

*Osservatorio Regionale dello
Spettacolo dell'Emilia-Romagna*

Report 2006

Note e crediti

Direzione: Antonio Taormina, Fondazione ATER Formazione
Comitato scientifico: Roberto Calari, Lamberto Trezzini, Michele Trimarchi
Responsabili di ricerca: Cristina Gambini, Nicola Mosti

Lo studio è stato realizzato in collaborazione con Andrea Maulini.

Si ringraziano i collaboratori del settore Spettacolo del Servizio Cultura, Sport, Progetto Giovani della Regione Emilia-Romagna, Laura Di Salvo, Giovanna Manfrini, Tiziana Predieri, Stefania Santi, Paola Mara Zauli.

**Osservatorio dello Spettacolo
della Regione Emilia-Romagna**

**BENCHMARKING SULLE POLITICHE DI PROMOZIONE
DEL PUBBLICO NEL SISTEMA
DELLO SPETTACOLO DELL'EMILIA-ROMAGNA**

Sommario

1. Introduzione. Obiettivi
2. L'andamento delle attività di promozione del pubblico nei teatri dell'Emilia-Romagna
 - 2.1 Costi di promozione, recite, spettatori, incassi
 - 2.2 Gli andamenti complessivi
 - 2.3 Gli incassi
 - 2.4 Il prezzo medio
 - 2.5 Costi di promozione e incassi
 - 2.6 Costi di promozione e numero spettatori
 - 2.7 In sintesi
3. I teatri partecipanti ai gruppi di lavoro: andamento e utilizzo degli strumenti di promozione del pubblico e comunicazione
 - 3.1 L'andamento complessivo
 - 3.2 Le "buone pratiche per la promozione del pubblico": andamento e condivisione
 - 3.3 Il problema di base: il budget
 - 3.4 Le difficoltà di pianificazione
 - 3.5 Le leve di promozione
 - 3.6 Ma il budget di comunicazione è ben speso?
4. L'efficacia degli strumenti di comunicazione. Il "mix" più corretto. Quali strumenti per quali target?
 - 4.1 I costi della comunicazione
 - 4.2 Gli strumenti di comunicazione
 - 4.3 Grafico e tipografia
 - 4.4 Pubblicità sui giornali
 - 4.5 L'house organ cartaceo
 - 4.6 I manifesti delle compagnie
 - 4.7 Pubblicità esterna
 - 4.8 I costi di mailing e distribuzione del materiale
 - 4.9 Il sito Internet
 - 4.10 Pubblicità su TV e radio
 - 4.11 Gli strumenti: un'analisi complessiva
 - 4.12 Quali strumenti per quali target?
 - 4.13 Il futuro
 - 4.14 Le possibili iniziative della Regione Emilia-Romagna per incentivare e sostenere la promozione del pubblico sul territorio

1. Introduzione. Obiettivi

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

La ricerca fa seguito ad un'analoga indagine, realizzata nel luglio 2006; nell'attuale edizione, l'obiettivo era di approfondire l'analisi, vedendo se e che cosa era cambiato rispetto all'anno precedente; grazie anche alla partecipazione di nuovi teatri, non intervenuti nel 2006, si è cercato anche di capire quali sono gli strumenti per la promozione del pubblico più utili, e qual è il "mix" ideale tra questi strumenti.

La ricerca si è svolta in due fasi:

- 1) raccolta, elaborazione e analisi dei dati forniti da 105 teatri (23 in più del 2006) 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.
- 2) 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
 - Laura Fontana, del Teatro Novelli 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 Novelli di Rimini.

Gli obiettivi complessivi di questa ricerca erano:

- 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 del pubblico 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 anche aggregati per provincia e per anno di riferimento.

Nota metodologica: in questa edizione, i teatri partecipanti alla ricerca (105) erano in numero decisamente superiore al 2006 (dove erano 82). Ciò, naturalmente, ha portato ad una riponderazione dei dati complessivi e dei dati medi per ciascuna voce analizzata.

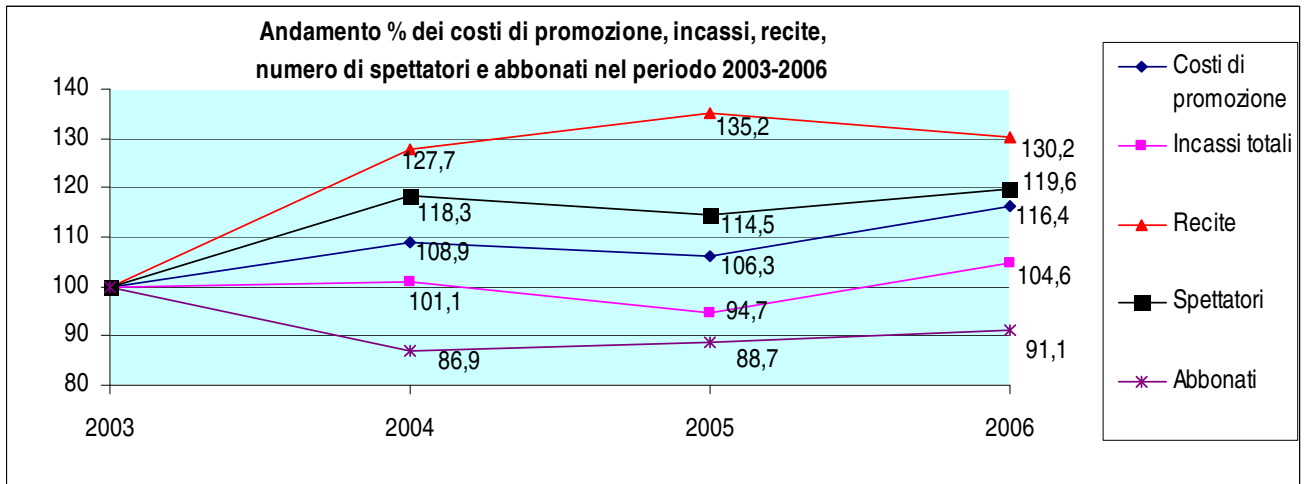
Nei paragrafi successivi, un dettaglio per ciascuno di questi indicatori.

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, anche 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 che 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, nei paragrafi seguenti, le variabili più significative.



2.3 Gli incassi

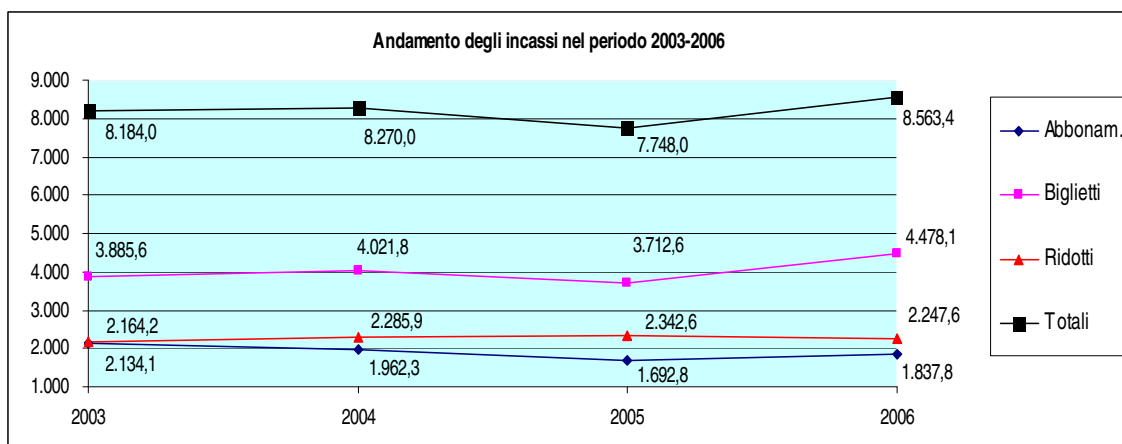
Il grafico seguente riporta gli andamenti, in valore reale, degli incassi nel periodo 2003-2006.

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 nell'ultimo anno, e l'andamento degli abbonati (scarso, pur con un leggero recupero nel 2006), si può concludere, 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, mantengono una quota sufficiente, 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

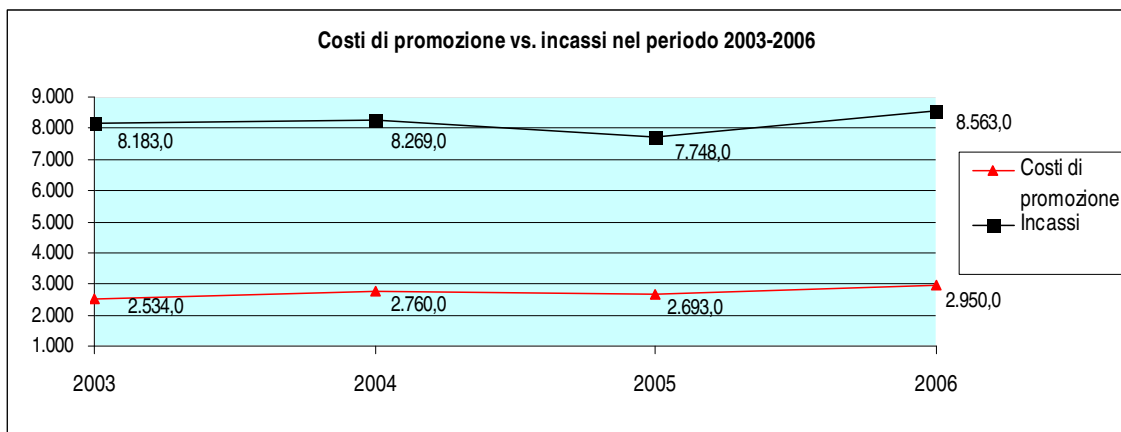
Anche l'analisi dell'andamento del prezzo medio per spettatore, in crescita, mostra che, in questa stagione, all'aumento del numero di spettatori corrisponde l'acquisto di biglietti a prezzo più alto (v. tab. seguente).

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 nell'ultimo anno.

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.

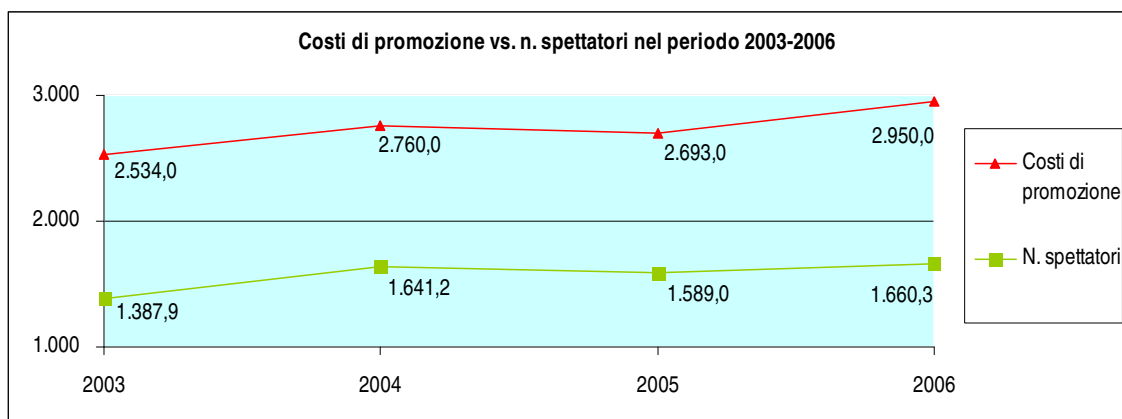
Anno	Prezzo medio per spettatore	Costo medio di promozione per spettatore
2003	5,90 Euro	1,83 Euro
2004	5,04 Euro	1,68 Euro
2005	4,88 Euro	1,70 Euro
2006	5,16 Euro	1,78 Euro

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 del terzo paragrafo di questo testo.

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, in misura un po' minore, negli incassi, a testimonianza di un settore in crescita 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 da 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...) e su eventi speciali.

Questo, nonostante un complessivo 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 città medio-grandi: ciò, però, pare più effetto di una razionalizzazione che di un calo effettivo. Più spettacoli in programma, con meno recite ciascuno; ma anche meno recite per spettacolo, ma 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, 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 su questi temi, 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, e costantemente, di meno, arrivando anche a tagli del 10-15% anno per anno.

Spesso, questa riduzione viene decisa a causa 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 promozionali e il funzionamento del mix di strumenti utilizzati e per pianificare insieme il budget di spesa per il futuro.

- 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, tra i partecipanti, anticipa l'apertura delle vendite a giugno), con l'inizio della vendita degli abbonamenti, e che si conclude verso fine ottobre-metà novembre, seguono, nel corso dei restanti mesi, 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 quindi 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, utilizzo di mezzi a minor costo e maggiore efficacia (Internet), forte attenzione al rapporto costo/resultati (quale posizionamento della pubblicità all'interno dei giornali, in quali luoghi 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 operativo 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 del materiale di comunicazione di tutte le sale 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, tra i partecipanti, i Responsabili Promozione che si chiedono se il mix di mezzi di comunicazione utilizzato è ottimale, o se 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 il prossimo capitolo.

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 direttamente 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

L'opinione comune 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 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 comuni all'attività di tutti i teatri intervistati.

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

4.3 Grafica e tipografia

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

La percentuale di allocazione del budget per grafica e tipografia va dal 45% al 55%; in un teatro arriva addirittura al 70%, a causa dei forti costi derivanti dall'affidamento all'esterno della grafica. Molte strutture, peraltro, 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, già in corso;
- con trattative comuni con le tipografie; anche qui, si ripropone l'idea del gruppo di acquisto già emersa 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 di creare una comunicazione anche per gli spettacoli ospiti che segua l'immagine grafica complessiva 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.

Negli ultimi tempi è stata, però, decisamente razionalizzata, 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 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 di co-brand (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 dai teatri 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 programmato 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, in realtà, possibile determinare un'efficacia, o un'inefficacia, in assoluto degli strumenti di comunicazione. L'efficacia dipende spesso dall'attrattività dello spettacolo stesso, ma anche da periodi dell'anno, tipologie di pubblico, coerenza della comunicazione 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. teatro di ricerca) questi strumenti cominciano a mostrare qualche area di inefficacia: *"il pubblico di questi spettacoli non sempre viene avendo visto il manifesto o il volantino; bisogna informarlo in altri modi..."*.

Strumenti più 'nuovi', come Internet, ma soprattutto e-mail e community, stanno, invece, progressivamente aumentando 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 in futuro sono, come accennato, 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'analogha iniziativa della Regione Lombardia.