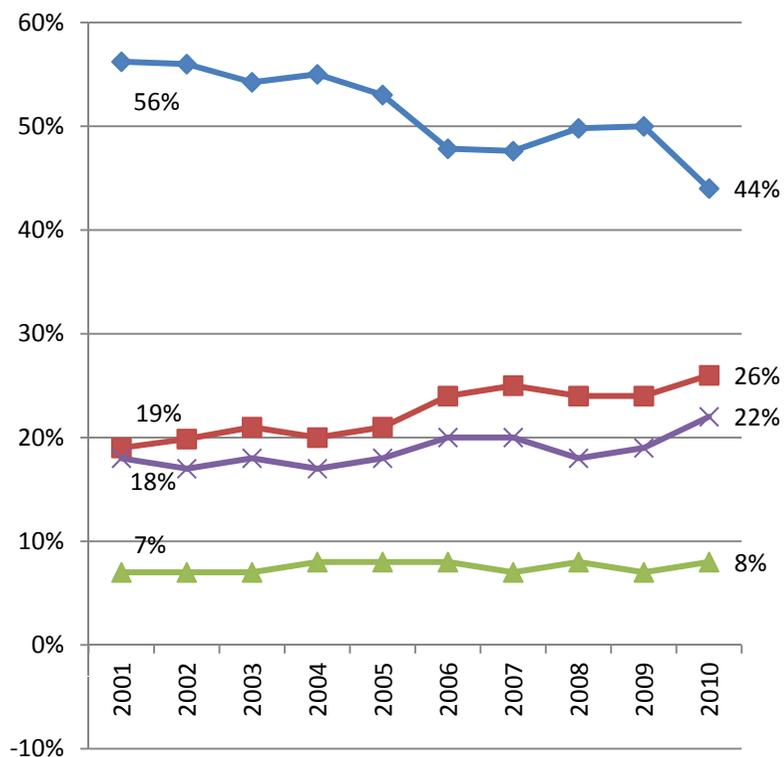
Valore di scambio	- Ricavi propri (artistici e commerciali)
Valore istituzionale	- Contributi pubblici e privati

ASK Bocconi

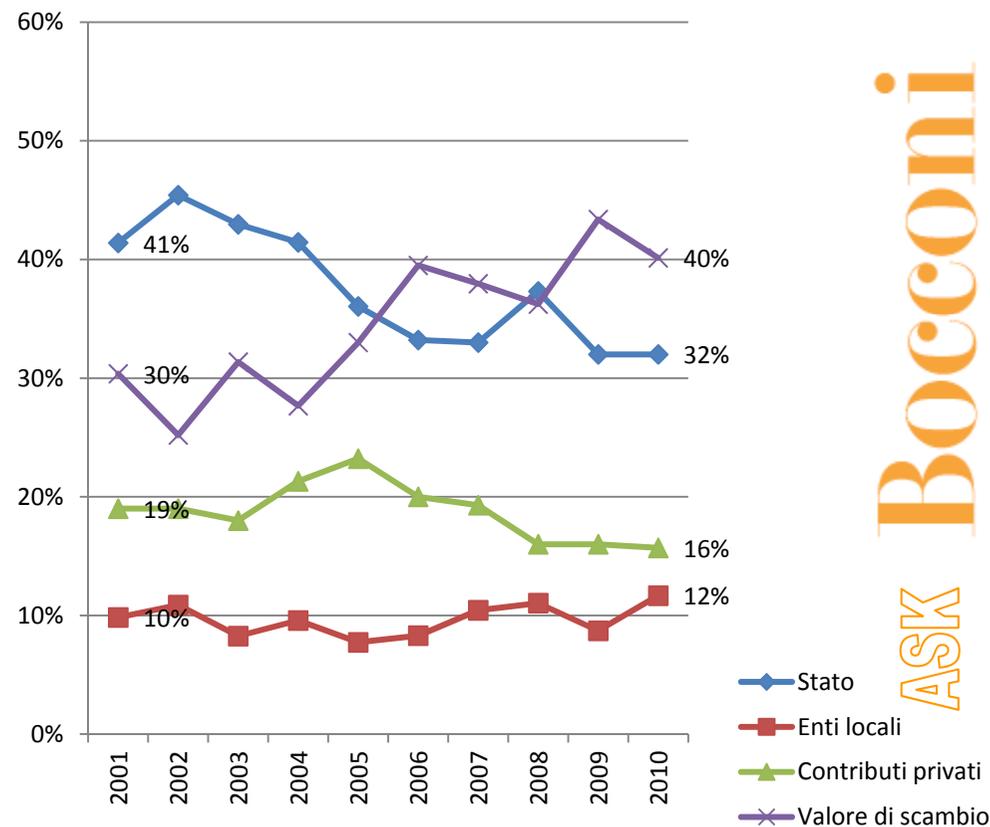
Analisi longitudinale delle fonti di finanziamento

Anni 2001 – 2010

Trend medio del settore
(incluso Scala)



Teatro alla Scala

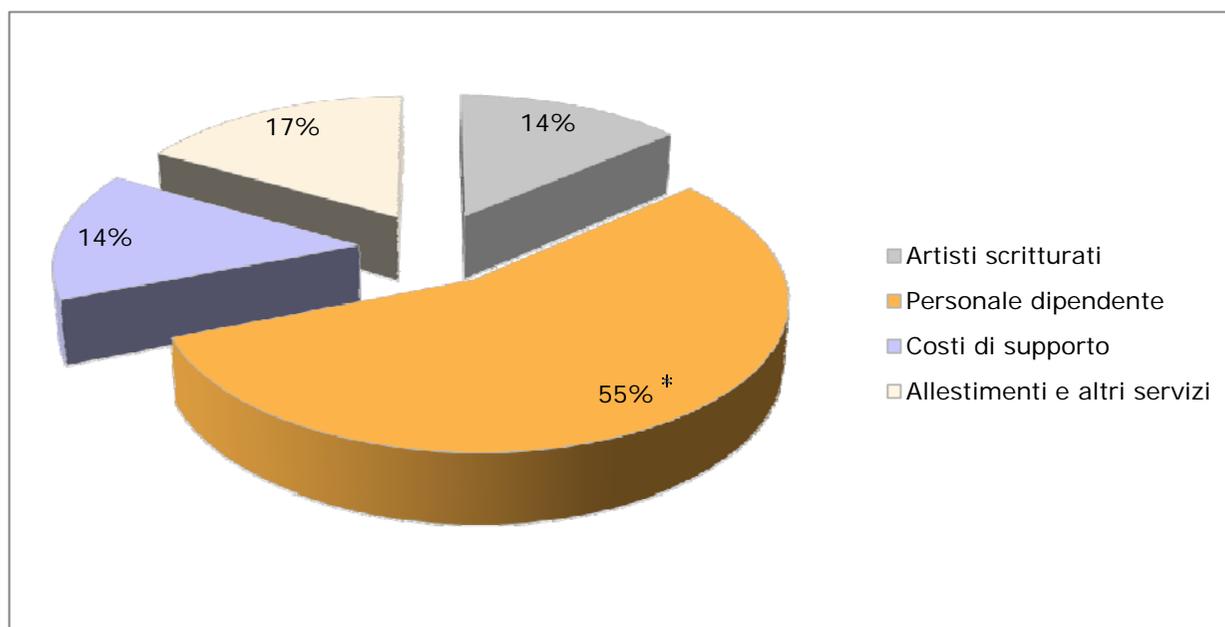


ASK Bocconi

Valore di scambio	- Ricavi artistici e commerciali
Valore istituzionale	- Stato, Enti locali, contributi privati.

Ripartizione % dei costi

Teatro alla Scala | Anno 2011



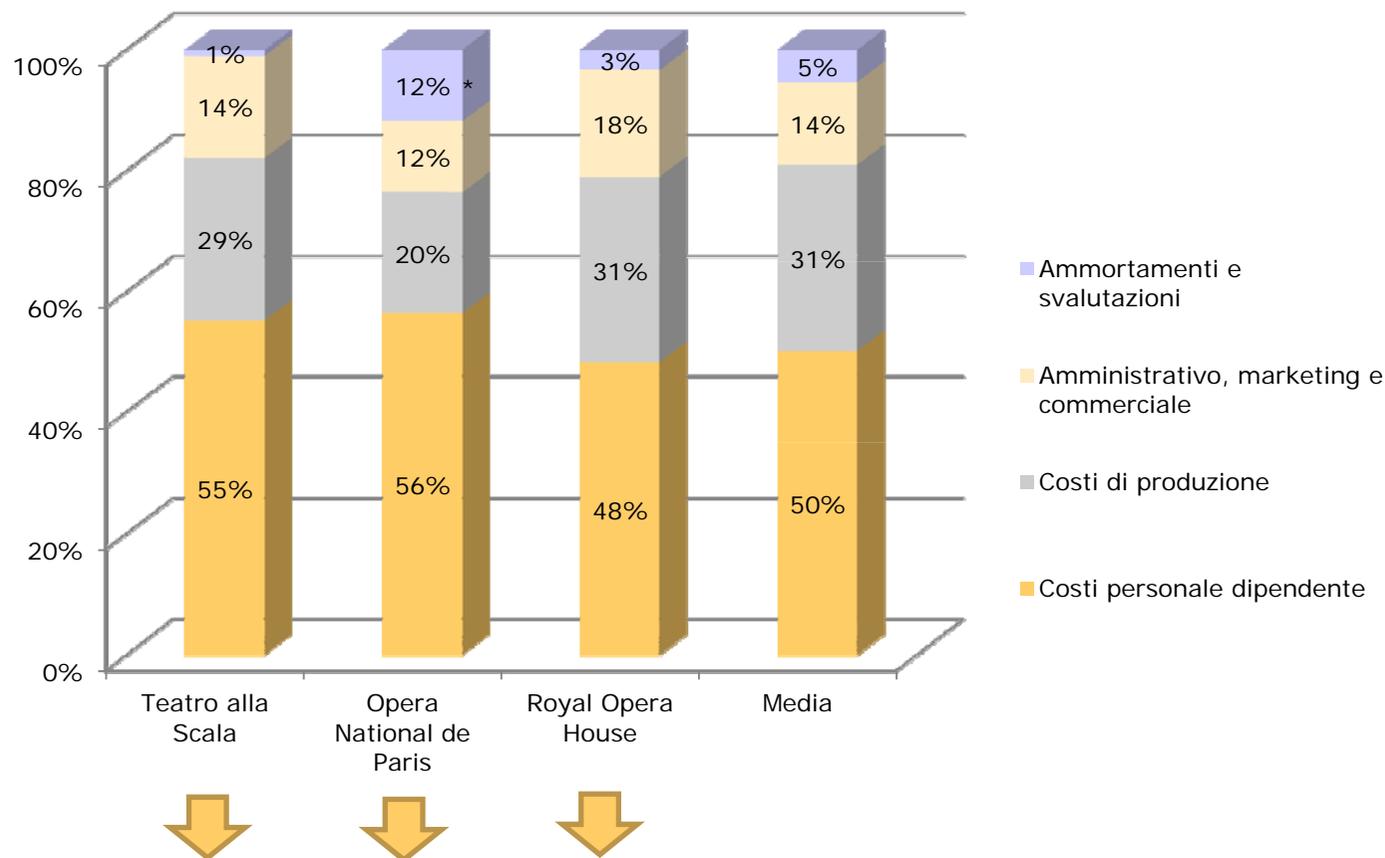
Ripartizione dei costi	V.A.	%
Artisti scritturati	16.284.000	14%
Personale dipendente	65.545.640	55%
Costi di supporto	15.990.110	14%
Allestimenti e servizi tecnici	19.752.880	17%
Totale Costi	117.572.630	

Fonte: Bilancio gestionale Teatro alla Scala, 2011

* La percentuale si riduce di un ulteriore 3,5% se si considera solo l'incidenza del costo del lavoro fisso, escludendo cioè quella parte di spesa che dipende dall'entità della programmazione.

Ripartizione % dei costi

Anno 2011



Costi totali	118.482.313	191.640.000	137.013.049
N. personale dipendente / N. rappresentazioni	2,51	2,53	2,43
Costi personale dipendente / finanziamento Stato	51%	98%	63%

Costi totali al netto degli oneri finanziari. Dati in €
 Fonti: bilanci 2011

La struttura di costo di Scala è confrontabile con quella dei suoi pari.
 L'incidenza del personale a spettacolo in Scala è confrontabile con quella di ROH e Opera.
 Il contributo dello Stato copre le spese di personale per l'Opéra di Parigi quasi al 100% e per la Scala al 50%.

* Comprende ammortamenti, accantonamenti tra cui una quota parte correlata al costo del personale.

I contributi pubblici al Teatro alla Scala

CONTRIBUTI PUBBLICI			
	2010	2011	2012
Stato	31.934.987	33.238.474	30.748.390
Regione Lombardia	2.700.000	2.710.000	2.908.480
Provincia di Milano	4.050.000	2.983.000	0
Comune di Milano	3.310.247	4.160.247	3.160.250
Comune di Milano - partecipazione spese	3.253.690	3.253.690	3.253.690
Camera di Commercio di Milano	3.133.000	2.983.000	2.983.000
Totale	48.381.924	49.328.411	43.053.810

SOMME VERSE ALL'ERARIO PER IMPOSTE			
	2010	2011	2012
LOCALI	1.195.262	1.302.019	1.323.706
NAZIONALI	944.726	1.135.745	1.529.600
Totale	2.139.988	2.437.764	2.853.306

CONTRIBUTI PREVIDENZIALI E ONERI			
Costo personale scritturato	14.306.000	16.284.000	
Costo personale dipendente	64.682.633	65.545.640	
Totale costo personale	78.988.633	81.829.640	
Ritenute fiscali	16.967.866	16.739.759	17.508.337
ONERI PREVIDENZIALI ENPALS/INPS)	18.952.066	19.862.864	19.862.864
TOTALE SALARI E STIPENDI	43.068.701	45.227.017	
Incidenza contributo Stato	40%	41%	
Incidenza contributo Pubblico (al netto partecipazione spese)	57%	56%	

La Scala riceve importanti contributi pubblici.

Il contributo dello Stato copre il 41% dei costi di personale dipendente e scritturato; peraltro, i meccanismi di erogazione dei contributi sono legati al personale. Le azioni di contenimento dei costi di personale sono quindi in parte neutralizzate dal sistema di attribuzione di fondi pubblici.

Il contributo di attori privati è necessario a vicariare il contributo pubblico a copertura dei costi di personale.

Il contributo dello Stato è nei fatti un contributo al lavoro, ma non arriva a coprire la quota di ritenute fiscali e oneri previdenziali.

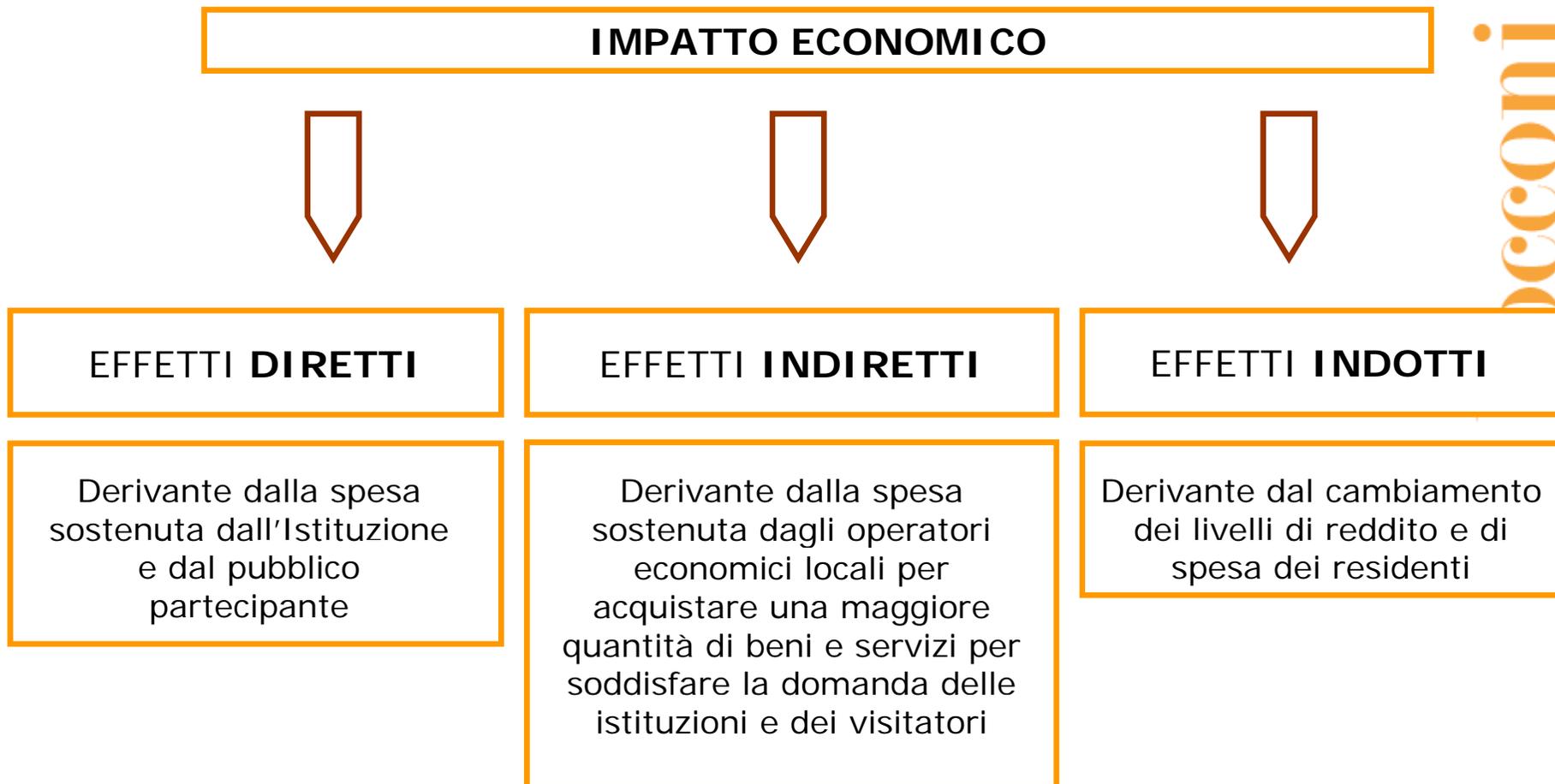
La Scala come attore economico

La Scala è la terza azienda lombarda (su 488) censita per dimensione nel suo settore - ATECO 2007 900209 (Altre Attività Di Supporto alle Rappresentazioni Artistiche).
La Scala è la terza azienda nazionale (su 1894 censite) per dimensione nel suo settore.

Ragione Sociale	Ricavi delle vendite (migliaia di euro)	Numero di dipendenti
LIVE NATION ITALIA SRL	75.022	54
F & P GROUP S.R.L.	45.693	36
FONDAZIONE TEATRO ALLA SCALA DI MILANO	41.375	875
UP! S.R.L.	22.389	18
SELECTION - S.R.L.	21.521	492
BANANAS - S.R.L.	16.598	140
STAGE ENTERTAINMENT S.R.L.	15.598	177
MMS SRL	11.427	51
NEW CRAZY COLORS SRL	8.300	18
INTERNATIONAL MUSIC AND ARTS SRL	8.057	

Fonte: AIDA 2011

L'impatto economico della Scala



Alcune cautele

- I dati medi di spesa degli italiani (residenti e turisti) sono “datati”.
- Il valore economico creato va valutato rispetto al settore di appartenenza.
- La metodologia è soggetta a moltissime stime e congetture e il dato quindi è difficilmente confrontabile con quello di studi analoghi.
- L'accuratezza del processo di stima è legata tra l'altro al grado di granularità dei dati.

Categorie di spesa e segmenti di pubblico: Teatro

	Segmenti	Criteri di inclusione	Indicatore	Fonte
1	Organizzazione	Provenienza dei fornitori	Tutti i costi	Teatro alla Scala 2011
2	Spettatori Stranieri	% turisti stranieri in vacanza	Spesa giornaliera media pro capite turista straniero in Lombardia	ONT - Rapporto 2010; ISTAT 2011; BI 2011
3	Spettatori Italiani	% turisti italiani in vacanza	Spesa giornaliera media pro capite turista italiano in Italia	ONT - Rapporto 2010; ISTAT 2011; BI 2011
4	Spettatori Residenti	Se abbonati	Consumi medi pro capite mensili famiglie italiane per la cultura e tempo libero	CCIAA 2010; ISTAT 2011
5	Spettatori escursionisti (Lombardia)	Tutti	Spesa giornaliera media pro capite escursionisti stranieri in Italia	CCIAA 2007
6	Artisti	Ospitati nella stagione	Spesa Turisti/Spesa famiglie milanesi	ONT - Rapporto 2010; ISTAT 2011; BI 2011

Categorie di spesa e segmenti di pubblico: Accademia

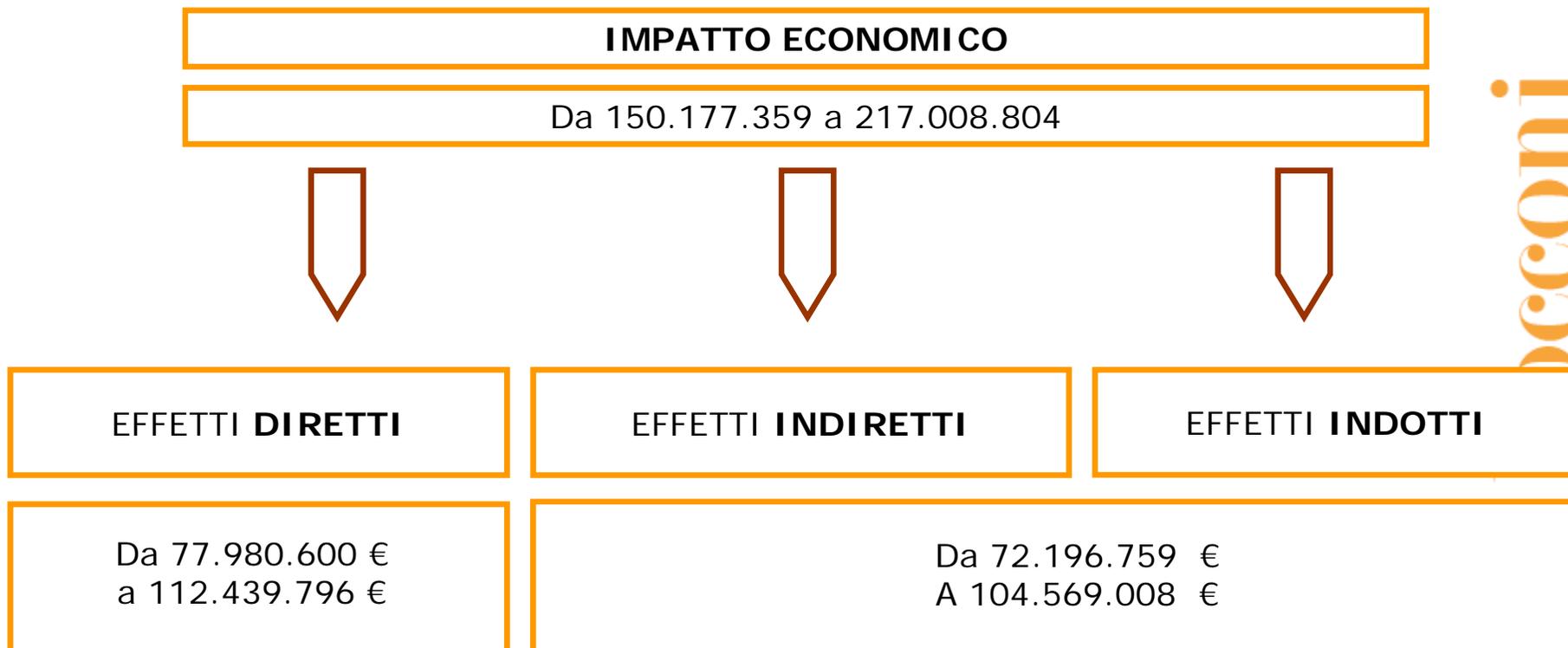
	Segmenti	Provenienza	Indicatore	Fonte
7	Costi dell'organizzazione			Accademia Teatro alla Scala 2011
8	Allievi scuola di ballo	Italiani e stranieri trasferiti a Milano	Spesa media famiglie	ISTAT 2011; CCIAA 2010; Comune MI; 2011
9		Italiani pendolari	Spesa pendolare regionale	Elaborazioni dati Comune MI 2011
10	Allievi ai workshop	Extra Lombardia	Spesa media delle famiglie	ISTAT 2011; CCIAA 2010; Comune MI 2011
11	Partecipanti alle selezioni	Provenienti dall'Italia	Spesa giornaliera media pro capite turista italiano in Italia	ISTAT 2011; CCIAA 2007
12		Provenienti dall'estero	Spesa giornaliera media pro capite turista straniero in Lombardia	ISTAT 2011; CCIAA 2007
13	Allievi corsi insegnanti	Italiani e stranieri trasferiti a Milano	Spesa giornaliera media pro capite turista italiano in Italia	ISTAT 2011; CCIAA 2007
14		Pendolari	Spesa pendolare regionale	Elaborazioni dati Comune MI 2011
15	Allievi altri corsi	Italiani e stranieri trasferiti a Milano	Spesa mensile fam. Mil. 1 comp.	Elaborazioni dati Comune MI 2011
16		Pendolari	Spesa pendolare regionale	Elaborazioni dati Comune MI 2011

La misurazione degli impatti

Riferimenti metodologici

- Nella quantificazione dell'impatto economico di Scala si sono costruiti due scenari:
 - conservativo: si è ipotizzato che solo una parte del pubblico non residente sia attratta a Milano dalla Scala; i dati medi di spesa delle diverse categorie sono stati stimati secondo valori medio bassi.
 - di apertura: tutti i valori sono stati espressi rispetto alla loro massima potenzialità (ad es.: è stato considerato tutto il pubblico partecipante; tutte le voci di costo – vitto, alloggio, etc. – considerate per la costruzione del profilo di spesa di ciascun segmento, sono state stimate al più alto valore possibile ecc).
- L'applicazione della metodologia di impatto sui due set di ipotesi ha permesso di individuare un moltiplicatore compreso da 2,2 e 3,2.

L'impatto economico del Teatro alla Scala



Deconi

PER OGNI EURO INVESTITO PER GARANTIRE L'ESISTENZA DELLA SCALA
SI PRODUCONO IN MEDIA, 2,7 € DI IMPATTO ECONOMICO, IN AGGIUNTA AL FATTURATO

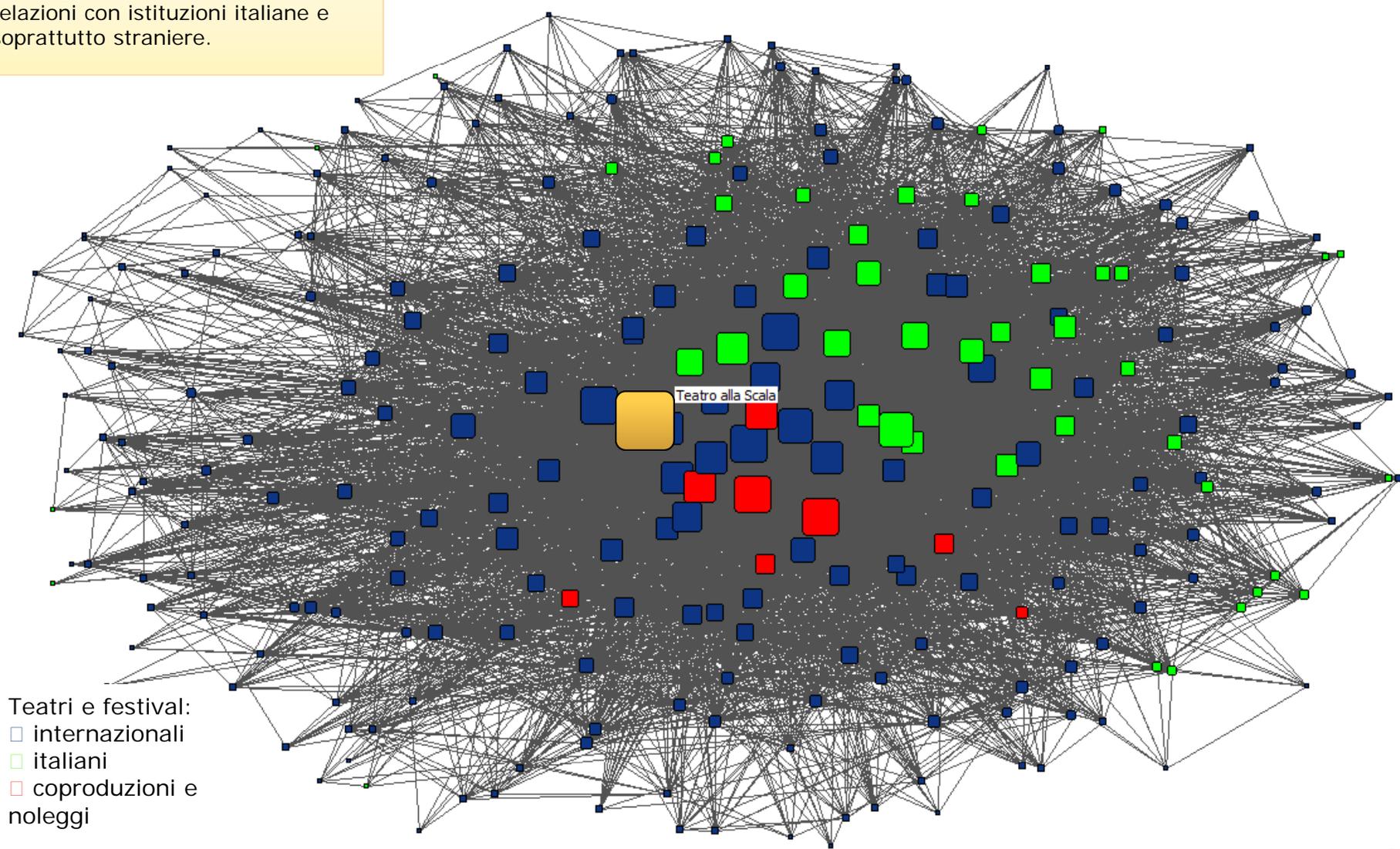
Alcune considerazioni

- L'impatto creato va valutato rispetto al settore di appartenenza.
- L'investimento pubblico nella Scala, investimento che NON è realizzato con motivazioni di ritorno economico, ha comunque un effetto moltiplicativo pari a quasi tre volte.
- La metodologia di impatto è costruita con riferimento al settore turistico e trascura completamente l'impatto di natura non economica (culturale).
- L'impatto economico è misurato con una particolare attenzione all'economia locale.
- L'impatto creato di natura artistica e culturale è analizzato in termini di capacità di relazione con istituzioni e attori rilevanti sulla scena internazionale.
- L'impatto creato rispetto al sistema Paese è valutato rispetto ai mercati internazionali.

Relazioni con altri teatri

Direttori, registi, interpreti* | 2009-2012

Gli artisti ospiti della Scala partecipano di una densa rete di relazioni con istituzioni italiane e soprattutto straniere.

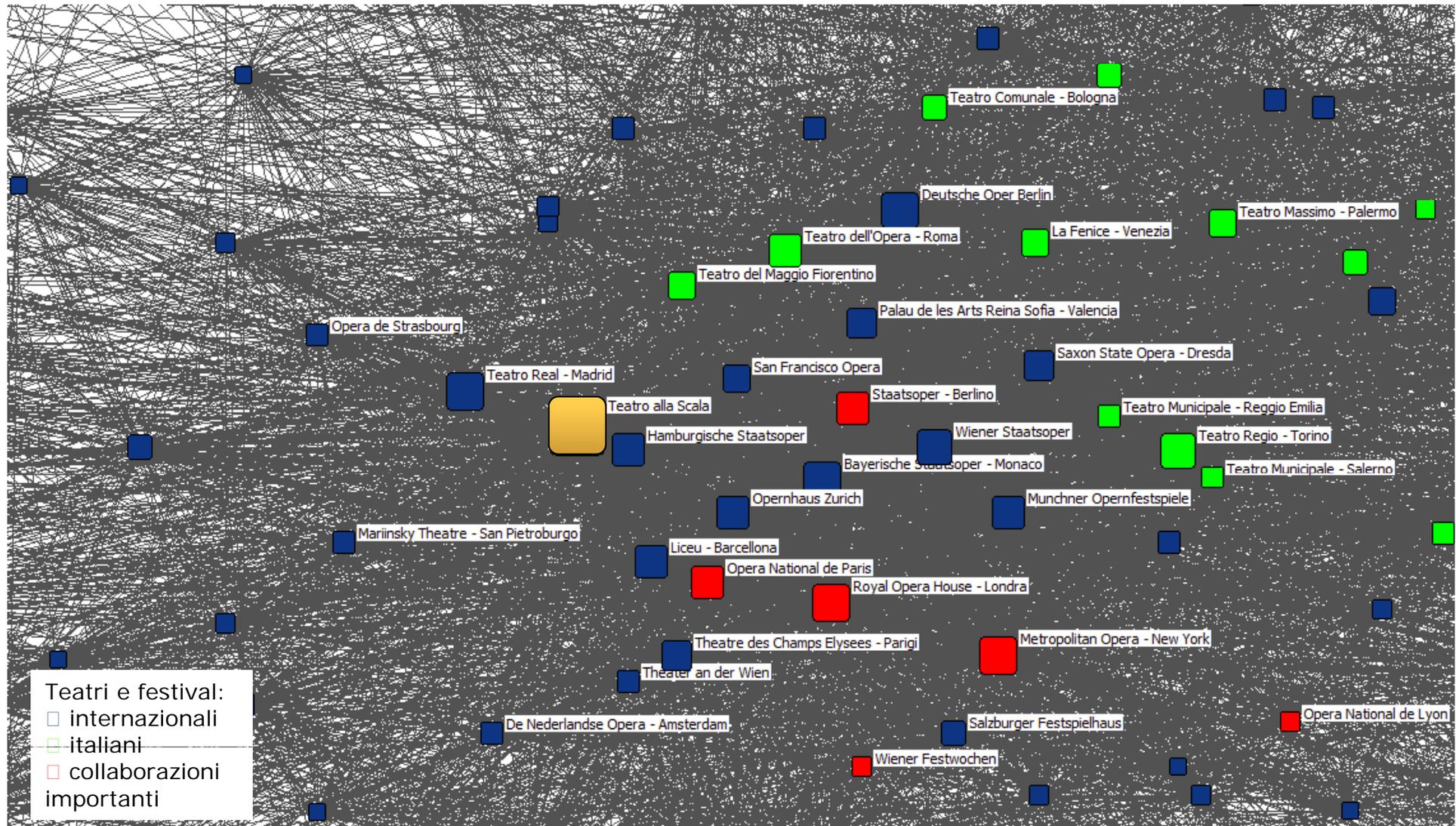


Teatri e festival:
□ internazionali
□ italiani
□ coproduzioni e noleggi

Fonte: Report annuali, Teatro alla Scala; Operabase | *Interpreti selezionati dai report del Teatro alla Scala

Relazioni con altri teatri

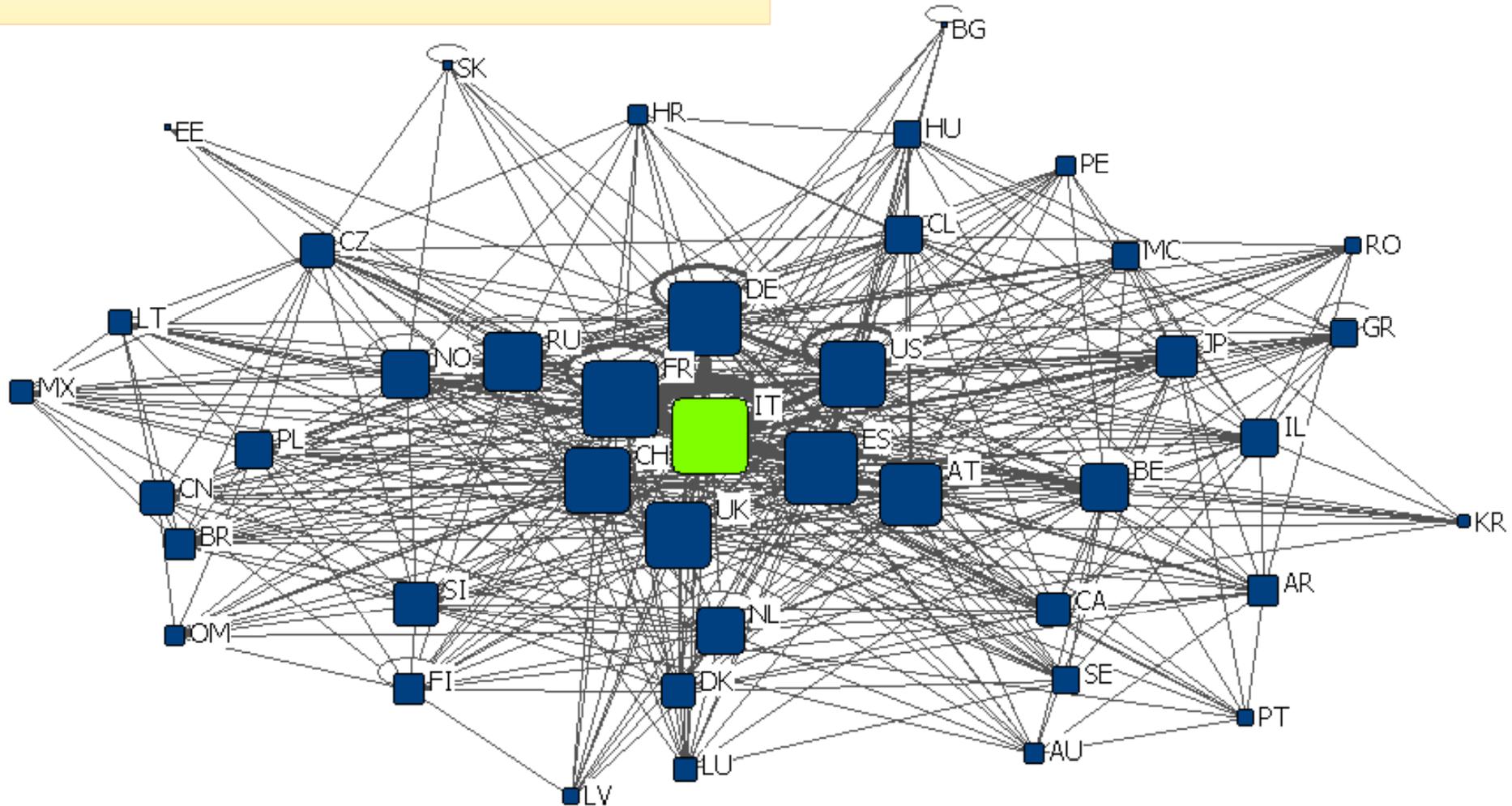
Direttori, registi, interpreti* | 2009-2012



Relazioni con altri teatri per paese

Direttori, registi, interpreti* | 2009-2012

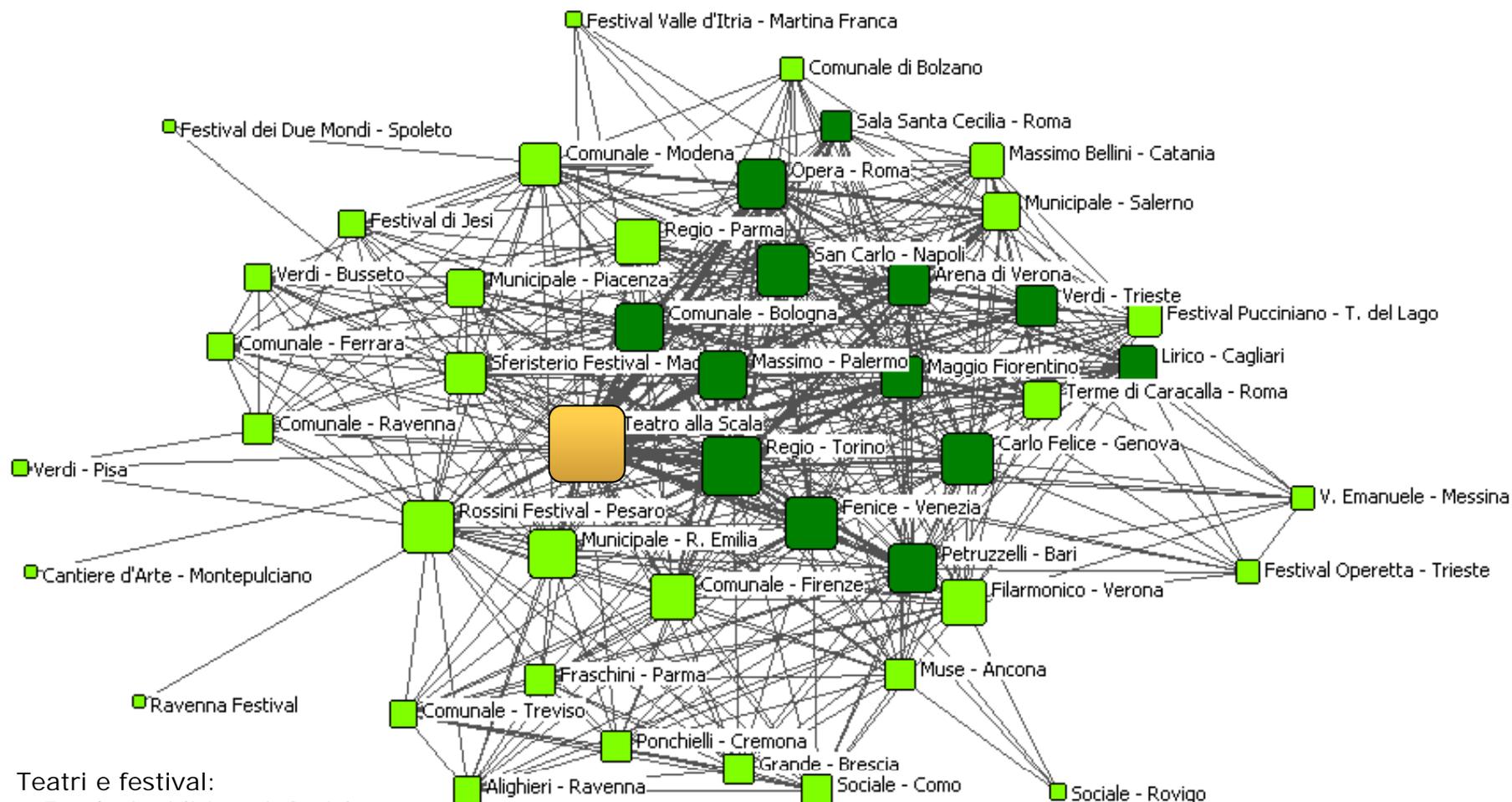
Il circuito internazionale del teatro d'opera è costituito da un nucleo di paesi fortemente connessi, attorno ai quali ruota una serie di altre istituzioni.



Relazioni con altri teatri italiani

Direttori, registi, interpreti* | 2009-2012

La Scala intrattiene una rete estesa di relazioni con la quasi totalità dei teatri e dei festival italiani.

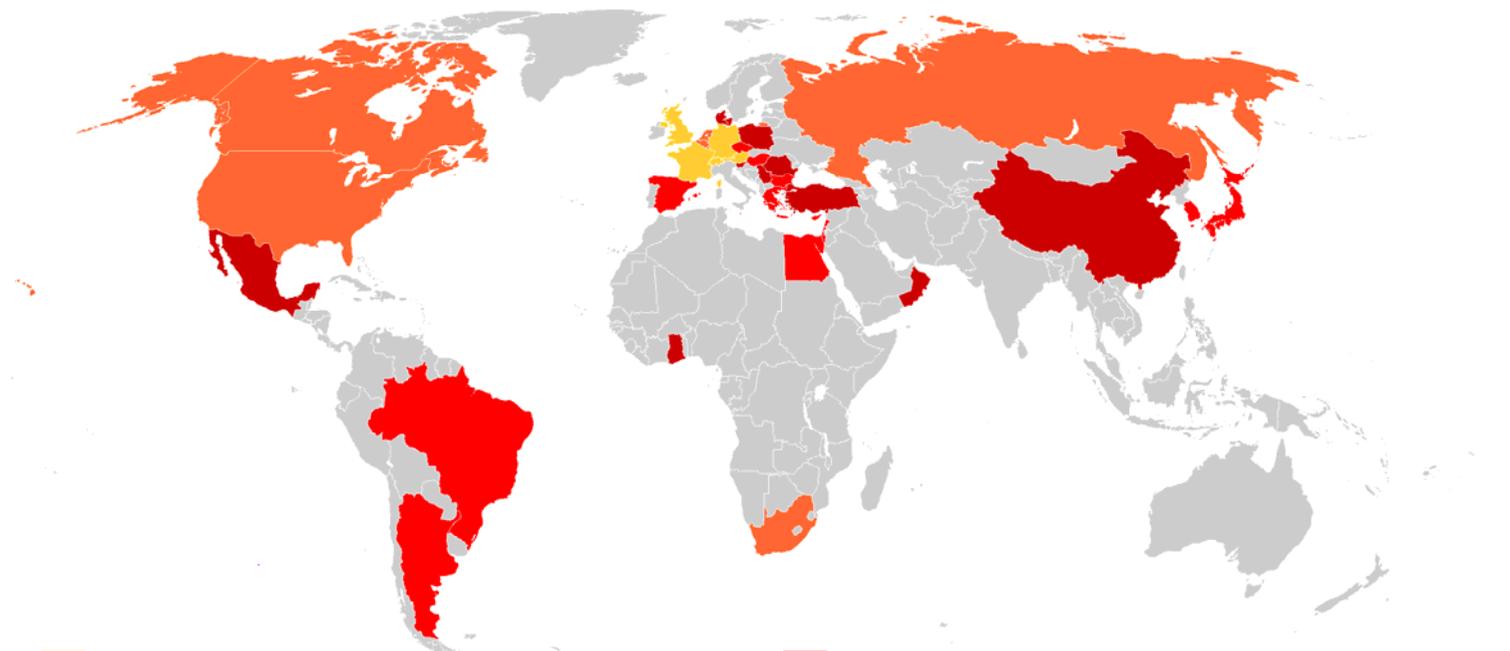


La Scala nel network artistico e culturale

- La Scala è attore centrale all'interno di una rete internazionale di teatri.
- La rete è articolata e densa, e include i principali paesi di tradizione operistica e i principali paesi dal punto di vista del pubblico internazionale.
- La rete riguarda collaborazioni di natura produttiva e distributiva; la capacità di attirare artisti di fama è collegata alla posizione all'interno della rete.
- La Scala è anche fortemente connessa con l'intero sistema teatrale italiano.

La vocazione internazionale della Scala

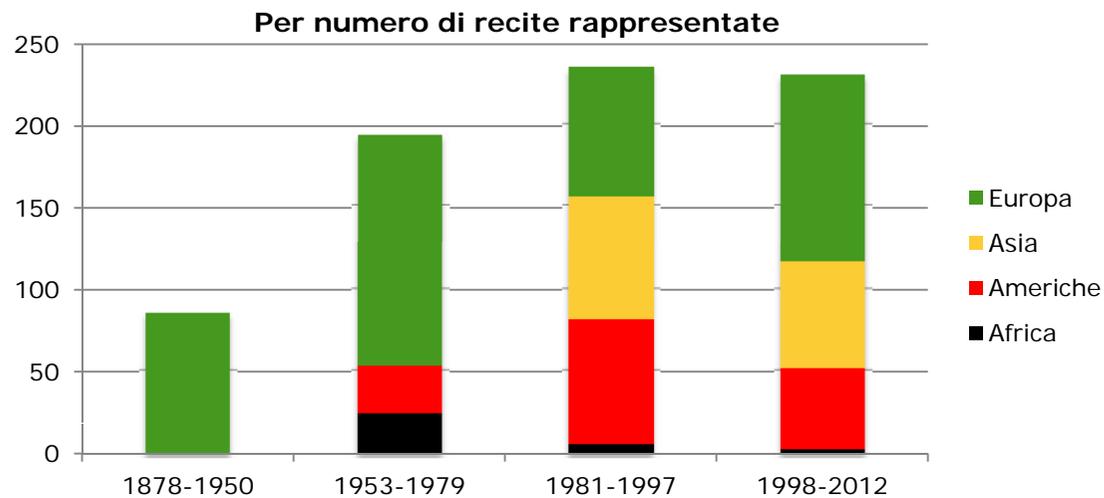
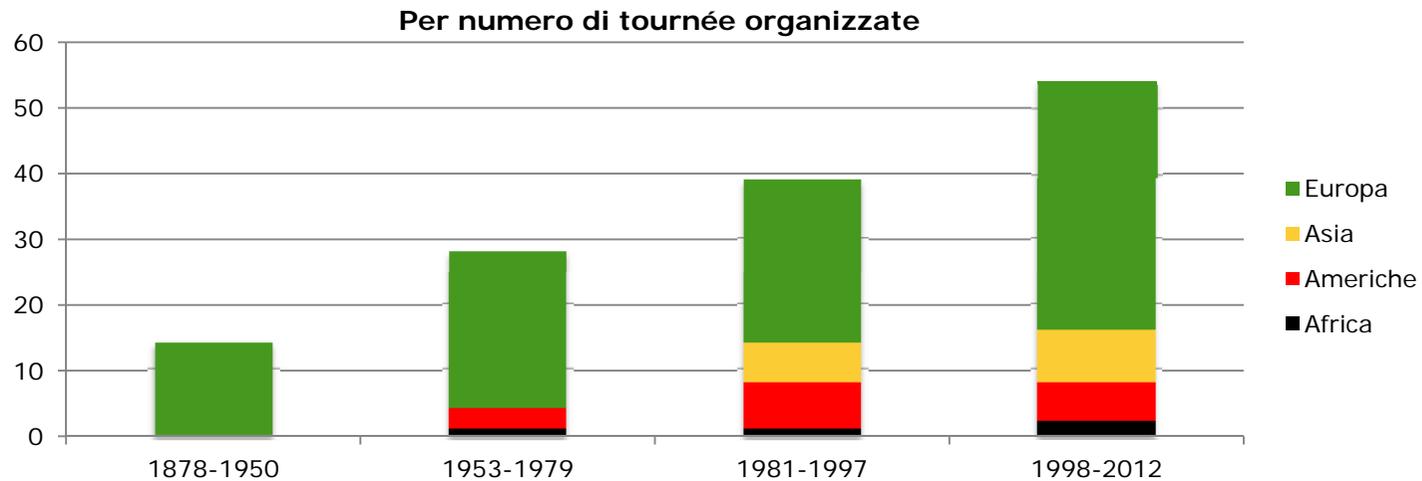
Un raggio d'azione crescente nel tempo



- Paesi visitati nelle tournées prima del 1950
- Paesi visitati per la prima volta tra il 1951 il 1979
- Paesi visitati per la prima volta tra il 1980 il 1997
- Paesi visitati per la prima volta dopo il 1998

- La Scala organizza tournées dal 1878
- Centralità dell'Europa, mantenuta in modo continuativo nel tempo.
- La programmazione delle tournées extra europee è un fenomeno non sporadico a partire dagli anni '80.
- La presenza in Europa è dominante sia per numero di tournées organizzate (101 pari al 75% del totale) sia per il numero di recite messe in scena (417 pari al 56%). I paesi più visitati sono Francia, Germania e Russia.
- È marginale la presenza di Scala in Africa mentre è equivalente il peso ricoperto da Asia e Americhe, sia rispetto al numero complessivo di tournées organizzate che di recite programmate che pesano in media l'11% e il 20% del totale. Tra tutti i paesi coinvolti, in questi due continenti, privilegiato è in particolare il ruolo di USA e Giappone. Gli USA per la continuità di presenza nel tempo (6 tournées tra il '67 e il 2001); Il Giappone per la numerosità delle recite (circa il 15% delle recite rappresentate da sempre in tutto il mondo).

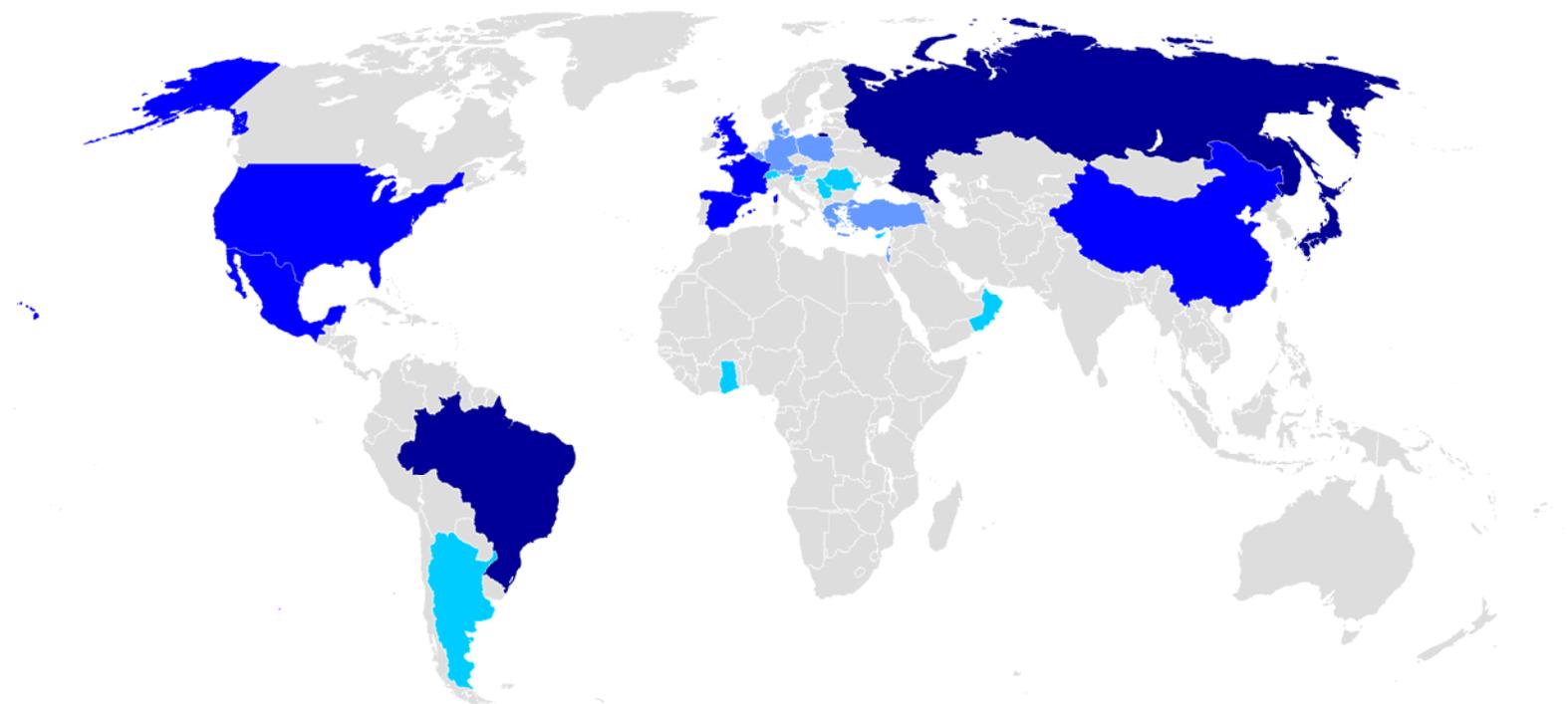
Presenza di Scala nel mondo nel tempo



Fonte: Elaborazioni su dati Teatro alla Scala. La tourn ee dal 1878 ad oggi

Intensità della presenza di Scala nel mondo

Dal 1998 ad oggi



□ Tra 1 e 3 recite □ Tra 4 e 8 recite □ Tra 10 e 17 recite □ Tra 22 e 44 recite

- Circa il 50% delle tournées extra europee è stato organizzato negli ultimi 15 anni, pari ad una programmazione del 36% sul totale delle rappresentazioni messe in scena, negli altri continenti.
- Negli ultimi 15 anni vi è stata un'apertura di Scala prevalentemente verso il continente asiatico.
- L'espansione verso l'Asia è stata sicuramente caratterizzata dalla costruzione di un rapporto solido con il Giappone (5 tournées tra il 2000 e il 2013) ma è stata, per contro, anche resa piuttosto eterogenea dalla scelta di paesi diversi: su 14 tournées asiatiche, tra il 1998 e il 2013, sono stati toccati sei paesi.
- È invece molto marginale la presenza in Africa, legata principalmente alla promozione di Expo 2015 e nel Nord America.
- Negli ultimi tre anni vi è stata una presenza ripetuta di Scala in America Latina (Argentina 2010, Brasile 2012) e Centrale (Messico, 2005 e 2008).

Fonte: Elaborazioni su dati Teatro alla Scala. La tournéa dal 1878 ad oggi

Rassegna stampa internazionale

Composizione articoli | 1998-2012

Inaugurazione 7.12 stampa generalista

Anno	Titolo	EN	DE	ES	FR	altro	Totale
1998	<i>Götterdämmerung</i>	3	7	4	1	3	15
1999	<i>Fidelio</i>	20	10	7	0	20	37
2000	<i>Il trovatore</i>	16	17	10	0	16	44
2001	<i>Otello</i>	22	12	19	0	22	54
2002	<i>Ifigenia in Aulide</i>	13	6	10	1	13	31
2003	<i>Moïse et Pharaon</i>	10	10	6	4	10	31
2004	<i>Europa riconosciuta</i>	57	29	41	20	57	158
2005	<i>Idomeneo</i>	44	23	27	12	44	108
2006	<i>Aida</i>	104	75	49	46	104	289
2007	<i>Tristano e Isotta</i>	54	58	30	31	54	177
2008	<i>Don Carlo</i>	54	30	27	22	54	134
2009	<i>Carmen</i>	34	20	25	14	34	94
2010	<i>Die Walküre</i>	60	28	22	9	60	126
2011	<i>Don Giovanni</i>	85	26	22	4	85	148
2012	<i>Lohengrin</i>	179	61	25	43	179	324
Totale		755	412	324	207	72	1770

ASK **Bocconi**

Rassegna stampa internazionale

Termini ricorrenti articoli in inglese| 2010-2012



ASK Boccioni

Rassegna stampa internazionale

Termini ricorrenti articoli in francese | 2010-2012



ASK **Bocconi**

La Scala fa notizia

- La Scala fa notizia a livello internazionale sia fra gli addetti ai lavori sia a livello di pubblico generalista.
- Negli anni recenti i commenti positivi sulle performance sono più del doppio di quelli negativi.
- Parlare della Scala è occasione per parlare della qualità delle performance, dell'opera, dell'opera italiana, di Milano e dell'Italia, della situazione politica italiana.

Il valore culturale: identità e globalizzazione

Le prime e la stagione dal 1970 al 2013

Autore	Paese	N. di volte in cui è programmato il titolo di un autore	%
VERDI	I	111	28%
PUCCINI	I	54	14%
MOZART	A	43	11%
ROSSINI	I	41	10%
DONIZETTI	I	34	9%
WAGNER	D	27	7%
STRAUSS	D	22	6%
BELLINI	I	11	3%
BRITTEN	UK	11	3%
MUSORGSKIJ	RUS	11	3%
MONTEVERDI	I	9	2%
PROKOF'EV	RUS	9	2%
BERG	D	8	2%
GLUCK	D	8	2%
Italiani		65%	
Stranieri		35%	

- Circa il 40% dei titoli delle prime è di autori stranieri.
- Le prime di autori stranieri cominciano ad essere programmate dal 1974; da quell'anno l'equilibrio tra compositori italiani e stranieri è stato mantenuto (circa il 50% di italiani).
- Su tutta la programmazione della stagione, Verdi rimane il compositore più rappresentato, con il doppio dei titoli messi in scena, rispetto al secondo, cioè Puccini. Fra i 14 autori più rappresentati, gli italiani sono il 65%



Paese	% N. Autori	% Titoli	% programmazione titolo di un Paese
Italia	53%	51%	58%
Germania	12%	16%	14%
Russia	10%	11%	8%
Francia	9%	6%	6%
Austria	4%	6%	9%
USA	4%	3%	1%
Cecoslov	2%	2%	1%
Regno Unito	2%	3%	2%
Polonia	1%	0,4%	0,2%
Svizzera	1%	0,4%	0,2%
Ungheria	1%	0,4%	0,2%
Totale	100%	100%	100%

- In tutte le stagioni dal 1969, tranne nel 2001, anno verdiano, sono presenti titoli di compositori stranieri
- L'opera italiana è ampiamente rappresentata

Il valore sociale – il pubblico della Scala

Provenienza	N.	%
Residenti MI (inclusa provincia)	272.592	68%
Turisti Stranieri	45.135	11%
Spettatori della Lombardia (esclusa provincia MI)	41.752	10%
Turisti Italiani	20.571	5%
Non rilevati	22.000	6%
Totale complessivo	402.050	

. Il pubblico della Scala è composto per circa il 70% da residenti a Milano e provincia. Il 58% del pubblico assiste a spettacoli d'opera.

. Gli abbonati sono circa il 23% degli spettatori e sono prevalentemente provenienti dalla provincia di Milano.

ONLINE	ITALIA	USA	GERMANY	SWITZERLAND	STRANIERI IN ITALIA	FRANCE	RUSSIA	UNITED KINGDOM	JAPAN	ESPANA	ALTRO	TOTALE	ESTERO
2000	84%	3%	2%	2%	4%	1%	0%	0%	1%	0%	3%	11.727	16%
2012	55%	4%	4%	4%	2%	4%	7%	2%	2%	1%	15%	84.721	45%
△		+1%	+2%	+2%	-2%	+3%	+7%	+2%	+1%	+1%	+12%	72.994	+29%

Provenienza	Biglietti in abbonamento	% sul totale complessivo	Composizione % abbonati
Residenti MI (inclusa provincia)	74.370	18%	80%
Spettatori Lombardia (esclusa provincia MI)	10.111	3%	11%
Turisti Italiani	4.589	1%	5%
Turisti stranieri	4.262	1%	5%
Totale	93.332	23%	100%

. L'incidenza delle vendite on line in Italia si riduce nel tempo, a fronte di un aumento significativo delle vendite in valore assoluto. Nel 2000 si vendevano on line circa 10mila biglietti in Italia; nel 2012 circa 46,5mila.

. La crescita delle vendite on line a livello internazionale mostra da una parte la crescita della Russia e dall'altra la maggiore articolazione dei paesi interessati.

Fonte: Elaborazioni su dati Teatro alla Scala. Pubblico 2012

Le percentuali sono calcolate sul totale dei biglietti staccati. Parte di questi biglietti però non sono venduti direttamente al pubblico ma attraverso canali preferenziali (ad esempio le convenzioni). I biglietti effettivamente messi sul mercato sono pari a circa 340.000.

La capacità di attrazione di pubblici diversi

Il confronto con l'Opéra di Parigi

Provenienza	Milano	%	Parigi	%
Totale popolazione	1.350.267		2.234.105	
Popolazione allargata	3.072.152		11.780.000	
Turisti arrivi	6.136.327		28.900.000	
Presenze	12.521.667		36.900.000	
Totale biglietti	402.050	100%	800.000	100%
di cui Abbonamento	93.332	23%	223.000	28%
Biglietti a residenti	272.389	68%	280.000	35%
a territorio allargato	41.752	10%	174.000	22%
a liv nazionale	20.571	5%	66.000	8%
a stranieri	45.135	11%	78.000	10%
provenienza non rilevata	22.203	6%	200.000	25%

. Il dato dei residenti si riferisce per Milano al territorio provinciale, per Parigi alla città; il territorio allargato comprende da un lato la Lombardia, dall'altro l'Ile de France.

. La composizione del pubblico rispetto alla provenienza mostra che Scala e Opéra hanno una simile capacità di attrazione di pubblico straniero, in presenza di una presenza di turisti in città significativamente diversa.

Considerazioni conclusive

- La nostra analisi mostra un'istituzione in grado di stare sul mercato e di costruire relazioni di lunga durata con interlocutori di natura diversa.
- Rispetto ai suoi pari a livello nazionale, la Scala si distingue per dimensione, articolazione, potenziale di sostenibilità.
- La sua struttura di ricavo e di costo è confrontabile con quella dei pari a livello internazionale.
- La Scala genera ricchezza economica per il territorio in cui è inserita, pari a circa 2,7 volte rispetto alle risorse che riceve (risorse che peraltro non sono fornite con finalità di ritorno economico).
- La Scala è parte di una "geografia internazionale" dell'Opera. La Scala è attore chiave in questa geografia in termini di relazioni sia con i principali operatori e mercati internazionali, sia con quelli nazionali.
- Questa rete internazionale sostiene scambi di natura produttiva, culturale, artistica, nella prospettiva di una diplomazia culturale allargata globale.
- La composizione del cartellone rispecchia la missione della Scala di conservare e valorizzare il patrimonio operistico italiano.



Centro di ricerca ASK – Art, Science Knowledge
Università Bocconi, Milano – Italy

paola.dubini@unibocconi.it
ilaria.morganti@unibocconi.it

www.ask.unibocconi.it

ASK Bocconi