

OSSERVATORIO DELLO SPETTACOLO  
della Regione Emilia-Romagna

## STUDI E RICERCHE

Benchmarking  
sulle politiche  
di promozione  
del pubblico  
nel sistema  
dello spettacolo  
dell'Emilia-Romagna

I e II parte

ANNI 2006 - 2007

## Indice

I PARTE	pag.	3
II PARTE	»	21

## I PARTE

### Indice

1. Introduzione. Obiettivi	pag.	4
2. L'andamento delle attività di promozione del pubblico nei teatri dell'Emilia Romagna	»	5
3. Il pubblico del teatro, oggi	»	9
4. La promozione del pubblico	»	11
5. Promozione e formazione del pubblico	»	13
6. Il linguaggio della promozione del pubblico	»	14
7. La promozione del pubblico e le altre leve di marketing	»	16
8. Il non pubblico	»	18
9. Conclusione: le buone pratiche per la promozione del pubblico	»	19

## 1. Introduzione. Obiettivi

Questo report raccoglie i risultati di una ricerca svolta nel luglio 2006 e avente come tema la promozione del pubblico nei teatri dell'Emilia Romagna.

La ricerca si è svolta in due fasi:

- 1) raccolta, elaborazione e analisi dei dati forniti da 82 teatri<sup>1</sup> all'Osservatorio dello Spettacolo dell'Emilia Romagna relativamente al totale delle recite, al numero di spettatori e di abbonati, agli incassi e ai costi di promozione del pubblico negli anni 2003-2005.
- 2) un incontro preparatorio e un successivo focus group con i responsabili promozione del pubblico di 5 teatri del territorio:
  - Fabrizio Del Rio, del Teatro Duse di Bologna
  - Giovanni Gavazzeni, del Teatro Comunale di Bologna
  - Anna Bergamin, dell'ERT di Modena
  - Marcello Garbato, del Teatro Comunale di Ferrara
  - Alberto Ricci, di Accademia Perduta Romagna Teatri.

Gli obiettivi di questa ricerca sono riassumibili in:

- Analisi dell'andamento delle attività di promozione in Emilia Romagna e nei teatri oggetto della ricerca.
- Il pubblico del teatro: come si suddivide; come è cambiato nel corso degli anni; come cambierà in futuro.
- Le attività di promozione del pubblico: quali sono? Come si strutturano?
- La formazione del pubblico: parte della promozione o attività indipendente?
- Il non pubblico: come contattarlo? Come farlo venire a teatro?
- Le buone pratiche per la promozione del pubblico.

---

<sup>1</sup> Allo scopo di rendere omogenei e comparabili i dati si fa riferimento unicamente ai soggetti finanziati con continuità negli anni 2003-2005 dalla L.R. 19/99 .

## 2. L'andamento delle attività di promozione del pubblico nei teatri dell'Emilia Romagna

### 2.1 Costi di promozione, recite, spettatori, incassi

Nella prima fase della ricerca, sono stati raccolti ed elaborati i dati forniti annualmente all'Osservatorio dello Spettacolo dell'Emilia Romagna da 82 teatri nel periodo 2003-2005 (anni solari) e riguardanti:

- I costi di promozione del pubblico
- Gli incassi da abbonamenti
- Gli incassi da biglietti
- Gli incassi da abbonamenti e biglietti scontati (ridotti)
- Il numero totale delle recite
- Il numero totale di spettatori
- Il numero totale di abbonati

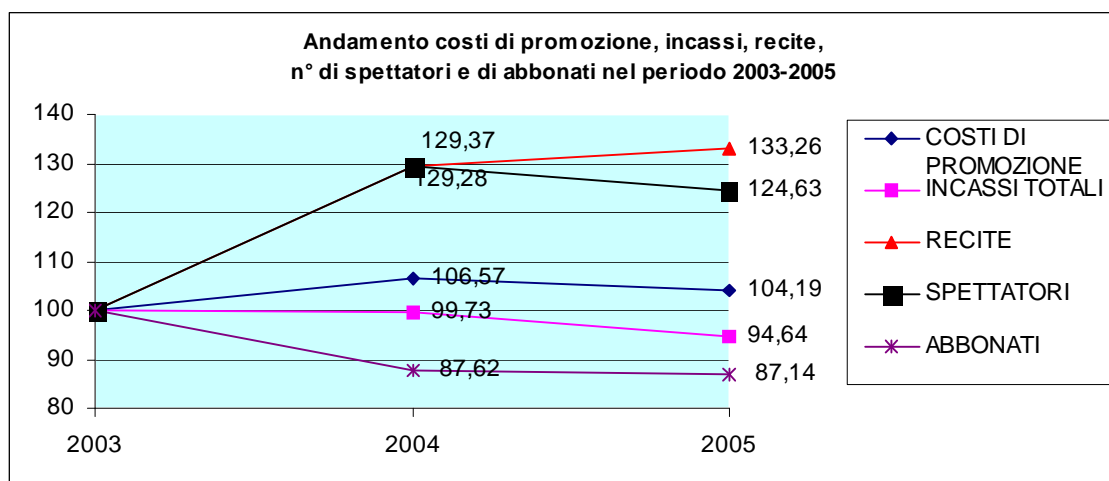
Questi dati sono, poi, stati aggregati per provincia e per anno di riferimento.

Nota metodologica: molti teatri, tra quelli che hanno fornito i dati, organizzano stagioni, o spettacoli per ragazzi. A questo è, quindi, dovuto il basso prezzo medio e, soprattutto, la forte incidenza dei biglietti e abbonamenti ridotti negli incassi totali.

Nei paragrafi successivi, un'analisi dettagliata di questi dati.

### 2.2 Gli andamenti complessivi

Gli andamenti complessivi di costi di promozione, incassi da biglietti, numero recite, numero di spettatori e abbonati nei 3 anni sono riportati nel grafico seguente, che ne misura la variazione percentuale, fatto 100 l'anno di partenza (2003).



Il grafico mostra come, a fronte di un deciso aumento delle recite nel periodo (+33% nel 2005 rispetto al 2003) e di un forte incremento complessivo di spettatori, pur se con un leggero calo nell'ultimo anno, gli incassi totali sono in diminuzione (-5% tra il 2005 e il 2003). In aumento, invece, le spese di promozione, mentre è in discreto calo il numero di abbonamenti (-13% nel 2005 rispetto al 2003).

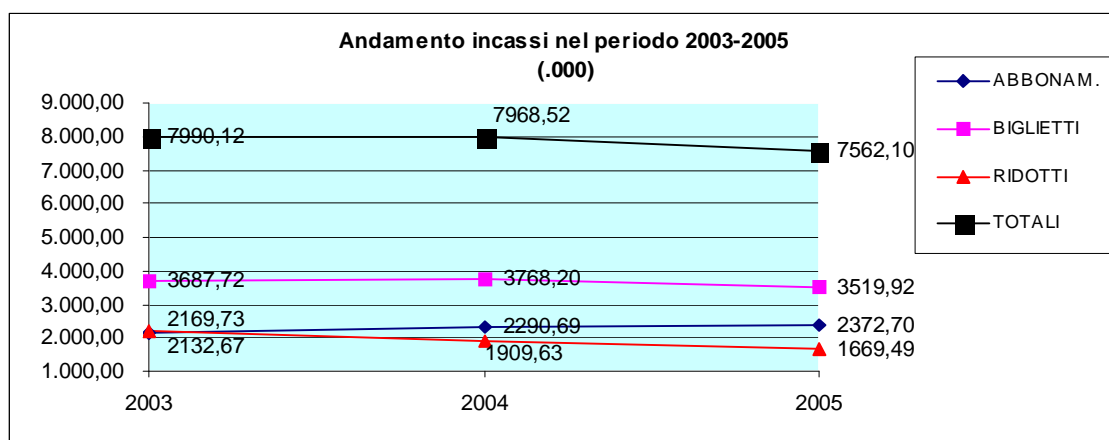
Cerchiamo di capire le motivazioni del calo degli incassi analizzandone nel dettaglio l'andamento.

### 2.3 Gli incassi

Il grafico seguente riporta gli andamenti, in valore reale, degli incassi nel periodo 2003-2005.

In particolare, sono considerati non solo gli incassi totali, ma anche l'andamento delle singole tipologie di incasso:

- Incassi da abbonamenti
- Incassi da biglietti
- Incassi da abbonamenti e biglietti ridotti



Come si vede, gli incassi totali dipendono, in media, per circa il 50% dall'incasso dei biglietti interi, per il 30% dall'incasso degli abbonamenti interi e per il restante 20% da biglietti e abbonamenti ridotti.

Il calo degli incassi totali nel periodo appare dovuto in particolare ad un forte calo dell'incasso dei ridotti (-13% 2005 su 2004, ma soprattutto -28% 2005 su 2003); in diminuzione, però meno marcata, anche l'incasso dei biglietti (-7% 2005 su 2004). L'incasso abbonamenti appare, invece, in leggera crescita (+4% 2005 su 2004).

Visto il contemporaneo aumento di spettatori nel periodo considerato e la diminuzione degli abbonati, si può ritenere, quindi, che:

- il nuovo pubblico viene conquistato anche attraverso forti politiche promozionali (abbassamento dei prezzi di biglietti e abbonamenti);
- gli abbonati sono in diminuzione, ma il prezzo medio dell'abbonamento è in aumento.

## 2.4 Il prezzo medio

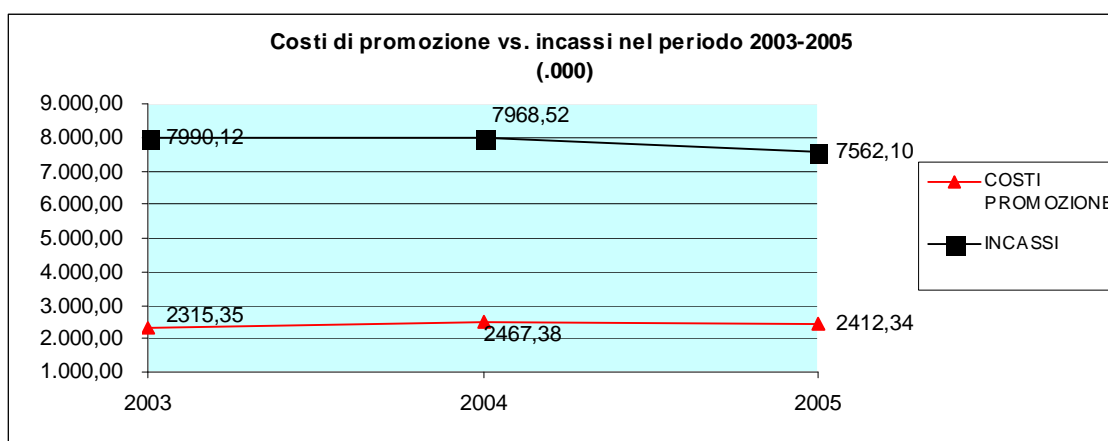
Anche l'analisi dell'andamento del prezzo medio per spettatore mostra che all'aumento del numero di spettatori corrisponde un offerta di biglietti a prezzo più basso o scontato (v. tab. seguente).

Prezzo medio per spettatore in Emilia Romagna	
2003	6,59 Euro
2004	5,08 Euro
2005	5,00 Euro

Il prezzo medio, infatti, passa da poco più di 6 Euro e mezzo a 5 Euro, con una diminuzione del 25% in due anni (in realtà, in un anno, dal 2003 al 2004).

## 2.5 Costi di promozione e incassi

Il grafico seguente mette a confronto l'andamento dei costi di promozione con quello degli incassi.



Come si vede, ad un leggero aumento (6%) dei costi di promozione, tra il 2003 e il 2005, non corrisponde un aumento degli incassi che, invece, diminuiscono di circa il 5%. Aumenta, invece, come detto, il numero di spettatori.

Nella tabella successiva riportiamo il confronto tra il prezzo medio che ogni spettatore paga per andare a teatro e il costo medio di promozione, cioè quanto una struttura teatrale spende in media per fare venire a teatro uno spettatore.

Anno	Prezzo medio per spettatore	Costo medio di promozione per spettatore
2003	6,59 Euro	1,90 Euro
2004	5,08 Euro	1,57 Euro
2005	5,00 Euro	1,59 Euro

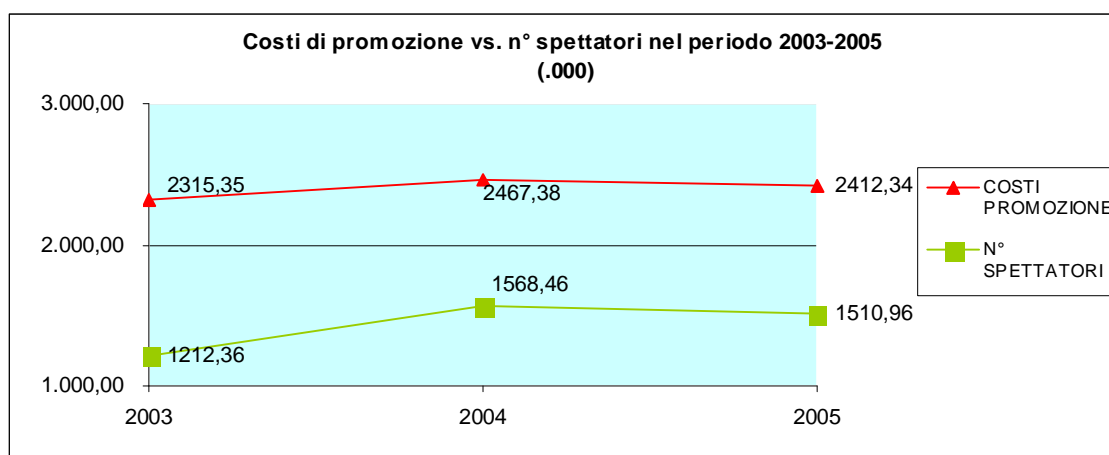
Il costo medio sostenuto per ogni spettatore corrisponde a circa il 30% del prezzo medio, con poche variazioni percentuali nel corso del tempo.

Questo dato appare superiore alla percentuale media di incidenza della comunicazione/promozione in altri settori (nel Largo Consumo, ad esempio, si attesta attorno al 15-20% del fatturato).

Nel settore teatrale, però, il processo di acquisto è lungo e complesso, come vedremo più avanti, con una forte incidenza dell'attività di formazione e promozione del pubblico.

## 2.6 Costi di promozione e numero spettatori

Il grafico seguente mette a confronto l'andamento dei costi di promozione con quello del numero di spettatori.



Il grafico mostra una sostanziale efficacia delle operazioni promozionali sull'aumento del numero di spettatori.

Infatti, ad un aumento contenuto dei costi di promozione (5% circa) corrisponde un notevole aumento del numero di spettatori (+25% circa nel 2005, rispetto al 2003).



## 2.7 In sintesi

Dall'analisi dei dati riportati emerge quindi che:

- spettatori e recite sono fortemente in aumento, a testimonianza di un settore vivace e in crescita;
- gli incassi diminuiscono, principalmente a causa dell'arrivo di pubblico giovane, che paga prezzi più bassi;
- i costi di promozione aumentano leggermente, a fronte, però, di un forte incremento del pubblico;
- l'incidenza dei costi di promozione sul fatturato è piuttosto alta (circa il 30%); ciò appare dovuto anche a caratteristiche specifiche del settore teatrale.

Nelle prossime pagine, concentreremo la nostra attenzione sul pubblico e, in particolare, sulla promozione del pubblico, avvalendoci anche dei risultati di due incontri con un gruppo di lavoro composto da rappresentanti di 5 primarie strutture teatrali nella regione.

## 3. Il pubblico del teatro, oggi

### 3.1 Introduzione

Abbiamo visto come il pubblico teatrale in Emilia Romagna abbia avuto, negli ultimi anni, un forte incremento. Anche in Italia, come emerge dagli ultimi dati SIAE 2005, il pubblico del teatro sta complessivamente aumentando.

Ma quali sono i fattori da cui dipende questa crescita? E come cambia il pubblico del teatro?

### 3.2 Pubblico individuale - pubblico organizzato

All'aumento complessivo del pubblico corrisponde, per la maggior parte dei teatri, una diminuzione progressiva, ma costante, del pubblico organizzato (gruppi, scuole, circoli culturali...). Un dato confermato dai teatri partecipanti al gruppo di lavoro.

Il pubblico organizzato, peraltro, rappresenta da sempre il nucleo principale del pubblico teatrale, arrivando, in alcuni casi, a costituire l'80% delle vendite complessive. E' un pubblico, inoltre, sicuramente più facile da muovere, e da gestire, rispetto al pubblico individuale.

Attualmente, la percentuale di pubblico organizzato sul pubblico complessivo è scesa, invece, a circa il 50%. Tra i motivi di questo calo, alcuni strutturali:

- diminuzione delle scuole e del numero di classi, anche a causa del calo del tasso di natalità;
- calo del numero di CRAL aziendali;
- interventi, da parte degli enti pubblici, di razionalizzazione delle strutture culturali sul territorio (biblioteche, circoli culturali, ecc...), che ne hanno portato alla riduzione del numero complessivo e alla concentrazione.

La causa principale del calo di pubblico organizzato, però, appare dovuta ad una sostanziale "individualizzazione" del consumo teatrale: se, prima, che cosa andare a

vedere a teatro veniva deciso dal capogruppo, o al massimo dal gruppo nel suo insieme, ora le scelte sono quasi sempre individuali (eventualmente, di coppia).

C'è più informazione, conoscenza delle programmazioni, più interesse a come si spende il proprio denaro, ma anche più alternative ad una serata a teatro: non è un caso che ISTAT classifichi la spesa per lo spettacolo dal vivo, come le altre forme di consumo culturale, nella categoria "tempo libero". Cioè, insieme al cinema, ai viaggi, ai ristoranti, ecc...

Cresce, quindi, un nuovo tipo di pubblico. Un pubblico che ha esigenze e bisogni completamente differenti, da tutti i punti di vista: comunicazione, assistenza, politiche di prezzo, strategie di vendita...

Un pubblico che "costringe" i teatri a ripensare alle logiche di promozione e di contatto in un'ottica che è, a tutti gli effetti, di marketing.

### 3.3 Biglietti-abbonamenti

Se, come accennato, i dati complessivi dell' Emilia Romagna mostrano che il numero di abbonati cala leggermente, non è così per l'Italia, dove gli abbonati sono in aumento, né per i teatri partecipanti al gruppo di lavoro, che indicano tutti un aumento degli abbonamenti venduti, soprattutto nell'ultima stagione.

L'aumento degli abbonati porta ricadute positive:

- aumenta il numero medio di spettacoli visti per spettatore (gli abbonati vedono, naturalmente, più spettacoli del pubblico frequentante);
- cresce, quindi, un pubblico più fedele, più attento e vicino alle proposte del teatro. Un pubblico con cui si può, e si deve, dialogare.

Sono molti, perciò, i teatri che hanno profondamente rivisto, negli ultimi anni, le politiche di abbonamento, con una diversificazione delle tipologie offerte e una attenta politica di prezzo.

### 3.4 Chi è il nuovo pubblico?

Il contributo principale all'aumento del pubblico teatrale sembra venire dai giovani. Anche a parere dei partecipanti al gruppo di lavoro, infatti, le politiche promozionali verso questo segmento portano ottimi risultati, pure in teatri dove la tipologia di pubblico sembrerebbe essere un po' meno adatta, come i teatri d'opera.

L'aumento di questo pubblico appare dovuto anche ad un forte investimento sull'attività di formazione, un'attività, peraltro, su cui il settore teatrale è storicamente impegnato.

L'aumento e il cambiamento del pubblico teatrale hanno, come accennato, portato grossi mutamenti nelle politiche promozionali dei teatri.

Sta nascendo, anche se ancora in nuce, un approccio di marketing completo: ricerche sul pubblico, per capirne le caratteristiche e i comportamenti, nuovi canali di vendita, diversificazione dei prezzi, nuovi strumenti di comunicazione stanno diventando parte integrante delle strategie degli operatori.

In questo contesto, anche l'attività di promozione del pubblico appare in forte cambiamento. Un cambiamento che analizzeremo e definiremo nei capitoli successivi.

## 4. La promozione del pubblico

### 4.1 Che cos'è la promozione del pubblico?

Il tema della promozione del pubblico nel teatro appare oggi sempre più importante. Il pubblico è, come detto, in aumento; si assiste all'arrivo di un pubblico nuovo, giovane e relativamente "digiuno" di teatro; la progressiva riduzione del FUS, almeno in termini reali, fa volgere l'attenzione degli operatori teatrali verso il reperimento di mezzi propri, in primis, naturalmente, gli incassi.

A fronte, però, di questa crescente attenzione, si registrano ancora segnali fortemente divergenti:

- la promozione del pubblico è, anche a detta di tutti i partecipanti al gruppo di lavoro del progetto, la prima funzione aziendale a cui vengono tagliati gli investimenti, quando i fondi complessivi scarseggiano (come, peraltro, in questo periodo);
- la promozione è anche l'attività su cui si è innovato di più, negli ultimi anni: sono nate nuove forme di comunicazione (Internet, e-mail marketing, ...), di vendita (vendita on-line, last minute, ...), di contatto con il pubblico (numeri verdi o dedicati, Servizi Cortesia, ecc...).
- anche in conseguenza di ciò, non sembra ancora esistere una definizione comune di promozione del pubblico: è solo comunicazione, o anche formazione del pubblico? E nella promozione è compresa anche la vendita?

Si assiste, quindi, ad un vero e proprio paradosso: da una parte, una sempre maggiore attenzione, anche dei mezzi di comunicazione, verso le politiche di contatto e di "conquista" del pubblico; dall'altra, la promozione, anche a causa della sua identità non pienamente definita, sembra ancora mancare di una piena "dignità" e personalità.

### 4.2 Per una definizione di promozione del pubblico

Sulla base dei contributi del gruppo di lavoro, si può costruire una prima ipotesi di definizione di "promozione del pubblico".

La promozione del pubblico può essere vista, cioè, come l'insieme delle attività e degli strumenti che servono per portare a teatro lo spettatore. Tutte le azioni e i mezzi, cioè, che i teatri possono utilizzare, in tempi diversi, e che hanno come risultato l'acquisto di un biglietto o di un abbonamento.

Per approfondire questa definizione partiamo da ciò che dice la teoria di marketing: per "mix promozionale" relativo ad un prodotto e/o ad un servizio, si intende un insieme di 4 leve:

- Propaganda
- Pubblicità
- Contatto personale/Direct Marketing
- Promozione delle vendite

Per massimizzarne l'efficacia, le leve che compongono questo mix devono agire in modo coordinato, cioè avere tutte uno stesso obiettivo ed essere ispirate alla stessa filosofia, o mission.

Vediamo, quindi, qual è la declinazione del mix promozionale (o "promotion mix) nel settore teatrale.

#### 4.3 Il mix promozionale: la propaganda

Per propaganda, la teoria di marketing intende una comunicazione non a pagamento, dai contenuti non completamente controllabili, diretta ad un pubblico obiettivo non completamente identificabile.

Classicamente, attività di propaganda sono quelle svolte dall'Ufficio Stampa e dall'Ufficio Pubbliche Relazioni, due funzioni che nel campo teatrale sono estremamente importanti e radicate.

In questo settore, quindi, questa leva ricopre grande importanza.

Se si pensa, inoltre, che la propaganda, proprio per queste caratteristiche di "gratuità" e di scarsa controllabilità da parte dell'azienda, è in assoluto la leva promozionale cui viene data maggiore credibilità, si capisce come molti teatri, anche di piccole dimensioni, gestiscano l'attività di Ufficio Stampa e Pubbliche Relazioni con personale interno, eventualmente esternalizzando solo per grandi eventi, o manifestazioni dedicate a specifici segmenti.

#### 4.4 Il mix promozionale: la pubblicità

Per pubblicità si intende invece una comunicazione a pagamento, dai contenuti completamente controllabili, diretta ad un pubblico obiettivo completamente identificabile.

Anche la pubblicità è uno strumento molto importante per i teatri. Spesso l'attività di pubblicità viene svolta internamente per quanto riguarda il copy e, talvolta, l'ideazione; più raramente, invece, la grafica e l'impaginazione, in genere affidate a società esterne.

Alla pubblicità possono essere assimilate tutte le attività editoriali (opuscoli, volantini, programmi di sala) e anche il sito Internet, uno strumento affermatosi relativamente da poco tempo ma diventato ormai indispensabile.

#### 4.5 Il mix promozionale: il contatto personale/Direct Marketing

Il contatto personale, a cui viene assimilato il Direct Marketing, viene definito come la comunicazione diretta e bidirezionale tra l'azienda e i propri clienti (dall'azienda al cliente e dal cliente all'azienda).

Il contatto personale trova nel teatro il suo luogo di elezione. Uno dei veicoli principali di comunicazione per gli spettacoli è, infatti, il passaparola. Ma soprattutto, per informarsi su uno spettacolo o acquistare un biglietto, lo spettatore entra continuamente in contatto con personale dell'azienda: telefoniste, cassiere, maschere, ecc...

Su questa leva sono molti gli investimenti fatti dai teatri negli ultimi anni: allungamento degli orari di biglietteria, aumento del personale di sala, rafforzamento del servizio telefonico. A parere di molti operatori, però, un grosso ostacolo allo sviluppo di queste attività è rappresentato dall'alto costo del personale e da problemi sindacali conseguenti a turni e orari prolungati.

Per questo, molti teatri hanno scelto di esternalizzare queste attività, affidandosi, ad esempio, a cooperative per i servizi di maschere o, addirittura, esternalizzando completamente, in call center dedicati, il servizio di informazioni e prenotazioni telefoniche.

Anche il Direct Marketing, sia postale che e-mail, è uno strumento di crescente importanza: negli ultimi anni sono molti i teatri che hanno costruito, o consolidato, indirizzari di spettatori e abbonati, a cui vengono con regolarità inviati opuscoli e volantini informativi, newsletter periodiche, ecc...

#### 4.6 Il mix promozionale: la promozione delle vendite

La teoria di marketing definisce la promozione delle vendite come l'insieme delle iniziative finalizzate ad influire sui comportamenti di acquisto o di riacquisto: tra queste, offerte prova, distribuzioni di campioni di prodotto, buoni sconto.

Questa leva appare ancora poco usata nel settore teatrale: spesso lo sconto viene associato al concetto di svendita: "qualcuno può pensare che quello spettacolo sia vuoto". Alcuni teatri, peraltro, lanciano offerte dedicate a segmenti particolari, come turisti o giovani, oppure usano specifici canali di vendita, come i biglietti scontati last minute agli iscritti ad una mailing list Web.

### 5. Promozione e formazione del pubblico

#### 5.1 La formazione come leva di promozione

Oltre al mix promozionale, un'altra componente importante, anzi essenziale, della promozione del pubblico per il teatro è la formazione.

Per portare il pubblico a teatro, cioè, non è sufficiente comunicare, più o meno efficacemente, l'esistenza di una stagione teatrale o di specifici spettacoli.

Non funziona, quindi, una logica promozionale di tipo "pull" (la sola comunicazione spinge all'acquisto, come nei prodotti di largo consumo).

La filosofia di contatto è, invece, di tipo "push": non solo bisogna comunicare al potenziale cliente, ma anche creare ripetute occasioni di incontro e acquisto, senza le quali l'adesione del pubblico sarebbe molto più lenta. Il processo di avvicinamento al teatro può, perciò, durare anni, e deve essere assolutamente "accompagnato".

Ciò è sicuramente dovuto alle caratteristiche del prodotto teatrale, complesso, sempre diverso e, di per sé, fortemente "innovativo" (nuove stagioni, nuove compagnie, nuovi spettacoli...), fruibile, perciò, solo da consumatori "evoluti" e informati.

Grande peso nella necessità di formazione, però, hanno anche i forti deficit formativi e culturali dell'istruzione scolastica italiana, dove il teatro viene trattato solo come derivata degli autori letterari e dove, spesso, gli studenti non vengono mai portati a vedere uno spettacolo.

#### 5.2 La formazione del pubblico, oggi

La formazione del pubblico è un'attività tradizionalmente svolta dalle strutture teatrali: l'"accompagnamento" al teatro di persone non culturalmente formate ha storicamente avuto come target principale il pubblico organizzato, in particolare scuole, ma anche biblioteche, CRAL e associazioni culturali.

Di fronte, però, alla progressiva diminuzione di questo tipo di pubblico, di cui abbiamo già parlato, e al corrispondente aumento di pubblico individuale, scarsamente frequentante, anche il concetto di formazione del pubblico sta subendo forti modificazioni.

Se per il pubblico organizzato, infatti, la formazione viene indirizzata a poche decine di persone ed è spesso effettuata con il supporto del capogruppo (insegnante, presidente dell'associazione culturale, ...) e con un taglio eminentemente culturale e letterario, la formazione del pubblico individuale ha caratteristiche molto differenti.

Si tratta, cioè, di organizzare incontri con persone che spesso dispongono di scarse, o nulle informazioni su ciò che viene presentato, e a cui occorre parlare con un linguaggio del tutto diverso da quello tradizionalmente usato nella formazione teatrale.

Sono, ad esempio, in grande aumento gli incontri presso le università, i cui studenti sono in tutto assimilabili al pubblico individuale, nei comportamenti e nelle scelte. Questi incontri, svolti spesso con diverse centinaia di persone, richiedono un linguaggio e una forma di presentazione innovativi: tanto nella formazione tradizionale il linguaggio e lo stile di presentazione sono approfonditi e legati a testo e autore, così nella "nuova formazione" il linguaggio diventa più "pubblicitario" e legato all'evento, con maggiore attenzione alla messa in scena e ai protagonisti. L'approfondimento viene delegato al materiale editoriale e promozionale lasciato ai partecipanti.

La ricerca dei "nuovi luoghi di aggregazione" è costante: locali per giovani, pub, ristoranti, centri commerciali, nuovi luoghi di incontro stanno diventando parte integrante dell'attività di formazione verso il pubblico potenziale.

Dalle esperienze dei partecipanti al gruppo di lavoro di questo progetto, i risultati di queste nuove attività formative sembrano incoraggianti: anche target apparentemente lontani dal mondo del teatro, come i frequentatori di centri commerciali o gli studenti di università "tecniche" (Ingegneria, Economia), rispondono in maniera interessante al contatto: anzi, come dice un partecipante al gruppo, "gli studenti meno reattivi sono proprio quelli delle facoltà letterarie...".

### 5.3 La formazione: un valore comune

L'attività di formazione richiede forti investimenti, non solo economici, ma anche di personale, tempo, know-how...

Anche per questo motivo, la formazione è un valore che, più degli altri, i teatri sentono come comune: se può capitare che per la comunicazione tradizionale si crei concorrenza (pubblicità sui giornali lo stesso giorno, affissioni negli stessi luoghi, ecc...) per le attività di formazione è costante lo scambio di indirizzi, di contatti, talvolta l'organizzazione di incontri insieme ad altri teatri del territorio.

## 6. Il linguaggio della promozione del pubblico

### 6.1 Il linguaggio della promozione è cambiato?

L'introduzione di nuovi strumenti di comunicazione, la nascita di nuove forme di promozione e formazione, la crescita di nuovo pubblico hanno portato a cambiamenti importanti nel linguaggio della comunicazione e promozione del pubblico.

Cambiamenti nei mezzi di comunicazione utilizzati, nel peso di ciascuno di questi mezzi, ma anche nel modo di parlare al pubblico.

## 6.2 I cambiamenti nei mezzi

I mezzi utilizzati per promuovere hanno subito forti cambiamenti, soprattutto negli ultimi anni. Sono nati nuovi media, come Internet, e-mail, banner su siti Web, ma è cambiato anche il mix dei mezzi "tradizionali" (affissioni, pubblicità sui giornali, volantini, programmi di sala, ...).

Se, prima, il sostegno alla stagione e ai singoli spettacoli avveniva soprattutto attraverso affissioni, pubblicità sui giornali e, meno, opuscoli, negli ultimi anni è decisamente aumentato il ricorso a materiale cartaceo, come volantini o opuscoli, attraverso cui il pubblico può ottenere più informazioni sulle proposte e sugli spettacoli; molti teatri hanno, inoltre, introdotto una newsletter periodica, inviata via posta, o via mail, ad un database di abbonati e pubblico frequentante.

Gli stessi programmi di sala sono cambiati, assumendo una forma più da libro, spesso con il testo dello spettacolo, che da saggio sull'autore e sulla messa in scena, come qualche anno fa.

Le pubblicità sui giornali e, per il lancio della stagione o di spettacoli importanti, le affissioni sono, quindi, ancora molto utilizzate.

Ad esse, però, si sono affiancati:

- un potenziamento dei mezzi tradizionali cartacei: poiché il pubblico ha meno informazioni, il contenuto di opuscoli, newsletter e volantini deve aumentare;
- spesso, l'invio postale degli opuscoli e dei volantini ai potenziali interessati, con una lettera di accompagnamento;
- un mix di nuovi strumenti:
  - Ø Internet, prima di tutto, dove trovare informazioni più complete e approfondite, che gli altri strumenti non possono dare;
  - Ø ma anche strumenti più "tattici", che assicurano ritorni a breve termine, come e-mail marketing, banner, volantinaggi.

## 6.3 I cambiamenti nel linguaggio

Notevoli, come dicevamo, anche i cambiamenti nel linguaggio, nel modo di parlare al pubblico.

Da un taglio "culturale" e di approfondimento si è passati più ad una logica, se non proprio pubblicitaria, "promozionale".

Sono nati pay-off e slogan, a sostegno della stagione o di singoli spettacoli o prodotti, come gli abbonamenti.

Alcuni teatri, anche i non commerciali, hanno cominciato da qualche tempo a riportare sugli annunci pubblicitari le critiche positive dei giornali, come rafforzamento della comunicazione.

Manifesti e affissioni riportano molte meno informazioni di qualche anno fa: solo le essenziali (titolo dello spettacolo, protagonisti, regista) e quelle di servizio (orari, indirizzi, numeri di telefono). Grande spazio è, invece, lasciato alle immagini.

E' cambiato lo stesso linguaggio delle immagini: se, prima, le foto erano spesso "dentro la scena", ora rappresentano soprattutto i protagonisti dello spettacolo, o momenti di particolare impatto visivo, che richiamino l'attenzione.

## 7. La promozione del pubblico e le altre leve di marketing

### 7.1 Promozione del pubblico e marketing mix

La crescita e il cambiamento del pubblico sta portando, come accennato, all'introduzione di nuove logiche gestionali: gli abbonamenti, i prezzi dei biglietti, i canali di vendita, la pianificazione della stagione e dei singoli spettacoli stanno cominciando a essere gestiti in un'ottica di marketing.

Vediamo come sono attivate le diverse leve del marketing mix, e come si integrano con la promozione.

### 7.2 Il prodotto

La leva prodotto è quella tradizionalmente più delicata, per questo settore. Infatti, a parte i teatri commerciali, la stagione e i singoli spettacoli sono scelti generalmente in un'ottica artistica, più che di mercato.

Se, quindi, il marketing non entra nelle scelte artistiche e culturali, può, però, supportare l'"impaginazione" della stagione:

- dandone una "lettura" tematica, con l'aggregazione degli spettacoli in tipologie, ciascuna adatta ad un target specifico a cui poi indirizzare le attività di promozione (ad es. spettacoli per ragazzi, per appassionati di un determinato genere, per il pubblico degli eventi...)
- guidando la costruzione del calendario:
  - tenuta: quali spettacoli possono avere più recite;
  - periodo: alcuni spettacoli, ad es., funzionano meglio in inverno, altri in primavera;
  - sequenza: dopo un grande evento è meglio non metterne subito un altro;
  - spettacoli fuori abbonamento;
  - ecc.....

Un'altra importante azione sulla leva prodotto è nella definizione delle formule di abbonamento, che viene fatta sulla base:

- dei diversi target potenziali;
- del calendario degli spettacoli.



### 7.3 Il prezzo

Negli ultimi anni, le politiche di prezzo hanno avuto forti cambiamenti, in questo settore:

- Cambiamenti quantitativi. Il numero di prezzi per gli spettacoli è notevolmente aumentato:
  - sono aumentate le formule di abbonamento;
  - sono aumentate le tipologie di spettacoli;
  - è aumentato il numero di riduzioni;
  - sono state introdotte offerte speciali, ingressi in piedi, ecc...
- Cambiamenti qualitativi. Nuove tipologie di offerta, combinazioni particolari, biglietti last minute, prezzi per giorno della settimana, ecc..

Le logiche alla base della definizione dei prezzi per un teatro, o per uno spettacolo, tengono quindi conto di diversi fattori, tutti ugualmente importanti:

- tipo di spettacoli: grandi eventi, spettacoli tradizionali, spettacoli "difficili", ecc...;
- tipo di pubblico: giovani, anziani, pubblico di primo acquisto, ecc...
- concorrenza: i prezzi degli altri teatri nella stessa area geografica; le eventuali promozioni che fanno, ecc...

### 7.4 La distribuzione

Forti i cambiamenti anche nella distribuzione:

- nella biglietteria, dove, come accennato precedentemente, sono stati allungati gli orari; alcuni teatri, inoltre, formano il personale sulla programmazione, il contenuto degli spettacoli, ecc...;
- nel servizio telefonico: sono molti i teatri che consentono l'acquisto di biglietti al telefono, con pagamento con carta di credito e ritiro la sera in biglietteria;
- nella vendita via Internet: tutti i fornitori di software di biglietteria forniscono anche il servizio di vendita on-line, sia a prezzo intero che last minute.

Alcuni teatri hanno cercato anche di percorrere vie innovative (vendita via Bancomat, nelle agenzie di banca, nei supermercati, ...) ma, per ora, con scarso successo.

## 8. Il non pubblico

### 8.1 Chi è il pubblico?

Per parlare del non pubblico del teatro, definiamo innanzitutto chi è il pubblico, e quali sono le sue caratteristiche.

Secondo l'ultima ricerca ISTAT sulla Musica e sugli Spettacoli dal vivo, in Italia si reca a teatro, in un anno, il 15,4% della popolazione di 6 anni e più, pari a quasi 8 milioni e mezzo di persone:

- più donne (16,9%) che uomini (14%);
- di età compresa tra 26 e 60 anni;
- con titolo di studio molto elevato (vanno a teatro il 40,3% dei laureati e il 24,4% dei diplomati);
- residenti soprattutto in aree metropolitane e comuni superiori a 50mila abitanti.

L'Emilia Romagna, peraltro, è, con il 22,4% della popolazione, la seconda regione in Italia, dopo il Trentino Alto Adige, in cui si va di più a teatro.

Ma il pubblico del teatro può ancora aumentare, o in futuro il numero di spettatori sarà, più o meno, come adesso?

E come fare a far venire a teatro i 49,5 milioni di italiani (e i 3.200.000 emiliani) che attualmente non vengono?

Proviamo a dare qualche risposta nel prossimo paragrafo.

### 8.2 Chi è il non pubblico?

Molto spesso si parla di non pubblico come di un insieme indistinto di persone che non vengono a teatro, e che non sembrano avere particolare interesse a farlo.

In realtà, a parere dei partecipanti al gruppo di lavoro, non è proprio così. Si possono, cioè, individuare diverse tipologie di non pubblico:

- persone con caratteristiche simili al pubblico attuale, ma con cui, per problemi di comunicazione, geografici, ecc... non si è mai riusciti a entrare in contatto;
- ragazzi e giovani, potenzialmente interessati al teatro;
- potenziale pubblico degli eventi, di origine essenzialmente televisiva;
- non pubblico vero e proprio.

Vediamo le caratteristiche delle singole tipologie e le possibili politiche di promozione.

### 8.3 Le tipologie di non pubblico

Il non pubblico, quindi, non è tutto uguale.

Anzi, una buona parte sembra potere potenzialmente trasformarsi, in un futuro più o meno lontano, in pubblico:

- Tra questi, sicuramente gli appartenenti alla prima tipologia individuata. Persone con caratteristiche simili al target attuale (titolo di studio alto, età 26-60 anni,

ecc...) che non conoscono il teatro, una volta attivato il contatto potrebbero diventare abbastanza velocemente spettatori.

E' questa una delle ragioni principali della ricerca, come dicevamo precedentemente, di "nuovi luoghi di aggregazione", dove entrare in contatto con il pubblico potenziale.

- Anche i ragazzi e i giovani, potenzialmente interessati al teatro, sono un target molto interessante. La formazione, presso scuole, circoli culturali, università rimane un veicolo di promozione molto efficace per questo target.
- Il potenziale pubblico degli eventi potrebbe, appunto, essere attirato da particolari eventi che rientrino nella sua area di interesse. Essendo un pubblico di origine essenzialmente televisiva, spettacoli con protagonisti di origine televisiva, o personaggi molto noti, potrebbero interessarlo. Attivato il contatto, possibilmente con l'inserimento in indirizzario dei nominativi, una corretta attività di Direct Marketing e di promozione delle vendite potrebbe avere efficacia.
- C'è, poi, un "non pubblico" propriamente detto (definito da un partecipante al gruppo di lavoro "il pubblico del Grande Fratello") che non sembra, allo stato, contattabile in alcun modo.

## 9. Conclusione: le buone pratiche per la promozione del pubblico

In conclusione, possiamo quindi definire delle "buone pratiche per la promozione del pubblico".

Se definiamo la promozione del pubblico come insieme delle attività e degli strumenti che servono per portare a teatro lo spettatore, ciò implica:

- il pieno utilizzo di tutte e 4 le leve del mix promozionale:
  - La propaganda (Ufficio Stampa e Pubbliche Relazioni), che ha grande efficacia e credibilità, dovrebbe essere svolta con personale interno alla struttura teatrale.
  - La pubblicità dovrebbe avere una gestione e un controllo interno; la realizzazione, soprattutto della grafica, può essere affidata all'esterno.
  - Il contatto personale/Direct Marketing è una leva già attualmente molto importante, che potrebbe essere ulteriormente potenziata: formazione del personale, maggiori informazioni allo spettatore, più invii di materiale, via posta e via e-mail, attivazione di incontri con il pubblico.
  - La promozione delle vendite appare assolutamente da potenziare, soprattutto verso target interessanti, come turisti e giovani, o su canali specifici, come mailing list via e-mail.
- L'integrazione di queste leve con un'attività formativa costante e estesa, rivolta a diversi tipi di pubblici:
  - organizzati: scuole, associazioni culturali, biblioteche, ecc...
  - individuali: università, ma anche centri commerciali, nuovi luoghi di aggregazione.
- Un linguaggio comune a tutte le forme di promozione, più moderno e visuale.

- Un mix di mezzi di comunicazione tradizionali e innovativi.
- Un integrazione delle attività promozionali con le altre leve del marketing mix.
- Un approccio diverso per diversi pubblici:
  - Il pubblico attuale: un'offerta per ogni segmento.
  - Il pubblico potenziale, da raggiungere attivando tutti gli strumenti di promozione.

## II PARTE

### Indice

1. Introduzione. Obiettivi	pag.	22
2. L'andamento delle attività di promozione del pubblico nei teatri dell'Emilia Romagna	»	22
3. I teatri partecipanti ai gruppi di lavoro: andamento e utilizzo degli strumenti di promozione del pubblico e comunicazione	»	29
4. L'efficacia degli strumenti di comunicazione. Il "mix" più corretto. Quali strumenti per quali target?	»	33

## 1. Introduzione. Obiettivi

Questo report raccoglie i risultati di una ricerca svolta nel novembre 2007 e avente come tema gli strumenti di promozione del pubblico nei teatri dell'Emilia Romagna.

La ricerca fa seguito ad un'analogo indagine, realizzata nel luglio 2006, relativa alla promozione del pubblico nel suo complesso in Emilia Romagna; nell'attuale edizione, l'obiettivo era di approfondire l'analisi relativamente a questo tema, vedendo se e che cosa era cambiato rispetto ad un anno fa; grazie anche alla collaborazione di nuovi teatri, non intervenuti l'anno scorso, si è voluto approfondire anche quali sono gli strumenti utilizzati per la promozione del pubblico, definendone l'utilità e il "mix" ideale.

La ricerca si è svolta in due fasi:

- 3) raccolta, elaborazione e analisi dei dati forniti da 105 teatri (nel 2006, 82) all'Osservatorio dello Spettacolo dell'Emilia Romagna relativamente al totale delle recite, al numero di spettatori e di abbonati, agli incassi e ai costi di promozione del pubblico negli anni 2003-2006.
- 4) un incontro preparatorio e un successivo focus group, della durata di 3 ore, con i responsabili promozione pubblico di 6 teatri del territorio:
  - Fabrizio Del Rio, del Teatro Duse di Bologna
  - Anna Bergamin, dell'ERT di Modena
  - Marcello Garbato, del Teatro Comunale di Ferrara
  - Alberto Ricci, di Accademia Perduta Romagna Teatri
  - Simona Monica Rossi e Roberto De Lellis, di Gioco Vita
  - XX, del Teatro YY di Rimini.

Rispetto al 2006, non ha partecipato alla ricerca il Teatro Comunale di Bologna. In più, invece, sono intervenuti il Teatro Gioco Vita di Piacenza e il Teatro XX di Rimini.

Gli obiettivi di questa ricerca sono riassumibili in:

- Analisi dell'andamento delle attività di promozione in Emilia Romagna e nei teatri oggetto della ricerca.
- Il pubblico del teatro: come si suddivide; come è cambiato nel corso degli anni; come cambierà in futuro.
- Le attività di promozione del pubblico: quali sono? Come si strutturano?
- La formazione del pubblico: parte della promozione o attività indipendente?
- Il non pubblico: come contattarlo? Come farlo venire a teatro?
- Le buone pratiche per la promozione del pubblico.

La ricerca è stata realizzata da Andrea Maulini, con il supporto di Cristina Gambini e Nicola Mosti dell'Osservatorio dello Spettacolo dell'Emilia Romagna, e il coordinamento generale di Antonio Taormina, Direttore dell'Osservatorio dello Spettacolo dell'Emilia Romagna.

## 2. L'andamento delle attività di promozione del pubblico nei teatri dell'Emilia Romagna

### 2.1 Costi di promozione, recite, spettatori, incassi

In una prima fase, sono stati raccolti ed elaborati i dati forniti annualmente all'Osservatorio dello Spettacolo dell'Emilia Romagna da 105 teatri nel periodo 2003-2006 (anni solari). Questa analisi, che fa seguito ad una analoga realizzata nel 2006, considera:

- I costi di promozione del pubblico

- Gli incassi da abbonamenti
- Gli incassi da biglietti
- Gli incassi da abbonamenti e biglietti scontati (ridotti)
- Il numero totale delle recite
- Il numero totale di spettatori
- Il numero totale di abbonati

Questi dati sono, inoltre, aggregati per provincia e per anno di riferimento.

Nota metodologica: in questa edizione, i dati su cui si è lavorato fanno riferimento a 105 teatri, 23 in più del 2006 (dove erano 82). Ciò, naturalmente, ha portato ad un aumento nei dati assoluti, e ha reso necessaria una riponderazione dei dati medi considerati l'anno scorso.

Inoltre, come l'anno scorso, molti teatri, tra quelli che hanno fornito i dati all'Osservatorio, organizzano stagioni o spettacoli per ragazzi. A questo è, quindi, dovuto il basso prezzo medio.

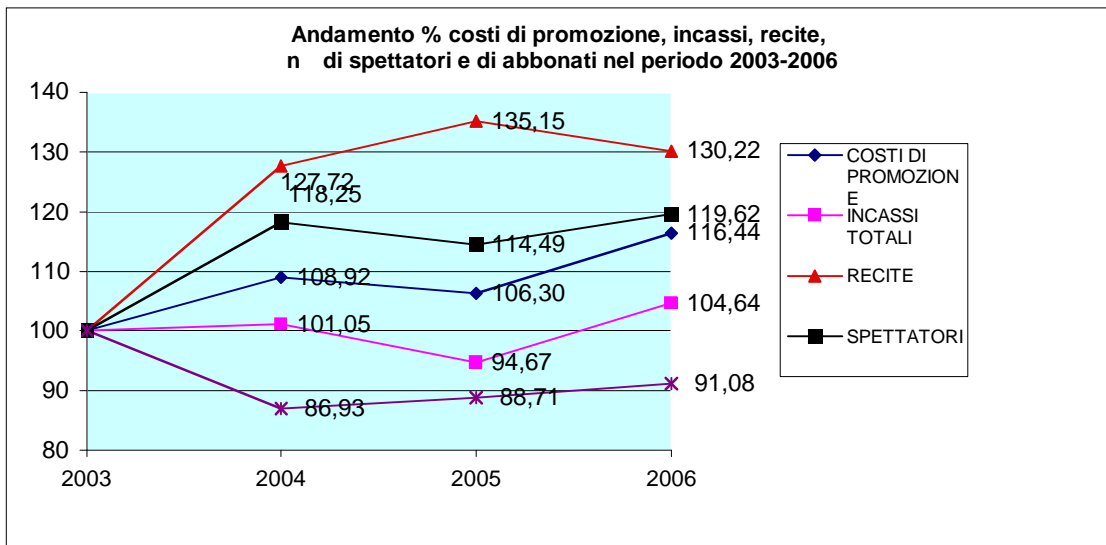
Nei paragrafi successivi, un'analisi dettagliata di questi dati.

## 2.2 Gli andamenti complessivi

Gli andamenti complessivi di costi di promozione, incassi da biglietti, numero recite, numero di spettatori e abbonati nei 4 anni sono riportati nel grafico seguente, che ne misura la variazione percentuale, fatto 100 l'anno di partenza (2003).

Il grafico mostra come, a fronte di un deciso aumento delle recite nel periodo (+30% nel 2006 rispetto al 2003), anche se con un calo rispetto al 2005, e di un buon incremento complessivo di spettatori, soprattutto nell'ultimo anno, gli incassi totali crescono, però in maniera decisamente minore (anzi, con un forte calo nel 2005). Aumentano, invece, le spese di promozione, ancora di più nel 2006, mentre è in leggero recupero il numero di abbonati, comunque più basso del 9% circa rispetto al 2003.

Cerchiamo di capire le motivazioni di questi andamenti analizzando nel dettaglio le variabili più significative.



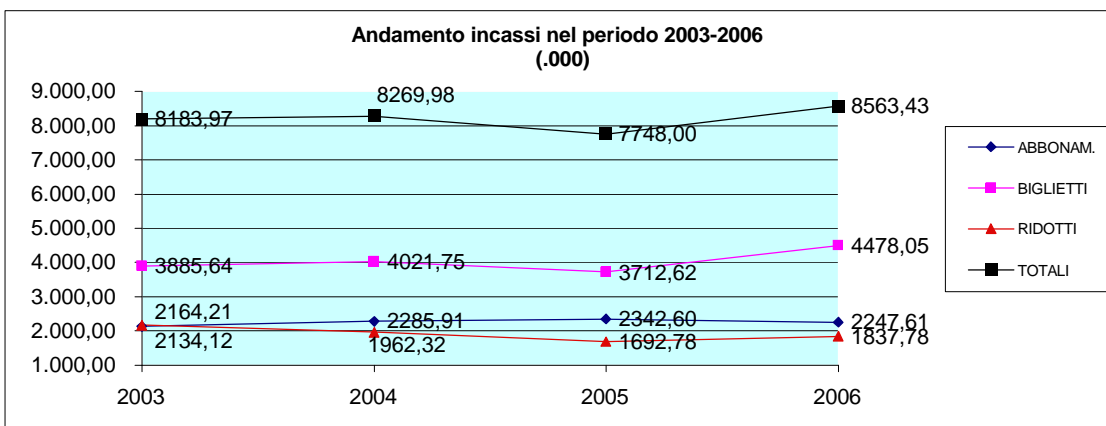
### 2.3 Gli incassi

Il grafico seguente riporta gli andamenti, in valore reale, degli incassi nel periodo 2003-2006.

In particolare, sono considerati non solo gli incassi totali, ma anche l'andamento delle singole tipologie di incasso:

- Incassi da abbonamenti
- Incassi da biglietti
- Incassi da abbonamenti e biglietti ridotti

L'aumento degli incassi totali, soprattutto rispetto all'anno scorso, appare dovuto ad un forte aumento nell'incasso dei biglietti, da cui gli incassi totali dipendono per più del 50%. In calo, o in sostanziale tenuta, le altre due voci di incasso: gli abbonamenti e i ridotti. Questi ultimi, in particolare, pur se recuperano rispetto all'anno scorso, rimangono comunque inferiori di quasi il 14% rispetto a 3 anni fa.





Visto il contemporaneo aumento di spettatori nel periodo 2003-2006, soprattutto quest'anno, e l'andamento degli abbonati (scarso, pur con un leggero recupero nel 2006), si può ritenere, quindi, che:

- il pubblico aumenta perché arriva nuovo pubblico, scarsamente frequentante e individuale, non legato ai canali organizzati;
- il nuovo pubblico acquista soprattutto biglietti a prezzo intero, probabilmente legati a singoli eventi, di grande richiamo;
- i biglietti ridotti, e quindi anche quelli promozionali per i giovani, tengono, ma non sono un canale molto utilizzato;
- gli abbonati sono recuperati, o mantenuti, soprattutto attraverso abbonamenti a basso costo o promozionali (aumenta il numero di abbonati; diminuisce l'incasso abbonamenti).

## 2.4 Il prezzo medio

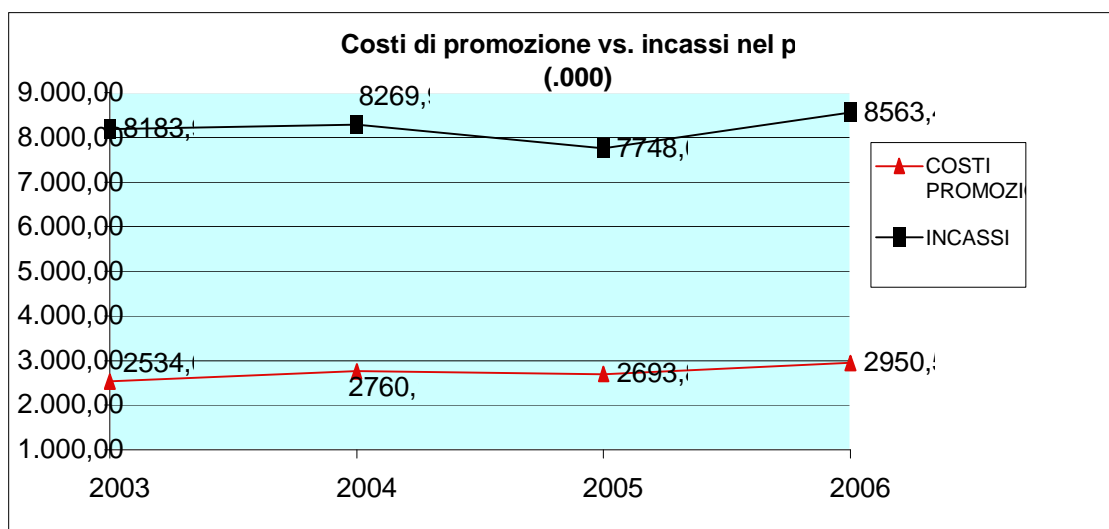
Anche l'analisi dell'andamento del prezzo medio per spettatore, in crescita, mostra che, in questa stagione, all'aumento del numero di spettatori corrisponde l'acquisto di biglietti a prezzo più alto (v. tab. seguente).

Prezzo medio per spettatore in Emilia Romagna	
2003	5,90 Euro
2004	5,04 Euro
2005	4,88 Euro
2006	5,16 Euro

Il prezzo medio, infatti, passa da quasi 6 Euro nel 2003 (un anno, probabilmente, atipico) a 5,16 Euro quest'anno, però con un aumento rispetto al 2005 di quasi il 6%.

## 2.5 Costi di promozione e incassi

Il grafico seguente mette a confronto l'andamento dei costi di promozione con quello degli incassi.



Come si vede, i costi di promozione sono in continuo aumento (+16% nei 3 anni), mentre gli incassi hanno un andamento ondivago, probabilmente dipendente anche dalla programmazione anno per anno. Rimarchevole, comunque, la crescita degli incassi nel 2006.

Nella tabella successiva riportiamo il confronto tra il prezzo medio che ogni spettatore paga per andare a teatro e il costo medio di promozione, cioè quanto una struttura teatrale spende in media per fare venire a teatro uno spettatore.

Anno	Prezzo medio per spettatore	Costo medio di promozione per spettatore
2003	5,90 Euro	1,83 Euro
2004	5,04 Euro	1,68 Euro
2005	4,88 Euro	1,70 Euro
2006	5,16 Euro	1,78 Euro

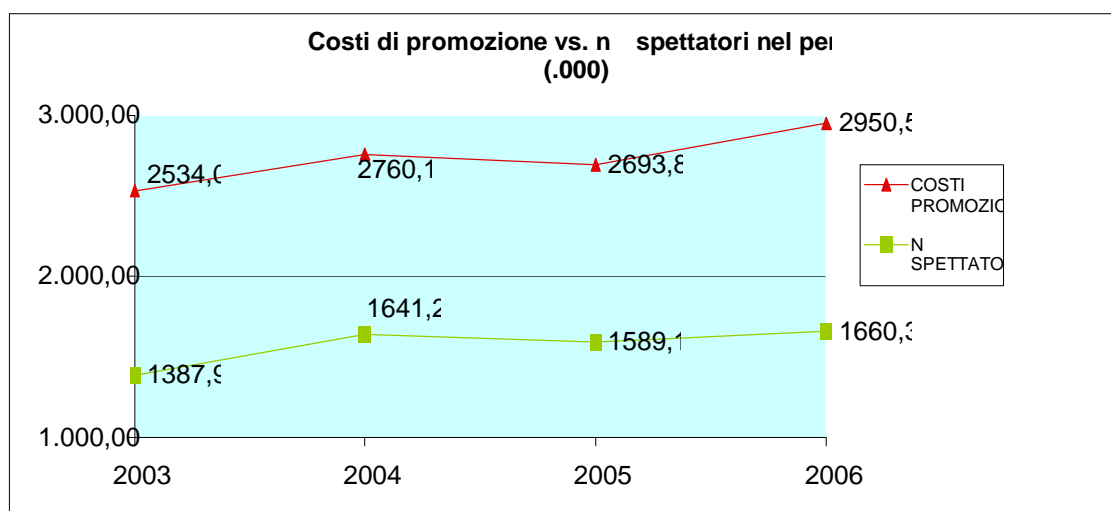
Il costo medio sostenuto per ogni spettatore corrisponde a circa il 30% del prezzo medio, con poche variazioni percentuali nel corso del tempo.

Questo dato appare alto, e molto superiore alla percentuale media di incidenza della comunicazione/promozione in altri settori (dove si attesta al massimo attorno al 15-20% del fatturato).

Ciò appare dovuto sicuramente al processo di acquisto del settore teatrale, decisamente lungo e complesso, ma probabilmente anche all'utilizzo di un mix di strumenti di promozione e comunicazione inefficiente e poco "targettizzato". E' questo, peraltro, l'argomento della seconda parte di questo saggio.

## 2.6 Costi di promozione e numero spettatori

Il grafico seguente mette a confronto l'andamento dei costi di promozione con quello del numero di spettatori, obiettivo primario delle attività di promozione del pubblico.



Il grafico mostra una sostanziale efficacia delle operazioni promozionali sull'aumento del numero di spettatori fino a due anni fa. Nel 2006, invece, a fronte di un forte aumento nelle spese di promozione, è corrisposto un aumento di pubblico percentualmente inferiore.

## 2.7 In sintesi

Dall'analisi dei dati riportati emerge quindi che:

- ad un aumento dell'offerta (recite), pur se in leggero calo nel 2006, corrisponde un aumento sia nel numero di spettatori che, un po' meno, degli incassi, a testimonianza di un settore attivo e stimolante e dell'arrivo di nuovo pubblico;
- gli abbonati, anche se con un leggero recupero, appaiono in calo, e sostenuti da prezzi promozionali o abbonamenti speciali;
- l'aumento degli incassi è dovuto soprattutto ad un aumento degli incassi dei biglietti; il prezzo medio, conseguentemente, cresce;

- all'aumento dei costi di promozione corrisponde, come detto, un forte aumento degli incassi; meno marcato, e percentualmente inferiore alla crescita dei costi di promozione, l'incremento del pubblico;
- l'incidenza dei costi di promozione sul fatturato è alta (più del 30%); ciò appare dovuto a caratteristiche specifiche del settore teatrale, ma probabilmente anche ad una inefficacia degli strumenti di promozione utilizzati.

Nelle prossime pagine, concentreremo, per questo, la nostra attenzione sulla promozione del pubblico e, in particolare, sugli strumenti utilizzati e la loro efficacia, avvalendoci anche dei risultati di due incontri con un gruppo di lavoro composto da rappresentanti di 6 primarie strutture teatrali nella regione.

### 3. I teatri partecipanti ai gruppi di lavoro: andamento e utilizzo degli strumenti di promozione del pubblico e comunicazione

#### 3.1 L'andamento complessivo

I teatri partecipanti ai gruppi di lavoro segnalano tutti un buon andamento nel 2006 e in generale nella stagione 2006-2007, a conferma dei dati regionali.

In aumento, per tutti, gli spettatori; in aumento anche gli incassi. Oltre alla stagione nel suo complesso, l'affluenza appare in crescita anche su programmazioni tematiche (danza, concerti, ecc...), con qualche rara eccezione, e su eventi speciali.

Questo, nonostante un condiviso aumento dei prezzi dei biglietti, soprattutto degli eventi speciali, e spesso anche delle riduzioni e degli abbonamenti.

Il numero di recite diminuisce leggermente per i teatri che operano in contesti cittadini più ampi: in realtà, pare una razionalizzazione, più che una diminuzione. Più spettacoli in programma, con meno recite ciascuno; ma anche meno recite, però in sale più grandi.

Al contrario, chi lavora in contesti più piccoli si vede spesso "costretto" ad aumentare il numero di recite per spettacolo, per evitare l'esaurito in abbonamento.

Anche per questo, molte strutture si stanno orientando verso un progressivo "alleggerimento" degli abbonamenti: meno spettacoli, più libertà di scelta, introduzione anche di formule a carnet, che consentano la fruizione di più persone contemporaneamente.

Per la stagione in corso (2007/2008), però, la percezione, soprattutto nelle città più grandi, è di un andamento un po' più difficoltoso dell'anno passato, a partire dalla vendita degli abbonamenti, praticamente in chiusura almeno nelle sue linee generali al momento dei focus, che registra un leggero calo.

#### 3.2 Le "buone pratiche per la promozione del pubblico": andamento e condivisione

La ricerca precedente, realizzata nel 2006, si concludeva con l'elencazione delle "buone pratiche per la promozione del pubblico".

Definita la promozione del pubblico come insieme delle attività e degli strumenti che servono per portare a teatro lo spettatore, infatti, si raccomandava:

- il pieno utilizzo di tutte e 4 le leve del mix promozionale:
  - La propaganda (Ufficio Stampa e Pubbliche Relazioni), che ha grande efficacia e credibilità, dovrebbe essere svolta con personale interno alla struttura teatrale.
  - La pubblicità dovrebbe avere una gestione e un controllo interno; la realizzazione, soprattutto della grafica, può essere affidata all'esterno.
  - Il contatto personale/Direct Marketing è una leva già attualmente molto importante, che potrebbe essere ulteriormente potenziata: formazione del personale, maggiori informazioni allo spettatore, più invii di materiale, via posta e via e-mail, attivazione di incontri con il pubblico.
  - La promozione delle vendite appare assolutamente da potenziare, soprattutto verso target interessanti, come turisti e giovani, o su canali specifici, come mailing list via e-mail.
- L'integrazione di queste leve con un'attività formativa costante e estesa, rivolta a diversi tipi di pubblici:

- organizzati: scuole, associazioni culturali, biblioteche, ecc...
- individuali: università, ma anche centri commerciali, nuovi luoghi di aggregazione.
- Un linguaggio comune a tutte le forme di promozione, più moderno e visuale.
- Un mix di mezzi di comunicazione tradizionali e innovativi.
- Un'integrazione delle attività promozionali con le altre leve del marketing mix.
- Un approccio diverso per diversi pubblici:
  - Il pubblico attuale: un'offerta per ogni segmento.
  - Il pubblico potenziale, da raggiungere attivando tutti gli strumenti di promozione.

Vediamo quanto queste "buone pratiche" influenzino l'attività dei teatri coinvolti nella ricerca e che cosa sia eventualmente cambiato nelle loro politiche di promozione e comunicazione nell'ultimo anno.

### 3.3 Il problema di base: il budget

"Una cosa che non è cambiata è che ogni anno il budget di comunicazione viene ridotto". Questa frase di un partecipante al gruppo di lavoro esprime bene un'opinione comune. I soldi dedicati alla promozione e alla comunicazione sono progressivamente di meno, arrivando anche a tagli del 10-15% anno per anno.

Spesso, questa riduzione viene decisa nell'ambito di un calo complessivo dei finanziamenti al teatro, che porta a tagli in ogni attività.

La promozione e comunicazione, però, appare uno dei settori dove si taglia più facilmente: tra diminuire i soldi alla parte artistica o alla comunicazione, la scelta è, in genere, la seconda.

Spesso, questo avviene a prescindere:

- dal rendimento, o meno, della comunicazione: rari sono gli incontri, a stagione conclusa, con la direzione generale o la direzione artistica, per analizzare l'andamento delle attività e il funzionamento del mix di strumenti utilizzati e per pianificare insieme il budget di spesa.
- dal programma: a stagioni dove spesso cresce il numero di spettacoli, o dove sono inseriti festival o eventi internazionali, corrispondono budget di comunicazione uguali, se non in calo.

Ciò porta, quindi, a difficoltà nella pianificazione delle attività, che viene rivista più volte nel corso della stagione, talvolta con l'inserimento di tagli e riduzioni ulteriori.

Ma porta anche ad una gestione complessiva un po' 'stressata': "se uno spettacolo importante non va bene, i soldi magari saltano fuori; però, in genere è tardi e si deve fare tutto di corsa, senza aver programmato prima".

Non pochi, soprattutto tra i teatri più piccoli, i partecipanti che dichiarano di rivedere il budget di comunicazione dopo il lancio della stagione e la chiusura della campagna abbonamenti. Sulla base dell'andamento delle vendite e delle prenotazioni, gli investimenti vengono destinati primariamente agli spettacoli più in difficoltà; gli altri sono sostenuti con un'attività minima e il supporto dell'Ufficio Stampa.

Un altro elemento che incide sul budget è la notevole crescita del costo dei diversi mezzi: pubblicità sui giornali, spot radio e TV, affissioni, stampati, spedizioni postali hanno avuto

negli ultimi anni forti aumenti di prezzo, soprattutto per quantità di acquisto medio-piccole, come quelle di molti teatri.

Per questo motivo, i responsabili promozione e comunicazione avviano, all'inizio di ogni stagione, trattative con le diverse concessionarie, con l'acquisto in blocco di pacchetti di uscite pubblicitarie da utilizzare nel corso dell'anno.

Il costo dei mezzi, però, incide lo stesso in maniera pesante sul budget di comunicazione. Grande accordo tra i partecipanti, perciò, suscita l'ipotesi di costituire un gruppo di acquisto, che tratti, con più forza contrattuale di oggi, pacchetti di mezzi pubblicitari da distribuire, poi, tra i diversi teatri.

### 3.4 Le difficoltà di pianificazione

Come accennato, le difficoltà di definizione e gestione del budget portano a problemi anche nella pianificazione della stagione e dei singoli spettacoli.

Al lancio del programma complessivo che avviene quasi sempre all'inizio di settembre (solo un teatro anticipa l'apertura a giugno), con l'inizio della vendita degli abbonamenti, e che si conclude verso fine ottobre-metà novembre, seguono attività di sostegno minimo su tutti gli spettacoli (in genere, con affissioni), con budget ridotti; gli investimenti sono riservati agli spettacoli più importanti, o più difficili. Anche per questi, però, gli stanziamenti economici sono notevolmente calati, nel corso degli ultimi anni. Molto viene quindi affidato al buon andamento della campagna abbonamenti e all'afflusso degli abbonati verso questi spettacoli.

Ciò comporta alcune conseguenze:

- se la campagna abbonamenti non ottiene buoni risultati, tutta la stagione ne risente, e anche gli spettacoli più importanti hanno problemi ad essere sostenuti;
- come detto precedentemente, questo può portare ad una gestione 'emergenziale', spesso stressata e diseconomica;
- il mix di mezzi di comunicazione utilizzato è piuttosto tradizionale: "sperimentare è costoso; ci si prova, comunque..". Strumenti innovativi, o adatti per raggiungere specifici segmenti di pubblico, o non pubblico, sono poco utilizzati, o non in maniera tale da creare curve di esperienza.

### 3.5 Le leve di promozione

Quali leve di promozione, quindi, sono più utilizzate? Verso quali ci si sta muovendo, nonostante le difficoltà economiche e di pianificazione segnalate? Vediamo se e come le "buone pratiche per la promozione del pubblico" indicate precedentemente sono applicate:

- La propaganda (Ufficio Stampa e Pubbliche Relazioni) continua ad essere una leva ritenuta molto utile. Tutti i teatri partecipanti ai gruppi di lavoro hanno personale interno ad occupare questa funzione. Uno, peraltro, si avvale anche di un'agenzia esterna. Soprattutto nelle località più piccole, molto importante è il supporto e il forte coinvolgimento dei quotidiani locali nella promozione delle proposte dei teatri.
- La pubblicità è sempre molto utilizzata; però con qualche razionalizzazione. Meno uscite pubblicitarie, utilizzo di mezzi a minor costo e maggiore efficacia (Internet), forte attenzione al rapporto costo/risultati (dal posizionamento della pubblicità all'interno dei giornali, ai luoghi dove affiggere manifesti, ecc...) . La grafica è, in genere, affidata all'esterno, talvolta per concorso.

- Anche il contatto personale/Direct Marketing è una leva importante. Si assiste, però, ad un progressivo passaggio da un Direct Marketing su carta (invio programmi della stagione, riviste su carta, opuscoli, ecc...) all'e-mail. Newsletter periodiche, anche bisettimanali, comunicazioni e promozioni via e-mail sono diventate uno strumento abituale. Alcuni hanno cominciato a sperimentare l'SMS.
- La promozione delle vendite comincia a trovare spazio, all'interno degli strumenti di sostegno di uno spettacolo. Utilizzando, in genere, Internet o l'e-mail, i primi esperimenti di sconti o riduzioni per il pubblico hanno dato risultati incoraggianti.
- La formazione è ancora una leva fondamentale per il settore teatrale. Soprattutto nelle località più piccole, dove viene svolta in stretto contatto con le strutture formative sul territorio.
- Molti si stanno muovendo verso linguaggi e immagine coordinata, soprattutto chi dispone di più sale, o gestisce circuiti teatrali: "da quest'anno, la grafica di tutto il materiale di comunicazione la segue una sola persona, che fa diretto riferimento a me".
- Come detto, nei limiti del budget, si cerca almeno di testare qualche strumento di comunicazione non tradizionale, per raggiungere nuovi segmenti di pubblico, o pubblico potenziale.

### 3.6 Ma il budget di comunicazione è ben speso?

Sono molti i responsabili promozione che si chiedono se il mix di mezzi di comunicazione utilizzato è ottimale, o sono possibili ulteriori razionalizzazioni. La diffusa sensazione è che alcuni strumenti "tradizionali" (pubblicità sui giornali, opuscoli e riviste su carta, ....) stiano perdendo di efficacia.

Quali sono i mezzi, e gli strumenti, che funzionano di più? Quali mezzi, per quali target? E' a questo argomento che è dedicata la seconda parte di questo saggio.



4. L'efficacia degli strumenti di comunicazione. Il "mix" più corretto. Quali strumenti per quali target?

#### 4.1 I costi della comunicazione

Come visto precedentemente, dall'analisi dei dati complessivi sui teatri dell'Emilia Romagna emerge che il costo di promozione è in aumento, complessivamente e in media, per ogni spettatore.

Questo appare solo apparentemente in contrasto con quanto affermato dai partecipanti ai gruppi di lavoro, secondo i quali il budget per queste attività è in costante, progressiva diminuzione.

Infatti, le numerose e complesse voci di costo delle strutture teatrali spesso assimilano a "promozione e comunicazione" anche costi non associabili a queste attività, come personale di sala, spese telefoniche, o costi di personale, che non rientrano nel budget gestito dai responsabili promozione e comunicazione.

Peraltro, talvolta, anche costi che sarebbero di promozione, come le spese postali, sono inseriti all'interno dei costi amministrativi o delle spese generali.

#### 4.2 Gli strumenti di comunicazione

Anche l'opinione dei partecipanti coinvolti nella ricerca è di una non completa efficienza degli strumenti di comunicazione utilizzati.

Con un budget in calo, la spesa per i diversi strumenti viene spesso decisa in maniera piuttosto conservativa, anno per anno. La spesa per i singoli mezzi, cioè, riflette la ripartizione utilizzata negli anni, con pochi cambiamenti e, come detto, pochi investimenti sulla sperimentazione.

Questi i principali strumenti di comunicazione segnalati dai partecipanti, su cui viene deciso e allocato il budget:

- Grafico e tipografia
- Pubblicità sui giornali
- House organ cartaceo
- Manifesti delle compagnie;
- Pubblicità esterna (affissioni)
- Mailing e distribuzione materiale
- Sito Internet
- Pubblicità su TV e radio

Al netto delle particolarità delle singole strutture (SMS, costi per l'ufficio stampa esterno,...) questi sono gli strumenti che tutti i teatri intervistati affermano di utilizzare con regolarità.

Vediamoli singolarmente, sulla base della rispettiva quota di allocazione del budget di comunicazione.

### 4.3 Grafico e tipografia

Questa voce costituisce, per tutti, la più importante e costosa.

La percentuale di allocazione del budget per grafico e tipografia va dal 45% al 55%; in un teatro arriva addirittura al 70%, soprattutto a causa dei forti costi derivanti dall'affidamento all'esterno della grafica. Molte strutture hanno uno studio esterno, ma comunque con un coordinamento diretto del teatro.

La sensazione comune è che questo costo si possa ridurre, anche di molto:

- Con la progressiva riduzione dei materiali cartacei in atto;
- Con trattative comuni con le tipografie; anche qui, si ripropone l'idea del gruppo di acquisto già proposta per i costi pubblicitari: "trattiamo tutti insieme con una, o poche, selezionate, tipografie, otteniamo costi più bassi e poi ognuno fa stampare il proprio materiale".

### 4.4 Pubblicità sui giornali

La pubblicità sui giornali pesa dal 15% al 30% del budget complessivo.

E' reputata da tutti ancora indispensabile, ma in calo, soprattutto per il notevole aumento dei costi. Come accennato, molti, all'inizio della stagione, stipulano accordi, in genere con una sola testata, per l'acquisto di un certo numero di pagine da utilizzare durante l'arco della stagione.

### 4.5 L'house organ cartaceo

Non tutti i teatri ce l'hanno. Quando c'è, pesa in maniera abbastanza corposa sul budget (circa il 10%). E' comunque, ritenuto ancora molto utile, anche se con un calo di lettura da parte degli spettatori ("siamo tutti bombardati da troppe comunicazioni; si legge meno..:").

Alcuni lo integrano con la brochure di presentazione della Stagione, che viene quindi utilizzata per tutto l'anno.

### 4.6 I manifesti delle compagnie

I manifesti delle compagnie sono spesso una voce di costo pesante: dal 3 al 10% dei costi. Comuni sono le lamentele sulla scarsa sensibilità delle compagnie alle esigenze di comunicazione delle strutture, a partire da una grafica accattivante e che inviti il pubblico all'acquisto: "spesso, i manifesti delle compagnie sono concettuali, o non c'entrano niente con il contenuto dello spettacolo".

Per questo, quando possibile, i teatri che ospitano cercano di non limitarsi alla sola sovrastampa, ma a creare una comunicazione anche per gli spettacoli ospiti, secondo l'immagine grafica del teatro, in modo da essere riconoscibile e immediatamente comprensibile dal pubblico.

#### 4.7 Pubblicità esterna

La pubblicità esterna, ovvero l'affissione di manifesti, rappresenta il 5-10% del budget, ed è in calo. È considerata ancora molto utile per affermare la propria presenza sul territorio rispetto al pubblico e agli altri teatri; rappresenta, inoltre, un mezzo che arriva potenzialmente a tutti, pubblico e non pubblico, e senza alcuna distinzione di classe sociale ed età.

E' stata, però, razionalizzata decisamente, anche con una più oculata scelta dei periodi e dei luoghi di affissione dei manifesti.

Alcuni dispongono anche di uno o più totem in giro per la città, da utilizzare permanentemente per l'affissione di manifesti e locandine.

#### 4.8 I costi di mailing e distribuzione del materiale

Come detto, soprattutto per il mailing, questi sono talvolta costi 'nascosti', non di diretto riferimento dell'area promozione del pubblico e comunicazione.

La quota di budget ad essi riferita, comunque, si attesta intorno al 5%. La distribuzione dei materiali in luoghi della città appare un veicolo molto utilizzato, per tutto l'anno. Spesso, è affidato ad una persona esterna, che ne coordina altre.

Molti, poi, segnalano il notevole aumento dei costi postali negli ultimi anni.

#### 4.9 Il sito Internet

Uno degli strumenti ritenuti più utili ed economici. Per la spesa, si è intorno al 2/3% del budget; tutti dispongono di tool di aggiornamento diretto, senza passare da agenzie esterne. L'aggiornamento, affidato alla redazione, viene effettuato almeno una volta alla settimana, se non tutti i giorni.

Molti hanno una newsletter periodica (in genere quindicinale o mensile), scritta e inviata direttamente.

#### 4.10 Pubblicità su TV e radio

Questi strumenti rappresentano l'1-2% dei costi; quasi nessuno usa la TV, anche se sono seguite con attenzione possibili iniziative co-branded (spazi all'interno di trasmissioni dedicate alla cultura e al teatro).

Le radio sono soprattutto locali, utilizzate non solo per la pubblicità, ma anche, ad esempio, per concorsi a premi, con in palio biglietti omaggio agli spettacoli.

#### 4.11 Gli strumenti: un'analisi complessiva

Gli strumenti di comunicazione utilizzati sono, come visto, numerosi e diversificati.

Alcuni, sono impiegati soprattutto per il lancio della stagione, o degli spettacoli più importanti: tra questi, pubblicità sui giornali, pubblicità su TV e radio, pubblicità esterna.

Altri (sito Internet e house organ) sono considerati strumenti di comunicazione 'istituzionale', piuttosto che legati a singole iniziative o eventi.

In ogni caso, anche per spettacoli minori, o già esauriti, è previsto un livello di comunicazione 'minimo', da cui non si prescinde, composto, oltre che dall'Ufficio Stampa, da:

- Sezione, o pagina, sul sito Internet.
- Citazione all'interno di house organ e/o newsletter via e-mail.
- Affissioni (eventualmente, solo a coprire i luoghi più visibili della città).
- Per molti, volantino o pieghevole relativo allo spettacolo, anche quando è un'ospitalità.

#### 4.12 Quali strumenti per quali target?

E allora, quali sono gli strumenti più efficaci?

Non sembra possibile determinare un'efficacia, o un'inefficacia, in assoluto degli strumenti di comunicazione. L'efficacia dipende, spesso, da tipologie di spettacoli, ma anche da periodi dell'anno, tipologie di pubblico, coerenza con il contenuto dello spettacolo, grafica particolarmente indovinata.

Tuttavia, gli strumenti più tradizionali, come stampati, affissioni, pubblicità sui giornali sono stati soggetti negli ultimi anni a continue razionalizzazioni e risparmi. E ancora oggi sono sicuramente questi strumenti ad avere il costo per spettatore più alto.

Per molte tipologie di spettacoli, inoltre, (es. di ricerca) cominciano a mostrare qualche area di inefficacia: "il pubblico di questi spettacoli non sempre viene avendo visto il manifesto, o avendo preso il volantino; bisogna informarlo in altri modi...".

Strumenti più 'nuovi', come Internet, ma soprattutto e-mail e community, hanno progressivamente aumentato la loro efficacia.

In particolare, l'e-mail è ritenuto lo strumento che ha, in assoluto, il miglior rapporto costo/risultato.

#### 4.13 Il futuro

Tra tutti gli strumenti di comunicazione, quelli giudicati più potenziali per il futuro sono, naturalmente, Internet e l'e-mail. In deciso calo soprattutto grafica e tipografia.

Vediamo, nello specifico, le opinioni dei partecipanti ai gruppi sui singoli strumenti:

- Grafico e tipografia; attualmente, la voce più importante di costo. Si ridurrà, anche fortemente, nel breve periodo, per la notevole riduzione di materiale stampato.
- Pubblicità sui giornali: oggi molto utilizzata, anche se, soprattutto nelle grandi città, non appare sempre efficace. Il suo utilizzo dipenderà anche dai costi: se saranno in aumento, come negli ultimi anni, decrescerà.
- House organ cartaceo: utile, ma non indispensabile. Probabilmente continuerà ad essere utilizzato, ma con razionalizzazione dei costi (meno uscite; minore foliazione).
- Manifesti delle compagnie: "purtroppo, penso che continueranno ad esserci...".

- Pubblicità esterna (affissioni): ritenuta ancora piuttosto utile, soprattutto nei piccoli centri, probabilmente sarà ancora uno strumento importante. Anche qui, come per altri strumenti, con razionalizzazioni (meno manifesti, in luoghi più visibili, ...).
- Mailing e distribuzione materiale: i costi del mailing dovrebbero scendere, corrispondentemente al calo dei costi degli stampati. Anche la distribuzione diminuirà, rimanendo però un veicolo importante.
- Sito Internet. Già ora ritenuto molto utile; l'utilità delle attività web aumenterà esponenzialmente, in coerenza con la crescente diffusione dell'utilizzo di Internet tra fasce ampie di popolazione.
- Pubblicità su TV e radio. Abbastanza marginali e 'tattici', questi strumenti manterranno, più o meno, il livello di spesa attuale.

#### 4.14 Le possibili iniziative della Regione Emilia Romagna per incentivare e sostenere la promozione del pubblico sul territorio

A parere dei partecipanti, la Regione Emilia Romagna potrebbe dare un supporto istituzionale importante per l'incentivazione e il sostegno della promozione del pubblico teatrale sul territorio.

Tra queste, i suggerimenti più interessanti sono:

- Creare mezzi di informazione (siti Internet, carta, trasmissioni radio o TV) che presentino i programmi e le attività delle strutture teatrali del territorio;
- investire in "pubblicità progresso" per comunicare il prodotto spettacolo;
- istituire una giornata dei "teatri aperti", sulla falsariga dell'analoga iniziativa della Regione Lombardia.