

Introduzione

Nel mondo delle *performing arts* e, più in generale, nell'ambito delle istituzioni culturali, è importante considerare come sia rilevante conoscere la dimensione e le caratteristiche dell'utenza, per potere realizzare nella maniera più soddisfacente possibile l'incontro tra il prodotto artistico offerto e il pubblico.

Se fra gli obiettivi del marketing vi è quello di accrescere il valore dello scambio tra l'istituzione culturale e i propri fruitori, è possibile considerare la sfida di ampliare il pubblico non solo in termini numerici, ma anche puntando ad una maggiore diversificazione, invitando coloro che già sono consumatori abituali a esserlo con maggiore assiduità e coloro che non lo sono a provare una nuova esperienza. Affinché le istituzioni artistiche e culturali possano realizzare tali obiettivi, è necessario conoscere bisogni, motivazioni e desideri di tutti coloro che frequentano, o potrebbero frequentare, le attività promosse e realizzate dall'istituzione. Lo studio del consumatore e del suo comportamento permette di definire il pubblico potenziale come un insieme formato da sottogruppi di individui che condividono bisogni, caratteristiche, motivazioni e pratiche di acquisto e potenzialmente idonei a entrare in contatto con l'offerta dell'organizzazione. Vano e dannoso per l'istituzione sarebbe il tentativo di attrarre la totalità di questi gruppi e, per tale ragione, si fa ricorso alla pratica di *target marketing*, mediante la quale si cerca di mettere in relazione il prodotto artistico che si intende offrire e i bisogni delle diverse categorie che compongono l'insieme del pubblico potenziale^[1]. La conoscenza dei pubblici da un lato permette di definire con la massima accuratezza possibile gli elementi che compongono il sistema di offerta aumentato, dall'altro permette di elaborare il proprio piano di azione sulla domanda facendo della comunicazione la propria leva privilegiata.

Il presente lavoro si prefigge di mettere in evidenza l'importanza degli studi di marketing, connessi al monitoraggio della domanda e alla conoscenza dei pubblici, funzionali ad elaborare una adeguata strategia operativa.

Perché il Piccolo Teatro di Milano

Il Piccolo Teatro di Milano si è sempre caratterizzato per la sistematica attenzione dedicata alla politica e alle iniziative per curare il rapporto con il pubblico, dimostrando così una notevole capacità di coniugare la difesa e la crescita della propria identità artistica, espressa attraverso la produzione teatrale e culturale, con la volontà di mantenere un contatto vivo e costante con i frequentatori del teatro ^[2].

Tale esigenza si concretizza da parte dell'istituzione milanese in una periodica azione di monitoraggio del pubblico e un insieme di iniziative promozionali e formative volte ad accrescerlo quantitativamente e qualitativamente, stimolandolo non solo con la qualità degli spettacoli offerti, ma anche grazie a un'intelligente azione di comunicazione. Tale orientamento, già sapientemente adottato da Paolo Grassi e Giorgio Strehler, fondatori del primo teatro stabile italiano, ha visto un'organizzazione sistematica a partire dal 1993 con la creazione di un settore specializzato, l'ufficio comunicazione e marketing. Tale settore nasce in relazione alla presa di coscienza di un momento particolarmente critico nella propria storia, determinato dal calo drastico dei finanziamenti statali, dalla diminuzione e frammentazione degli spettatori, con bassissime quote di abbonati e infine dal mutamento del contesto competitivo di riferimento, in seguito all'ingresso di nuove realtà teatrali concorrenziali nei confronti del Piccolo, che perde il proprio ruolo *leader* nel capoluogo lombardo.

In modo particolare il settore marketing del Piccolo Teatro orienta la propria attività strategica secondo tre direttrici fondamentali: la conoscenza del consumatore, una adeguata e attenta attività di promozione mirata, e un'efficace comunicazione. Per elaborare una valida strategia competitiva appare quindi imprescindibile muovere da una conoscenza ed analisi del pubblico reale e potenziale, al fine di progettare un sistema di offerta del servizio che stimoli la percezione estetica del consumatore, primariamente coinvolta nell'esperienza di fruizione di un prodotto artistico e culturale.

Il Piccolo Teatro, un "modello vincente"

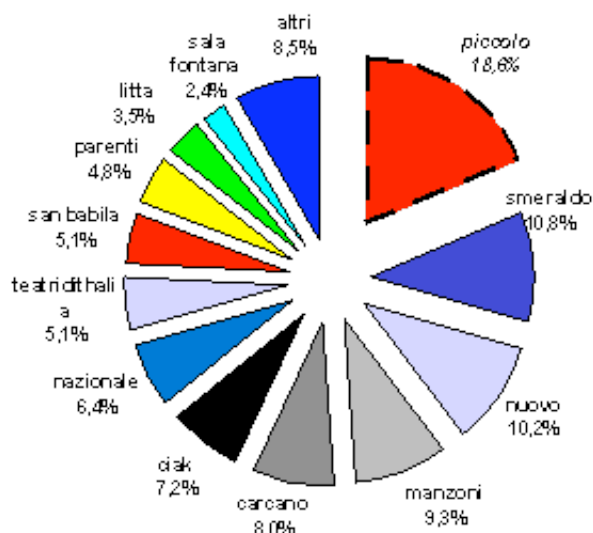
La strategia competitiva elaborata dal Piccolo Teatro può essere sintetizzata in una serie di "operazioni-chiave", che appaiono essere una valida applicazione di strategia di marketing competitivo al mondo del teatro e delle *performing arts*: il Piccolo Teatro, come forse nessuna istituzione teatrale italiana, ha saputo coniugare e declinare gli elementi maggiormente propositivi del marketing applicandoli al comparto del teatro, senza intaccare la priorità assoluta e la validità artistica del "prodotto spettacolo".

Le attività di marketing del Piccolo Teatro possono essere sintetizzate in una serie di *steps*, il primo dei quali è l'esame dei trend di mercato passati, in una prospettiva di confronto tra i risultati attesi e i risultati effettivi, al fine di indirizzare al meglio la pianificazione delle attività e assicurare un utilizzo ottimale delle risorse disponibili. In tale ordine di indagini si colloca anche un posizionamento strategico dell'istituzione Piccolo Teatro all'interno del contesto competitivo nazionale e, più nello specifico, cittadino, essendo il teatro fortemente radicato nel

contesto locale. In relazione al contesto competitivo di riferimento è apparso necessario, innanzitutto, valutare quale ruolo ricopriva il Piccolo all'interno del contesto cittadino: il Piccolo è infatti non solo il teatro cittadino maggiormente conosciuto dai milanesi, ma anche il teatro con il maggiore numero di spettatori, e quindi con la maggiore quota di mercato, come evidenziato dalla tabella sottostante.

STAG. 2000/2001: RANKING DEI TEATRI MILANESI			
Affluenza spettatori nei principali teatri			
teatro	posti disponibili	tot spettatori	quota di mercato
piccolo teatro	1.920	199.273	18,6%
smeraldo	1.962	116.204	10,8%
nuovo	1.050	109.879	10,2%
manzoni	850	100.356	9,3%
carcano	999	85.924	8,0%
ciak	850	77.305	7,2%
nazionale	1.589	69.223	6,4%
teatrithalia	770	55.135	5,1%
san babila	474	54.475	5,1%
parenti	752	51.099	4,8%
litta	240	37.818	3,5%
sala fontana	420	26.024	2,4%
altri	2.050	90.908	8,5%
totale	1.073.623	100,0%	

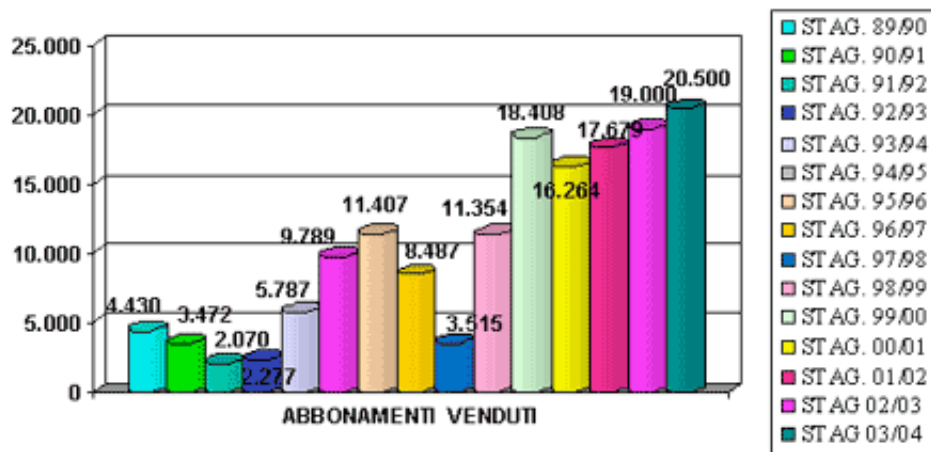
dati 2001 AGIS - Giornale dello Spettacolo / elaborazione Piccolo Teatro



All'analisi del contesto si affianca quella dei dati interni - sia recenti sia in una prospettiva di carattere storico - provenienti da statistiche di vendita, relativi alla stagione, a singoli spettacoli, ad abbonamenti. A titolo d'esempio si veda la tabella sottostante, che mostra chiaramente l'andamento della stagione attuale rispetto alla passata, evidenziando un netto aumento dei biglietti e abbonamenti venduti.

	2002/03	2003/04	differenza	differenza %
recite	245	231	- 14	-6%
n° biglietti venduti	50.558	54.522	3.964	8%
n° tagliandi abbonamenti usati	25.810	37.790	11.980	46%
incasso da biglietti	741.668,00	963.670,00	222.002,00	30%
incasso da abbonamenti	323.445,55	539.006,86	215.561,31	67%
incasso totale	1.065.113,55	1.502.676,86	437.563,31	41%
presenze totali	87.474	103.466	15.992,00	18%

Sempre a titolo di esempio appare utile riportare il trend di vendita degli abbonamenti, che nell'ultima stagione ha raggiunto il suo massimo storico.



L'analisi dello scenario di riferimento si presenta funzionale alla definizione dei vincoli economici, temporali, di concorrenza, o legati alla domanda, all'interno dei quali si deve collocare il piano di marketing per essere efficace. Una volta definiti i vincoli, e dopo avere analizzato i dati passati si è in grado di definire i target verso cui indirizzarsi. Tale scelta appare indissolubilmente legata alla tipologia di attività che si vuole promuovere, alla promozione, alla volontà di entrare in competizione con altre realtà teatrali, all'apertura a nuovi potenziali mercati. La decisione di indirizzare l'azione di marketing ad alcuni particolari target di riferimento implica anche un'attenta analisi dei rischi potenziali, calibrata valutando i precedenti storici e la situazione attuale, ma anche vagliando le risorse che si vogliono destinare e che si hanno a disposizione nell'immediato. Tutto ciò si presenta funzionale alla definizione degli obiettivi che si vogliono raggiungere mediante una particolare azione di marketing; trattandosi di un'istituzione teatrale con finalità artistiche, culturali e educative gli obiettivi individuati possono spaziare dalla dimensione prettamente economica, a quella puramente artistica, o di diffusione della cultura, di formazione o di *brand awareness*.

Sulla base di quanto approntato in fase "preparatoria" si passa alla fase operativa di *project management*, finalizzata ad individuare precise e bene definite azioni di marketing che prendano in considerazione tutte le variabili del marketing mix: prodotto (stagione, singolo spettacolo, evento), prezzo (calibrato sul tipo di spettacolo e di pubblico, con opzioni promozionali), promozione, distribuzione (biglietteria, internet, canali dedicati).

Fondamentale si presenta una attenta e efficiente valutazione dei risultati e dello scostamento tra risultati attesi e ottenuti. Il Piccolo, in particolare, si avvale di un sistema informatico che consente di attuare controlli in tempi reali dei dati relativi sia ai singoli spettacoli sia in aggregato.

Le ricerche "in theatre"

A partire dalla stagione 1991-1992 il Piccolo Teatro realizza ricerche "in theatre" volte al monitoraggio e alla conoscenza del proprio pubblico e finalizzate a porre in evidenza:

1. profilo sociodemografico: età, sesso, stato civile, titolo di studio, professione, reddito, provenienza;
2. profilo sociale, culturale e comportamentale;
3. caratteristiche geografiche (provenienza);
4. caratteristiche di segmentazione: abbonati, frequentatori assidui, occasionali;
5. percezione dell'immagine del Piccolo Teatro;
6. interesse per altri teatri o possibili produttori di beni sostitutivi per il consumo del tempo libero;
7. verifica dell'impatto della politica promozionale adottata.

Le ricerche "in theatre" sono realizzate sia stagionalmente, e quindi rivolte al pubblico che già frequenta abitualmente il Piccolo Teatro, sia in occasione di eventi particolari, quali festival internazionali, tematici, dedicati, per individuare il target di pubblico interessato al prodotto specifico, porne in evidenza le caratteristiche e ponderare la possibilità di replicare l'evento oppure per proporre, anche in stagione, una tipologia di spettacoli che possa essere "dedicata" ai target individuati. Tali ricerche risultano funzionali a conoscere il pubblico che frequenta già il Piccolo Teatro sia abitualmente, sia occasionalmente, sia in relazione a particolari proposte.

Piccolo Teatro *mon amour*: Il pubblico degli abbonati e non

Un esempio di tale tipologia di ricerca, che si è avvalsa non solo di un questionario somministrato ai frequentatori del Piccolo, ma anche di interviste telefoniche rivolte ad un campione di abbonati rappresentativo delle diverse tipologie di abbonamento (intervento integrato), è la **ricerca sugli abbonati realizzata nel 2002**. L'indagine aveva quali obiettivi la conoscenza delle differenti tipologie di abbonati; l'analisi della percezione e del livello di soddisfazione delle varie tipologie di abbonamento, dei servizi offerti e della programmazione della stagione; lo studio del processo di decisione e partecipazione dei fruitori.

La ricerca ha permesso di mettere in luce alcune caratteristiche del pubblico, che sotto il profilo socio-demografico risulta essere composto per lo più da donne con un livello di istruzione medio-alto e una professione media; la durata del rapporto degli abbonati risulta essere in aumento, evidenziando la capacità di fidelizzazione del pubblico esistente, oltre alla capacità di attrarne di nuovo; le ragioni d'acquisto appaiono

dettate da motivazioni di convenienza economica e dalla possibilità di scegliere fra una vasta gamma di spettacoli e generi differenti; i mezzi di informazione maggiormente utilizzati risultano essere il passaparola, la pubblicità e la lettura del mensile del Teatro ("Teatromese"); la soddisfazione per i servizi offerti è alta, mentre elementi critici riguardano il sistema di prenotazione.

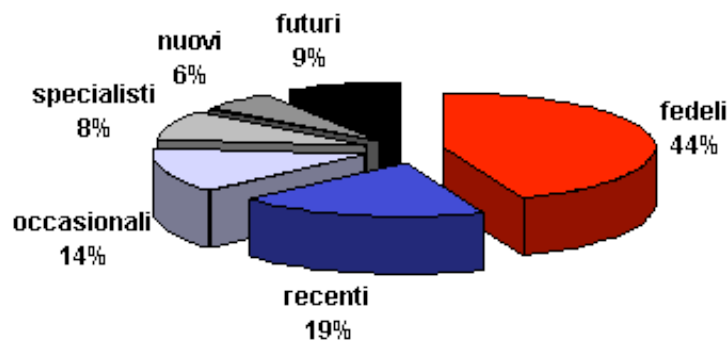
Più problematica si presenta la lettura dei dati sul pubblico organizzato; un elevato numero di abbonati non utilizza tutti i tagliandi dell'abbonamento, per motivazioni di carattere personale o per problemi di prenotazione. La ricerca ha messo in evidenza non solo alcuni dati sociodemografici del pubblico, il profilo culturale, il gradimento della programmazione, e la percezione dell'immagine del Teatro, ma ha permesso di attuare una segmentazione degli abbonati secondo tre tipologie distinte, definendo le caratteristiche specifiche di ciascuna, in modo tale da potere in seguito realizzare politiche di offerta consone alle aspettative di ogni *cluster*, oltre ad affinare il data base degli abbonati del teatro stesso. Le tre tipologie di abbonati presentano caratteristiche distinte:

1. **fedeli** (con più di tre anni di abbonamento continuativo):
 - seguono abitualmente le diverse proposte del Piccolo;
 - si informano attraverso il periodico dello Stabile ("Teatromese");
 - vedono in media un numero superiore di spettacoli;
 - amano i generi più tradizionali;
 - utilizzano tutti i tagliandi dell'abbonamento;
 - fanno parte del pubblico organizzato oppure utilizzano abbonamento *quartetto* [\[3\]](#) ;
 - le principali motivazioni del processo di acquisto risultano essere l'affetto per il Teatro e la qualità degli spettacoli.
2. **affezionati** (da 1 a 3 anni di abbonamento):
 - seguono in maniera meno costante le proposte del Piccolo;
 - utilizzano in modo abbastanza uniforme i differenti mezzi di comunicazione per informarsi sulle attività del Teatro;
 - usano due principali tipologie di abbonamento (*classic* e *passport*) [\[4\]](#);
 - la principale motivazione nel processo di scelta è la qualità degli spettacoli.
3. **nuovi abbonati** (primo anno di abbonamento):
 - vedono un numero elevato di spettacoli fuori abbonamento, scegliendo le formule più libere;
 - raccolgono informazioni attraverso amici e conoscenti;
 - in genere non utilizzano tutti i tagliandi.

Tale ricerca ha permesso non solo di evidenziare la segmentazione del pubblico, ma anche di valutare sia gli elementi positivi sui quali concentrare le scelte operative per il futuro, sia gli elementi di criticità: per quanto concerne i fattori positivi, si è sottolineata la validità di formule di abbonamento flessibili che consentano al pubblico di poter scegliere gli spettacoli; per quanto riguarda le criticità, si è implementato il numero di postazioni telefoniche.

Oltre all'indagine sul pubblico degli abbonati interessante appare anche una recente indagine sul pubblico *tout court* del Piccolo Teatro, che ha permesso di individuare ulteriori target di riferimento, evidenziando come il pubblico che mediamente frequenta il Piccolo Teatro si presenti frammentato attorno a segmenti di interessi, passioni e comportamenti, molto dinamico e capace di "pianificare" il proprio consumo teatrale calibrando e compenetrando differenti esigenze e necessità. L'indagine ha infatti permesso di evidenziare come sia mediamente incrementata la frequenza al Piccolo, agevolata da costanti iniziative di fidelizzazione e *cross selling*; il pubblico, inoltre, ha ampliato la varietà dei generi preferiti e segue non solo il Piccolo, ma anche altre sale teatrali (in particolare Scala, Teatrithalia e Carcano). In base ai dati analizzati l'ufficio marketing del Piccolo ha individuato i seguenti target di pubblico:

- **fedeli** (44%): sono gli spettatori, e gli abbonati, che seguono abitualmente le diverse proposte del Piccolo, informandosi attraverso il materiale del Teatro. Una buona parte dei "fedeli" è composta da persone che seguono le attività del Piccolo da più di 3 anni.
- **recenti** (19%): sono gli spettatori, o abbonati, che seguono in maniera meno costante le proposte del Piccolo, anche se con una certa continuità.
- **occasionalisti** (14%): sono spettatori interessati a generi di "largo consumo", che frequentano il Piccolo solo quando incontrano una proposta di loro interesse.
- **specialisti** (8%): sono spettatori interessati a eventi specifici: es. spettacoli in lingua straniera, Nuova Drammaturgia, artisti emergenti.
- **nuovi** (6%): sono spettatori che negli ultimi due anni hanno iniziato ad andare a teatro frequentando il Piccolo.
- **futuri** (9%): sono spettatori che vengono al Piccolo perché coinvolti in iniziative promozionali (offerte, buoni sconto, ecc.) e/o formative.



Il Piccolo per i piccoli: il caso Festival dei bambini

Come sopra ricordato, le ricerche "in theatre" non riguardano solo l'andamento della stagione *tout court*, ma vengono effettuate anche in relazione ad eventi speciali, al fine di verificare il successo dell'evento e le eventuali aree di criticità, supportare future possibilità di sponsorizzazione, proporre l'evento come un *format* da offrire ad altri teatri. Tale si è rivelata la ricerca sul **Festival dei Bambini**, organizzato dal Piccolo Teatro nel dicembre 2001.

Il Piccolo ha realizzato una ricerca quantitativa "in theatre" distribuendo nell'arco di tre giornate circa 100 questionari, ai quali si sono aggiunte 50 telefonate ad un campione rappresentativo dell'universo residente. Gli obiettivi della ricerca erano la verifica della percezione ed il livello di partecipazione al festival; le motivazioni della partecipazione al festival e al singolo spettacolo; il livello di gradimento.

La ricerca ha permesso di evidenziare come la totalità dei partecipanti fosse composta in prevalenza da bambini appartenenti ad una fascia di età compresa tra i 9 e gli 11 anni, ed in particolare il 30% degli intervistati risultava frequentare la classe prima media. Inoltre, il 68% del pubblico adulto non frequentava abitualmente il Piccolo; l'evento ha permesso così al Teatro di raggiungere un potenziale nuovo target.

La soddisfazione per l'evento si è rivelata essere pressoché totale, sia per quanto riguarda il pubblico adulto sia per quanto riguarda i bambini (96% degli adulti e 100% dei bambini); le principali motivazioni del gradimento dell'evento sono da individuarsi nella qualità degli spettacoli, nell'organizzazione e nell'ambientazione, elementi portanti dell'evento. Gli elementi di insoddisfazione sono poco significativi, principalmente legati alla durata eccessiva dell'evento e alla scarsa chiarezza del materiale informativo.

Le motivazioni che hanno indotto il pubblico adulto a partecipare ad uno spettacolo sono legate alla volontà di accompagnare i bambini, e al desiderio di assistere a un evento presentato come unico e dal potenziale didattico notevole. Le fonti di informazione risultano essere essenzialmente articoli, pubblicità e passaparola. Il festival ha riscosso un notevole interesse e l'80% degli intervistati auspica una ripresa, in quanto risulta essere un'iniziativa formativa e divertente per i bambini, capace di avvicinarli al mondo degli adulti.

I dati positivi messi in evidenza dalla ricerca consentono al Piccolo di mettere in cantiere per un futuro prossimo la possibilità di replicare l'evento e di avvalersi dei risultati evidenziati per negoziare eventuali sponsorizzazioni; inoltre, tale esperienza consente al Piccolo di proporre *format* analoghi da presentare a teatri italiani ed esteri che vogliano replicare il festival o organizzare qualche manifestazione analoga.

1- Tale processo è articolato in due fasi principali: la prima corrisponde alla segmentazione del mercato e richiede di suddividere il mercato in sottoinsiemi distinti di fruitori, affinché ognuno di essi possa essere scelto come obiettivo da raggiungere; la seconda corrisponde alla definizione del *market targeting*, mediante il quale le organizzazioni artistiche e culturali possono identificare come obiettivi determinati segmenti di mercato e raggiungerli attraverso l'offerta più appropriata. Riguardo al tema delle strategie di *targeting* nelle istituzioni culturali si veda Neil Kotler, Philip Kotler, *Marketing dei musei. Obiettivi, traguardi, risorse*, Torino, Edizioni di Comunità, 1999

2- Il termine frequentatori è in tale caso preferibile a quello di spettatori, poiché già dal progetto di Grassi e Strehler il Piccolo deve nella sua stessa prassi, oltre che nella sua programmazione, oltrepassare il confine del teatro tradizionalmente inteso come semplice svago offerto agli spettatori delle classi più abbienti, indifferente ai conflitti morali e culturali del proprio tempo: "Questa accennata 'interdisciplinarietà' nella produzione e nella gestione teatrale stessa era quindi una forma nuova e concreta dell'intuizione gramsciana secondo cui il teatro, e quindi ogni spettacolo, nel rapporto col pubblico comincia molto prima e finisce molto dopo. [...] l'esistenza di un teatro è la prova matematica della verità di una vita civile." (Paolo Grassi, *Dal Piccolo Teatro a una nuova politica dello spettacolo*, in AA.VV., *Milano fra la guerra e dopoguerra*, Bari, De Donato, 1979).

3 - Si tratta di una particolare tipologia di abbonamento proposta dal Piccolo Teatro che permette di scegliere fra 4, 5 o 6 spettacoli presentati nella stagione.

4- L'abbonamento *classic* prevede l'abbonamento a 8 spettacoli; il *passport* a 20.