

Loretta Battaglia
Università Cattolica del S. Cuore
Professore incaricato
Via Necchi 7, 20123 Milano
Tel 0272342673 – fax 0272342771
loretta.battaglia@unicatt.it

8TH INTERNATIONAL CONGRESS
MARKETING TRENDS
PARIS, JANUARY 16-17 2009

Internet e la gestione del cliente nel mercato dello spettacolo (Performing Arts)

Abstract

The growing importance of marketing as a management tool for performing arts organization and the development of ICT technologies, as well as the convergence of industries, and the shift from geography to cyberspace, forcing arts organizations to account New Technology as an additional tool for audience retention, are the base of this research.

This paper explores how Internet and the New Technology are used by performing arts organizations for audience management and retention. The organizations behavior is observed during the various stages of the service delivering process, namely the pre-purchase stage, the service encounter stage and the post-purchase stage.

The empirical study is conducted through the observation and analysis of 24 performing arts organizations web sites, from February 2006 to December 2007. The sample is made of 13 Italian organization and 11 International organization, accounting for 4 performing arts sectors, with the aim to compare behavior and to outline possible development stimuli.

Key Words: Performing arts, arts marketing, customer retention in the Arts, new technology, experience.

Abstract

L'osservazione della crescente importanza del marketing come strumento di gestione delle imprese e organizzazioni di Arte e Spettacolo, sia a livello nazionale che internazionale, da un lato, e dall'altro lo sviluppo delle tecnologie ICT, la convergenza dei settori e la economia sempre più dell'accesso, che forzano le imprese di tutti i settori a considerare internet uno strumento di gestione a tutto campo, sono la base di questa ricerca. Il paper proposto si propone di analizzare come internet è utilizzato da alcuni settori dello Spettacolo dal vivo, le Performing Arts, per la gestione e la fidelizzazione del rapporto con il suo pubblico. Il comportamento degli operatori verrà indagato con riferimento ai diversi momenti del processo di acquisto, segnatamente le fasi di pre fruizione, di fruizione e di post fruizione. L'analisi è sviluppata attraverso l'osservazione dei siti internet di 24 operatori, e la sperimentazione degli strumenti ivi disponibili, nel periodo febbraio 2006-dicembre 2007. Gli operatori analizzati sono sia nazionali (13 operatori), sia internazionali (11 operatori) allo scopo di confrontare i rispettivi comportamenti ed evidenziare possibili stimoli di sviluppo.

Parole chiave: Spettacolo, marketing delle arti e della cultura, gestione del cliente nel mercato dello spettacolo, internet marketing, esperienza.

Sommario

Introduzione - 1. Il Marketing e le Performing Arts in Italia - 2. Evoluzione dei Consumi - 3. Le nuove tecnologie e il mercato dello spettacolo - 4. Obiettivi e Metodo di ricerca - 5. Analisi Empirica - 5.1 Il Contesto: le Aziende e i Settori campione - 5.2 Risultati di sintesi - 6. Conclusioni e implicazioni manageriali - Bibliografia

Introduzione

In Italia i settori della Cultura, i Musei e le Performing Arts, sono diventati sempre più consapevoli del marketing come strumento, strategico ed operativo, di gestione manageriale (Saltini, 2003; Addis, 2002; Trimarchi, 2004; Sciarelli, 2002; Sicca, Zeller, 2000).

Si rileva infatti sempre di più come tali organizzazioni, per la maggior parte di matrice no-profit, utilizzino strumenti di promozione finalizzati all'attività di fund raising, strategie e strumenti di comunicazione per promuovere la conoscenza e la diffusione della propria identità e della propria offerta al pubblico, e infine attività di co-marketing con le imprese profit, finalizzate a promuovere e sponsorizzare eventi culturali specifici o eventi aziendali (Giua, 2000; Barbati, 2000, 2003; Taormina, 2006; Castellani, 2004).

L'evoluzione dei mercati e soprattutto dei consumatori, la convergenza dei settori e la economia sempre più dell'accesso (Rifkin, 2000) forzano le imprese di tutti i settori a considerare internet uno strumento di gestione a tutto campo. Utile per informare, per comunicare, per vendere, per fornire servizio, per fare business, per gestire la relazione con il cliente.

Le imprese dello spettacolo, al pari delle altre imprese anche di piccole dimensioni (Cedrola, 2007), non possono sottrarsi a tale evoluzione. Basti pensare a come le nuove tecnologie hanno cambiato radicalmente il sistema di marketing della discografia, sono cambiati gli attori, sono cambiate le modalità di consumo della musica, ma non è esaurito il bisogno di musica. Internet nel caso specifico è così diventata una opportunità di espansione, riducendo i costi di produzione e distribuzione, migliorando la distribuzione, consentendo il consumo (e l'acquisto) di musica nel formato, nel momento e nel luogo preferito.

Scopo di questo paper è l'individuazione delle modalità di utilizzo di internet da parte di alcuni operatori del settore dello spettacolo dal vivo per la gestione del rapporto con il proprio pubblico durante il processo di fruizione del servizio.

Il comportamento degli operatori, nazionali e internazionali, verrà indagato con riferimento ai diversi momenti del processo, segnatamente le fasi di:

- pre fruizione: fase informativa il cui obiettivo è stimolare l'interesse e la conoscenza verso l'ente, incentivare il contatto con il cliente al fine della scelta (acquisto);

- fruizione: fase di consumo e di esperienza, tutto ciò che avviene dal momento della scelta (acquisto) del cliente al termine dello spettacolo: acquisto, accesso, permanenza, commiato;
- post fruizione: fase di valutazione della qualità e del grado di soddisfazione del cliente, creazione di valore aggiunto, gestione di feedback, sviluppo strategie di retention.

L'analisi è sviluppata attraverso l'osservazione dei siti internet, e la sperimentazione degli strumenti ivi disponibili, nel periodo febbraio 2006-dicembre 2007. Gli operatori analizzati sono sia nazionali (13), sia internazionali (11) allo scopo di confrontare i rispettivi comportamenti ed evidenziare possibili stimoli di sviluppo.

Il paper illustra i risultati parziali di una ricerca ancora in corso, nell'ambito del corso di laurea specialistica in Gestione dei beni artistici e culturali, corso di marketing e promozione dello spettacolo, e finalizzata alla mappatura e approfondimento dell'utilizzo di internet nel settore delle performing arts.

1. Il Marketing e le Performing Arts in Italia

A livello internazionale il settore della cultura, dei musei e delle arti performative sono oggetto di attenzione dal punto di vista manageriale e di marketing da molto tempo (Troilo, 2002; Saltini, 2003).

Un recente interessante contributo di Rentschler (Rentschler, 2002) traccia l'evoluzione del settore a livello internazionale effettuata attraverso l'analisi di articoli pubblicati sulle principali riviste di management culturale internazionali.

In particolare, aggiornando un precedente suo scritto del 1998 (Rentschler, 1998) l'autrice esamina un totale di 171 articoli nel periodo di 25 anni, 1975-2000, e classifica i contributi da due punti di vista:

- lo sviluppo temporale che permette di identificare 1) il periodo fondativo focalizzato su educare, creare consapevolezza del marketing nel settore, ..., 2) il periodo professionale, caratterizzato dall'inserimento di funzioni di marketing nelle organizzazioni no profit, e 3) il periodo della "scoperta", dove l'organizzazione è impregnata di marketing e i temi predominanti sono l'esperienza, la collaborazione e l'approccio olistico;
- lo sviluppo tematico che vede l'evolversi del marketing come tattica, mix di attività di marketing, al marketing come strategia, posizionamento e differenziazione, al marketing, infine, come cultura che vede l'organizzazione cliente centrica, con enfasi su il servizio e l'esperienza.

In definitiva a livello internazionale, e sulla base dei contributi analizzati sulle principali riviste di management, si conferma che il marketing è attualmente a pieno titolo parte della gestione ordinaria delle organizzazioni di arte e spettacolo. (Rentschler, 2002)

Scorrendo contributi più recenti, sempre a livello internazionale si notano temi relativi al legame tra arte e territorio, allo sviluppo delle relazioni con le diverse audiences e la fidelizzazione delle stesse, alle nuove tecnologie (ICT) per lo sviluppo della offerta di servizio, a dimostrazione della continua ricerca di modalità per differenziare e rendere competitiva la propria offerta. (Lehn, Heath, 2005; Petkus, 2004; Giesler, 2007; Mencarelli, Pulh, 2006; Scott, 2004)

Nel panorama italiano lo stesso esercizio, riferito agli anni del nuovo millennio, porta a identificare temi non dissimili, di consumo culturale, domanda, pubblici e segmentazione (Saltini, 2003; Stumpo, 2006; Fuortes, Coppa, 2006; Taormina, 2006), di contributi statali e ripartizione del FUS (Bises, 2000), di innovazione tecnologica, di esperienza. (Soresi, 2004; Addis, 2003). Ma a livello italiano si ritiene che la gestione delle imprese di Arte e spettacolo sia carente, in confronto con le corrispondenti imprese internazionali, soprattutto per quanto riguarda la gestione del cliente (Luraghi, Stringa, 2006 p.11).

Si ritiene altresì che il nostro sistema dei beni artistici e culturali sia rimasto per troppo tempo solo ed esclusivamente orientato alla sopravvivenza e conservazione (favorito dal sistema legislativo di governo), mentre all'estero prevaleva una spinta alla modernizzazione ed evoluzione del sistema, mettendo al centro delle attenzioni il cliente secondo un preciso orientamento al mercato (Varaldo, 1998). Nel mondo anglosassone, i privati hanno sempre avuto un ruolo importantissimo nel settore, dove prevale il concetto di *Heritage* ("eredità" del passato da cui apprendere e di cui la più ampia fascia di popolazione deve poter godere), al posto di quello di "Patrimonio culturale", da salvaguardare, della realtà italiana (Besana, 2007 p.209). Rimane il fatto che la globalizzazione o la contaminazione della letteratura favorisce la sperimentazione di nuovi modelli organizzativi e gestionali anche nei paesi meno evoluti, sulla scia delle iniziative promosse e intraprese all'estero, con la conseguente importanza data fondamentalmente sia al mercato, sia al cliente, individuando nel marketing il possibile motore di cambiamento (Santagostino, 2006 p.73).

Ed è così che un sistema ritenuto carente si debba comunque confrontare con un ambiente in continua evoluzione, un consumatore che cambia, una globalizzazione pervasiva, un sistema sempre più competitivo e una carenza strutturale di risorse umane e finanziarie, avendo limitata conoscenza delle logiche di mercato. Diventa quindi fondamentale per le organizzazioni culturali e di spettacolo orientare l'attività di tutta l'organizzazione, e non solo

dell'eventuale ufficio marketing, alla comprensione (ascolto) delle diverse tipologie di pubblico, in modo da predisporre e rendere disponibile l'attività artistica nelle modalità e nei tempi più consoni alla fruizione e coinvolgendo il pubblico stesso (Saltini S., 2003, p.374).

Note positive in questo contesto sono, da un lato, il consumatore "post-moderno" (Fabris G., 2003, p.25) che è sempre di più alla ricerca di prodotto-servizio culturale. Perché ricerca "esperienze" piuttosto che "prodotti", emozioni e sensazioni piuttosto che valori d'uso, e perché in momenti differenti della sua vita partecipa ai modi di consumo di gruppi diversi. Dall'altro, lo sviluppo delle tecnologie e la convergenza di voce, dati e video/immagini che rendono disponibile strumenti di potenza e impatto enormi per la gestione delle attività operative e di relazione, interna all'organizzazione ed esterna sul mercato, di qualsiasi impresa. Ne consegue l'esistenza di opportunità per le organizzazioni che necessitano di ringiovanire il loro modo di fare impresa e che decidono di perseguire questo obiettivo.

2. Evoluzione dei Consumi

I dati relativi alla fruizione di spettacolo dal vivo e di cinema sono raccolti dalla Società Italiana Autori ed Editori (SIAE) che pubblica periodicamente un annuario (Mibac, 2006). Questi rappresentano la base dati ufficiale che viene utilizzata anche dall'ISTAT nel proprio annuario statistico.

Secondo l'andamento degli incassi da botteghino, degli ingressi e del numero di spettacoli nel biennio 2005-2006 si ha la seguente situazione:

- nel 2006 sono stati realizzati 1.351.463 rappresentazioni, +1,7% su a.p. (anno precedente),
- sono stati venduti poco più di 129 milioni di biglietti, +1,2% su a.p.,
- si sono incassati quasi 975 milioni di euro, quasi il 2% in più dell'anno precedente.

Nel quinquennio tutti i settori dello spettacolo dal vivo, ad eccezione del cinema, sono in crescita: la musica aumenta dell'8,4% (+ l'1,7% medio annuo), la prosa del 2,9% (+0,6% medio annuo) e la danza del 54% (più del 10% medio annuo).

In generale si evidenzia una crescita, anche se sono presenti comparti in calo, il cinema, e comparti in notevole crescita, il circense per il fenomeno *Cirque du soleil*. La situazione diventa più consistente se si entrano nei dettagli di tipo settoriale e di tipo geografico che esulano dall'interesse del presente articolo. La fruizione di cultura e di spettacolo è evidentemente condizionata dal tempo libero disponibile, oltre che dal prezzo del biglietto.

Il miglioramento della qualità della vita in generale, la crescita della alfabetizzazione, della internazionalizzazione dei consumi e delle esperienze, rendono il consumatore sempre più esigente e sempre più alla ricerca di nuove esperienze nelle quali immergersi o essere parte.

Esperienze come ricordo (memorabile), esperienza come partecipazione, esperienza come emozione. Il fruitore ricerca il coinvolgimento, ...sul piano sensoriale, emotivo, cognitivo, relazionale e valoriale... alla particolarità, unicità di ciò che vive e con la molteplicità delle valenze contemporaneamente messe in campo (Santagostino, 2006 p.126).

Si registrano infatti nelle economie post industriali aumenti di partecipazione del pubblico ad eventi culturali (Stumpo, 2006), così come si osserva l'incremento di partecipazione diretta dei fruitori a iniziative di aggregazione promosse dalle imprese o, a volte, promosse dagli stessi utenti. Ad esempio le communities in internet, che coinvolgono l'utente in prima persona, sia on line, nella promozione delle attività e nella partecipazione ai concorsi, sia off line, nella partecipazione diretta a tutte le attività di *street team* assoldando altri fan e organizzando le attività specifiche, o communities legate a brand o prodotti valoriali (club mini, ducati, ..). Fenomeni che riconducono alla affermazione che i beni artistici e culturali e dello spettacolo svolgono un ruolo primario nei fenomeni di consumo delle società postmoderne (Troilo, 2002).

Queste considerazioni suggeriscono l'utilizzo di strumenti interattivi e di tecniche di coinvolgimento e partecipazione allo scopo di far vivere delle esperienze al fruitore del servizio sia attraverso il sito internet, sia off line con la creazione di occasioni ad hoc. L'utilizzo di questi strumenti presuppone la conoscenza del target e la creazione di sezioni specifiche e adatte ad ognuno di esso.

3. Le nuove tecnologie e il mercato dello spettacolo

Negli ultimi dieci anni, internet e i nuovi media si sono imposti all'attenzione di tutti, comprese le istituzioni culturali, per la loro carica innovativa, al punto di diventare strumenti non solo importanti, ma addirittura imprescindibili. Da questo fenomeno ovviamente non è rimasto escluso tutto il mondo dei beni culturali anche se le resistenze e le difficoltà di adattamento in un settore così restio ai mutamenti hanno reso i tempi e l'evoluzione più lenti che in altri ambiti (Santagostino, 2006 p.378).

L'Italia manifesta ancora una certa arretratezza rispetto al mondo anglosassone, sia per la mancanza di risorse nel settore (finanziarie e umane), sia per non aver compreso da subito le grandi potenzialità del web. Internet, ad esempio, è stato inizialmente considerato come un canale pericoloso per il settore discografico a causa della pirateria, che ha causato una forte crisi delle vendite di dischi su supporto fisico, ed è per questo che molte case discografiche e associazioni di categoria hanno cercato di combattere con diverse cause legali il file sharing.

Rimanendo nel settore musicale, che risulta essere uno dei settori più evoluti per l'utilizzo di internet nel mondo dello spettacolo, oggi Internet è sfruttato, sia dalle major, che dalle indipendenti, che dai singoli artisti, per diversi scopi: - come canale di comunicazione e promozione, - come canale di vendita di musica in formato digitale, - come canale di lancio e promozione di singoli artisti con l'utilizzo di tecniche ad hoc, marketing virale e passaparola che permettono di dare un'enorme visibilità ad un artista in tutto il mondo, - per creare delle comunità di utenti appassionati di musica e di un artista in particolare.

Internet è soprattutto un'opportunità di marketing interattivo (Hoffman, Novak, 1996). Secondo Yadav e Varadajan (Yadav, Varadarajan, 2005) lo sviluppo dell'interazione in internet favorisce:

- l'orientamento al cliente e l'utilizzo di strumenti di marketing per tendere ad un'offerta integrata;
- una risposta innovativa ed efficace all'esigenza di ottenere maggiore visibilità in Italia e nel mondo. Questo comporta una segmentazione dell'utenza anche per nazionalità;
- la comunicazione e promozione dei servizi principali e ausiliari;
- la relazione diretta con il cliente che, interagendo nei diversi momenti del processo di fruizione, sostiene la fidelizzazione del cliente stesso.

Per la promozione in internet di un artista emergente, ad esempio, è fondamentale sfruttare il marketing virale (Wilson, 2000), una strategia di comunicazione a basso costo. Il suo funzionamento è basato sul passaparola: gli utenti stessi diffondono un messaggio pubblicitario coinvolti dalla casa discografica o dall'artista in persona, e si crea il potenziale per la crescita esponenziale del messaggio stesso. Il viral marketing fornisce risultati eccellenti dal punto di vista della visibilità di un musicista, in quanto coinvolgendo l'utente riesce a fidelizzarlo e a fare in modo che si impegni a promuovere il suo artista preferito. Il meccanismo è il seguente: le case discografiche cercano di promuovere un musicista emergente sfruttando le communities e creando forum, newsletter, competition e contest che coinvolgono l'utente in prima persona; i fan entrano a far parte di una comunità, si iscrivono alla newsletter per avere tutte le notizie sull'artista, si iscrivono al forum per entrare in contatto con gli altri fan e l'artista stesso e partecipano a tutte le attività di street team che promuovono l'artista tramite il passaparola; partecipano poi alle competition organizzate dalle case discografiche per stimolare l'utente ad attivarsi in cambio di premi o esperienze.

Le tecniche di marketing digitale non cambiano a seconda del genere musicale, sia che si tratti di musica leggera e quindi pop o rock, sia che si tratti di musica classica o jazz; l'unica differenza riguarda il pubblico di riferimento, che sarà più adulto e preparato per la musica

classica, mentre più giovane e meno pretenzioso per la musica leggera. Perciò le tecniche utilizzate dalle case discografiche potranno essere modificate in parte in base alle esigenze degli ascoltatori. Il gruppo rock “i 30 Seconds to Mars” è stato promosso con queste strategie allo stesso modo di “Giovanni Allevi” compositore e pianista <http://profile.myspace.com/index>.

In definitiva Internet favorisce il miglioramento delle performance d'impresa, in particolare permette di instaurare e gestire relazioni di affari sempre più strette e durature con la propria clientela sia in ambito B2B che B2C, convergendo essenzialmente attorno a funzioni informative, distributive e relazionali (Cedrola, 2007).

4. Obiettivi e Metodo di ricerca

L'osservazione della crescente importanza del marketing come strumento di gestione delle imprese e organizzazioni di Arte e Spettacolo, sia a livello nazionale che internazionale, da un lato, e dall'altro lo sviluppo delle tecnologie ICT che portano sempre di più le imprese, di tutti settori, a doversi modificare per operare nel mercato globale, sono la base di questa ricerca.

In particolare, la pressione competitiva, favorita da una offerta di attività ricreative e di intrattenimento alternative in espansione (Kotler, Sheff, 1997), da un consumatore sempre più evoluto ed esigente (Troilo, 2002), e dalla crescente necessità di attirare risorse (finanziarie e umane) per il pareggio di bilancio, spinge le organizzazioni di cultura (e non solo) a consolidare il rapporto con il proprio “cliente” (fruitori o stakeholder) su basi di lungo periodo, di soddisfazione e di fedeltà. Internet, d'altra parte, è considerato il “veicolo” per eccellenza per la instaurazione di relazioni sempre più strette e durature con il cliente (Cedrola, 2007), data la sua versatilità di utilizzo e la sua relativa economicità.

Obiettivo della ricerca è proprio di analizzare se e come internet sia utilizzato da alcuni settori dello spettacolo per la gestione del rapporto con il proprio pubblico, cliente-spettatore e stakeholder in genere, durante l'intero processo di fruizione del servizio.

Per raggiungere l'obiettivo posto è stata effettuata una ricerca sviluppata attraverso l'osservazione dei siti internet di un campione di imprese operanti nel comparto dello spettacolo, in Italia e all'estero. In particolare sono stati approfonditi in questo paper 24 organizzazioni appartenenti ai settori del teatro lirico, del teatro di tradizione, del festival, e della musica dal vivo. I siti sono stati osservati nel periodo febbraio 2006-dicembre 2007.

L'analisi è stata strutturata in due parti. La prima avente lo scopo di identificare il tipo di impresa di spettacolo, il target e la segmentazione attuata e il prodotto-servizio offerto (Gronross, 2002). La seconda parte avente lo scopo di valutare la proposta di offerta (che cosa

e come viene offerta). Viene qui in particolare valutato il tipo di interazione che le imprese campione stabiliscono con il proprio pubblico nei diversi momenti del processo di fruizione del servizio: la pre fruizione, la fruizione e la post fruizione (Shostack, 1977, Lovelock, 2004). In alcuni casi è stato sperimentato l'utilizzo di alcuni strumenti di interazione disponibili sui siti stessi.

L'attività delle imprese nei momenti del processo di fruizione permette di rilevare tipo e modalità di strumenti utilizzati per mantenere e gestire la relazione con il cliente e costituisce la base del confronto tra le imprese.

Il confronto viene quindi effettuato a tre livelli. All'interno del settore specifico al fine di identificare le imprese più evolute a livello nazionale. A livello nazionale tra i diversi settori delle performing arts al fine di evidenziare la diversa attenzione al mercato e al cliente, frutto di una risposta (anticipata o seguita) alla diversa evoluzione del settore di riferimento. A livello internazionale, infine, per illustrare il differente livello di maturità nell'utilizzo di internet per la gestione dei rapporti con il proprio mercato.

Il confronto incrociato offre quindi molti stimoli di sviluppo e permette di evidenziare spazi di opportunità per una migliore gestione e fidelizzazione del cliente in ambito culturale attraverso lo strumento di internet, senza nulla togliere alla qualità specifica del prodotto culturale.

5. Analisi Empirica

Ogni impresa e organizzazione di cultura opera in un ambiente complesso e soggetto a cambiamenti, cambiamenti che sono influenzati e condizionati sia dai protagonisti che vi operano, sia dai vincoli presenti nel macroambiente (Fiocca, Battaglia, Santagostino, 2006 p.34). È importante comprendere dove e come l'impresa si colloca nell'ambiente, quali bisogni, esigenze e aspettative di quali fruitori tende a soddisfare, e con quali concorrenti si trova a competere, allo scopo di definire verso quali fruitori orientarsi con una proposta di valore differenziante e competitiva (Fiocca, 2005). Il mercato della cultura e dello spettacolo identifica tradizionalmente fra i destinatari della sua offerta il genere di spettacolo (prosa, lirica, balletto) e la tipologia di spettatore (abbonato, biglietto singolo,..), recentemente si sono viste esposte categorie di studenti e scuole, identificati in particolare come futuri fruitori del servizio, e le imprese soprattutto per attività di sponsorship o partnership.

La prima parte dell'analisi ha permesso di identificare sommariamente il tipo di settore dove le imprese operano, il target identificato dalle imprese e il tipo di prodotto-servizio offerto secondo il modello dell'offerta incrementata (servizi agevolanti, servizi ausiliari) (Grönroos,

2002). I risultati di questa analisi sono recepiti nella presentazione della seconda parte della ricerca nella discussione della modalità di gestione del cliente da parte delle imprese campione.

5.1 Il Contesto: le Aziende e i Settori campione

Sono stati approfonditi i settori *teatro lirico, musica dal vivo, teatro stabile, festival*. Per ognuno di questi settori sono stati scelti operatori nazionali e internazionali che operassero in ambiti confrontabili. L'analisi e le considerazioni emerse sono relative alla osservazione, e la eventuale sperimentazione di interattività, dei siti internet delle suddette organizzazioni e non possono di per sé essere considerate esaustive del generale operato delle rispettive imprese e organizzazioni.

Se ne tracciano di seguito le principali caratteristiche.

Teatro Lirico

Formato da Fondazioni lirico sinfoniche, Teatri di tradizione e Lirica ordinaria si orienta principalmente ad un pubblico colto e interessato, anche se negli ultimi tempi si è cercato di ampliare il pubblico di riferimento. La situazione italiana è fortemente improntata alla conservazione delle tradizioni, questa tendenza costituisce una forte barriera all'entrata per eventuali nuovi attori.

Del panorama italiano si analizzano: Teatro alla Scala, Fondazione Arena di Verona, Teatro dell'Opera di Roma e Fondazione Petruzzelli. Le Fondazioni sono il risultato della trasformazione degli enti lirici sancita *ope legis* dal d.lgs n.134 del 13 aprile 1998 e il loro fine è la diffusione dell'arte, la formazione professionale dei quadri artistici e l'educazione musicale della collettività.

Il confronto internazionale prende in considerazione: Staatsoper Unter Linden di Berlino, Opéra National de Paris, Royal Opera House di Londra e Sidney Opera House.

Musica dal vivo

La musica dal vivo è la modalità di consumo finale di musica legata alla fruizione di eventi e spettacoli dal vivo. Questa attività comprende sia i concerti di musica leggera, sia i concerti di musica classica e jazz, che le altre tipologie di spettacolo musicale dal vivo (opera lirica, danza, balletto ecc.). La musica leggera si conferma il settore più significativo in questo campo: rappresenta infatti un valore al botteghino pari al 43% circa del totale, seguita dalla lirica (28%), che può contare su elevati numeri di ingressi e prezzi medi consistenti, e della

musica classica (11%) (SIAE, 2006). Gli operatori che operano nel campo dell'organizzazione e produzione di eventi musicali offrono un servizio percepito dal consumatore finale come un valore aggiunto significativo e costituito dall'“esperienza” *live*. La *live performance* è una modalità alternativa all'attività di registrazione e produzione discografica ed è rubricata all'interno delle prime cinque sezioni che compongono la classe IV SIAE. Si analizzano i seguenti operatori: Barley Arts Promotion, D'Alessandro & Galli, Milano Spettacoli e Servizi, Indipendente in campo nazionale, e JAM (Illinois, USA) in campo internazionale. Gli operatori si occupano dell'organizzazione dell'evento “*live*” ed anche della sua distribuzione al pubblico finale ed hanno un target differenziato.

Teatro Stabile

IL settore del teatro comprende gli spettacoli tradizionali (spettacoli di prosa e lirici), gli spettacoli di ricerca (di prosa e teatro danza), gli spettacoli commerciali (cabaret e musical) e spettacoli per ragazzi.

I teatri analizzati presentano una offerta di genere ampio e si rivolgono ad un pubblico diversificato. Per l'Italia sono stati selezionati due teatri stabili ad iniziativa privata, il Teatro Franco Parenti di Milano e il Teatro Due di Parma, e Il Teatro Libero di Palermo, stabile di innovazione e sperimentazione. Nel panorama internazionale il Soho Theatre di Londra (di ricerca e innovazione), il Theatre Paris-Villette di Parigi e il Teatro Abadía di Madrid per l'Europa e il Goodman Theatre di Chicago.

Festival

Rassegne e Festival, di rilevanza nazionale o internazionale, contribuiscono al rinnovamento, alla diffusione e alla promozione dello spettacolo in tutte le sue espressioni, musica, danza, teatro, cinema, ..

Contribuiscono anche alla diffusione della cultura, alla integrazione della stessa con i territori e alla promozione del turismo culturale e sono in generale uno strumento di marketing territoriale. In particolare, i festival devono costituire momenti d'incontro tra le diverse culture dello spettacolo dal vivo, e non solo, anche in forma di creazioni multidisciplinari tendenti alla contaminazione di più linguaggi espressivi (Mibac Osservatorio dello Spettacolo, 2006). I festival presi a confronto sono: Segnali di Pavia e Biennale di Lione per il teatro ragazzi, Mostra del cinema di Venezia e London Film Festival per il cinema, Umbria Jazz Festival e Montreaux Jazz Festival per la rassegna jazz.

5.2 Risultati di sintesi

Vengono esposti i risultati per settore analizzato a cui segue un commento generale.

Teatro Lirico

L'analisi delle attività svolte dai teatri lirici nazionali nella gestione del proprio cliente fa emergere in primo luogo che gli stessi iniziano ad organizzare la propria attività pensando a dei "Pubblici" e non sono più solo focalizzati sui loro aspetti interni, il prodotto e la rappresentazione di qualità. Oltre ai classici target di riferimento, gli Abbonati o gli Amici del teatro, si nota l'apparire tra i siti delle categorie di Studenti, Bambini/Anziani e Famiglie e, in qualche caso, delle Imprese piuttosto che degli Sponsor. Esistono ancora casi dove il target di riferimento è il pubblico in genere (Petruzzelli). (All.A.1,2 Appendice) Ci è noto il fatto che alcuni Enti (Scala) utilizzano nella loro prassi una segmentazione che non è ancora stata resa palese sul sito, che evidentemente non è ancora considerato un effettivo strumento di gestione operativa.

I teatri stranieri, soprattutto quelli di matrice anglosassone, fanno riferimento in maniera molto più esplicita ai target, per i quali definiscono apposite attività ed attenzioni, in particolare i Partner, i Supporter, la Stampa, i Turisti, oltre a categorie specifiche legate al contesto territoriale del teatro (disabili). Dimostrano una maggiore attenzione alle nuove fasce di pubblico, anche di non specialisti, e una maggiore integrazione delle attività culturali con il contesto specifico territoriale.

In secondo luogo, entrando nelle fasi del processo di fruizione del servizio risulta lampante la concentrazione nelle fasi del processo: i teatri nazionali presentano discrete attività nella fase di prefruizione, e sono piuttosto assenti nella fase di postfruizione ove avviene la costruzione del rapporto di fidelizzazione con il cliente. La seguente tabella 1 evidenzia le maggiori differenze e la valutazione del campione.

In particolare, scorrendo le tre fasi: la fase di prefruizione vede una intensa attività informativa, in crescita rispetto alle rilevazioni iniziali. Informazioni sui programmi, le stagioni, i programmi speciali, i prezzi, ma anche relative ad alcuni benefit che i soci/abbonati possono ottenere. Si tende ancora a favorire la descrizione degli aspetti artistico qualitativi delle performance, piuttosto che far vedere "assaggi" di spettacolo o interviste registrate e commenti di precedenti fruitori. Non vengono in genere fornite informazioni logistiche (come arrivare, parcheggi,..) o altre indicazioni di servizi accessori. Né informazioni su come approcciare l'ente o la performance, se si è neofiti. Gli aspetti di sponsorship e partnership sono trattati "con discrezione", quasi a volerne parlare in sordina. L'utilizzo di strumenti

interattivi (sito, YouTube, community) è pressochè assente. Si nota comunque, da parte delle organizzazioni nazionali, un progressivo avvicinamento ad internet ed alle nuove tecnologie che inizia, naturalmente, con l'utilizzo del mezzo come prevalente contenitore di informazioni da "mettere sul sito"; siamo ancora in una fase informativa più che comunicativa e partecipativa con il target (Santagostino, 2006).

Tabella 1 – Confronto Teatri Lirici Nazionali e Internazionali

Teatri Lirici Nazionali	Teatri Lirici Internazionali
Ricerca di sinergie, coproduzioni ed alleanze. Anfolis (associazione nazionale fondazioni liriche e sinfoniche)	Attenzione non solo all'oggetto ultimo ma molto anche agli aspetti educativi della collettività
Legislazione, Forte legame con lo Stato	Aggiornamento dei quadri artistici
Poche agevolazioni fiscali per donazioni o sponsorizzazioni	Agevolazione fiscali importanti per chi finanzia un teatro (sia privati che aziende)
Rivolte prevalentemente ad un pubblico selezionato.	Tentativi di avvicinare TUTTO il cast artistico al pubblico (non solo agli interpreti principali).
Richiamo voluto alla tradizione dell'ente.	Consapevolezza propria tradizione ma sguardo verso la contemporaneità propria immagine e del ruolo nella società. Spettacolo come veicolo di contenuti
Apertura serale solo prima degli spettacoli, in alcuni casi visite guidate e accesso al Museo (Scala)	Teatri aperti tutto il giorno (in particolare quelli di cultura anglosassone), luogo di ritrovo per la città e per i turisti che ne hanno accesso.
Sponsor privati: aziende	Sponsor privati: aziende ma attenzione anche ai singoli cittadini a cui sono riservate attenzione, cura e servizi.
Post fruizione inesistente	Post fruizione
Poca offerta di servizi aggiuntivi	Servizi accessori e di attenzione alla disabilità

	Scala	Arena	Opera di Roma	Petruszelli	Opera di Parigi	Staatsoper	RHO	SOH
Pre-fruizione	**	***	*	*	****	****	****	****
Fruizione	**	***	-	-	***	*	***	***
Post-fruizione	*	*	-	-	**	-	**	***

*scarso **discreto ***buono ****ottimo

Fonte: analisi dei siti, dettaglio in Tabella A.1,2 appendice

La fase di fruizione è svolta fisicamente presso la struttura dell'Ente. Internet favorisce o anticipa la fruizione facilitando in generale il godimento del servizio stesso. Si pensi alle code risparmiate per la prenotazione, piuttosto che alla possibilità di accrescere le aspettative in attesa della fruizione vera e propria. Internet fornisce anche l'indicazione di servizi incrementali (agevolanti e ausiliari) che completano l'offerta. Gli Enti nazionali privilegiano l'informativa legata al core business, mentre in ambito internazionale si rilevano iniziative "allargate" che coinvolgono i diversi portatori di interesse – Opera to Tea, social studio, bar e ristorante prima e dopo le performance, ..- oltre all'indicazione di servizi incrementali.

Superata la fase di fruizione dello spettacolo il pubblico dei teatri lirici italiani è pressochè "abbandonato a sé stesso", non essendo coinvolto in nessun post consumo con l'ente. Nella

fase critica di consolidamento della soddisfazione, il fruitore non è sollecitato ad esprimere il suo gradimento e a dare indicazioni. I teatri internazionali, invece, gli inviano articoli e recensioni critiche. Lo invitano nelle sezioni del sito relative ai questionari o, meglio, alle sezioni interattive dove può esprimere le proprie impressioni sugli spettacoli e i servizi goduti. Viene dato ampio spazio anche ai sostenitori con la pubblicazione di ringraziamenti pubblici e con il loro coinvolgimento, anche se trattasi di sostenitori di peso modesto (sono previsti servizi differenti a secondo della tipologia di sostenitore). In generale, i teatri lirici italiani appaiono più tradizionalisti e conservatori nel loro approccio e si orientano ancora al prodotto più che al cliente.

Musica dal vivo

L'analisi degli operatori della musica dal vivo nazionali conferma che questo settore opera in maniera distinta sul target definito - sia esso il Pubblico finale, gli Artisti o le Imprese Committenti – al quale offre, anche via internet, servizi differenziati e costruiti ad-hoc, al pari dell'operatore internazionale.

Le differenze di focus che si rilevano nella tabella 2 dipendono ovviamente dal target dell'agenzia, Barley Arts più attenta alla gestione del cliente Artista, Milano Spettacoli e Servizi più orientata ai clienti Committenti.

Tabella 2 – Confronto Operatori Musica dal Vivo Nazionali e Internazionali

		JAM	Barley arts	D'alessandro & Galli	Milano Spettacoli servizi	INDIPENDENTE
Pre-fruizione	Pubblico	****	****	****	***	****
	Committenti	****	*	***	***	*
	Artisti	****	***	***	**	****
Fruizione	Pubblico	*	*	*	*	***
	Committenti	****	*	**	**	*
	Artisti	****	***	**	**	***
Post-fruizione	Pubblico	**	***	**	*	**
	Committenti	***	*	*	*	*
	Artisti	***	***	*	*	**

*scarso **discreto ***buono ****ottimo

Fonte: analisi dei siti, dettaglio in Tabella B.1,2 appendice

Si nota anche in questo settore un utilizzo importante di internet nella fase di pre fruizione, mentre, con l'unica eccezione nazionale di Barley Arts, si conferma una assenza di interventi pressochè totale nella fase di post fruizione.

L'utente trova quindi discreta, variegata e aggiornata informazione nella fase di pre fruizione, ma non è stimolato a partecipare e a “continuare a vivere l'esperienza” nel momento

successivo alla fruizione dello spettacolo dove notoriamente si consolida la valutazione della performance e si gettano le basi per la costruzione della fedeltà.

L'agenzia americana presenta standard di elevato livello qualitativo in tutti i momenti della fruizione e rispetto a tutti i suoi target.

Teatro stabile

Nei teatri stranieri la programmazione è ben inquadrata nel genere di riferimento e quindi la stagione segue un unico percorso. I teatri italiani propongono una commistione di generi articolati su diversi percorsi paralleli che vanno a comporre la stagione e si rivolgono ad un pubblico variegato. Si segnala nei teatri stranieri una particolare attenzione al contesto nel quale il teatro si inserisce promuovendo il teatro come luogo di socializzazione anche alla ricerca di “nuovi pubblici” (Soho).

Tutti i teatri hanno la biglietteria online ad eccezione, tra i teatri italiani, del Teatro Libero. I teatri stranieri offrono in generale molti più servizi di quelli italiani. Analizzando il processo di fruizione (tab.3) si evidenzia nella fase della pre fruizione una minore disponibilità di informazione e di servizi per i teatri nazionali, in aggiunta i teatri stranieri presentano anche possibilità di coinvolgimento del fruitore attraverso ad esempio la consultazione online della rassegna stampa e la partecipazione alle numerose attività formative proposte.

Nella fase della fruizione i teatri italiani si preoccupano di fornire qualità artistica legata all'attività tipica del teatro, focalizzandosi sul carattere tradizionale del loro genere, anche se di innovazione e sperimentazione. I teatri stranieri, invece, integrano il servizio base con una serie di attività accessorie e servizi aggiuntivi che permettono di arricchire e completare l'offerta per il fruitore. Si segnalano: attenzione ai disabili (accesso e comodità d'ascolto), facilitazioni per parcheggiare e servizi aggiuntivi in genere.

La fase di post fruizione è la fase in cui tutti i teatri, con l'eccezione del Goodman, impiegano meno risorse. Lo strumento con cui cercano di fidelizzare il cliente in questa fase è “l'incontro con gli artisti”. Per il coinvolgimento del cliente sono disponibili anche altri mezzi quali ad esempio l'organizzazione di occasioni speciali (biglietti premio per produzioni speciali, inviti per serate a tema,...) o la possibilità di lasciare commenti relativi alla propria esperienza nel teatro.

I teatri nazionali, rispetto ai loro corrispondenti esteri, gestiscono “poco” il cliente in tutte le fasi del consumo, in particolar modo nelle fasi di fruizione e post-fruizione. I target che il teatro stesso si propone di raggiungere vengono poco stimolati, sono spesso chiamati a partecipare solo in relazione ad un loro specifico interesse, il cliente che cerca il teatro, e non

viceversa. I target previsti non vengono così raggiunti e faticano ad entrare in contatto con il teatro.

Tabella 3 – Confronto Operatori Teatro di tradizione nazionale e internazionale

	ITALIA			EUROPA			USA
	Teatro Franco Parenti	Teatro Due	Teatro Libero	Soho Theatre	Theatre Paris-Villette	Teatro Abadia	Goodman Theatre
PRE-FRUIZIONE							
Calendari stagioni	XX	X	XX	XXX	XXX	XXX	X
Info spettacolo	XX	X	XX	XXX con video	XXX	XX	XXX con video
Info altri servizi	X	-	X	XXX	XX	XX	XXX
Info formazione	X	X	-	XXX	X	XXX	XXX
Rassegna Stampa	-	-	-	XXX	-	XX	XXX
Acquisto speciale	XX	XX	-	XXX	XXX	XX	XXX
Newsletter	XXX	-	X	XXX	XX	XXX	XXX
Commenti spettatori	-	-	-	-	-	-	XXX
Faq	-	-	-	-	-	XX	XXX
Blog/Forum	-	-	-	-	-	-	XX
FRUIZIONE							
Visione Spettacolo	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok
Accesso Disabili	-	-	XX	XXX	-	XXX	XXX
Commodities Ascolto	-	-	-	XXX	-	XXX	XXX
Indicazioni Stradali	XX	-	XX	XXX	XXX	XX	XX
Convenzioni Parcheggio	-	-	-	XX	XX	-	XX
Servizi Aggiuntivi	-	-	-	XXX	XXX	XX	XXX
Gift Shop/Book Shop	-	-	X	-	-	XX	XXX
Dog-sitting	-	-	-	XXX	-	-	-
POST-FRUIZIONE							
Incontri con Artisti	XXX	-	-	XXX	XXX	XXX	XXX
Inviti eventi speciali	XXX	-	-	-	-	-	XXX
Possibilità di lasciare commenti	-	-	-	-	XX	-	XXX
Faq	-	-	-	-	-	XX	XXX
Blog/Forum	-	-	-	-	-	-	XX
LEGENDA:							
X	servizio solo sufficiente						
XX	servizio buono						
XXX	servizio dettagliato, ricco, differenziato (eccellenza)						

Fonte: analisi dei siti

Festival

Dei festival analizzati l'unico di carattere locale, precisamente di carattere nazionale e lombardo, è il Segnali di Pavia. Gli altri sono delle realtà di interesse internazionale.

Si rileva (Tab.4) una differente enfasi di internet per la gestione del cliente legata al genere e al target di riferimento.

Il teatro ragazzi è segnatamente più focalizzato su la qualità dell'offerta e la fama acquisita e non sfrutta le potenzialità delle nuove tecnologie grazie alle quali potrebbe migliorare la gestione del cliente sviluppando le fasi che precedono e seguono la fase di fruizione. Basti pensare che il Segnali, pur ricoprendo un ruolo primario nel panorama specifico del teatro ragazzi, non dispone di un sito internet, ma di uno spazio all'interno del sito della Regione Lombardia.

All'opposto, i festival del jazz di elevata impronta turistica e fortemente legati al territorio, che fanno del cliente target il centro della loro attenzione, hanno saputo utilizzare i nuovi strumenti di comunicazione e le nuove tecnologie per coltivare i rapporti con i propri spettatori. Mostrandosi in questo modo come manifestazioni moderne e al passo con i tempi.

Intermedia la posizione dei festival del cinema, entrambe le organizzazioni presentano aspetti da migliorare nella gestione del cliente via internet: miglioramento delle fasi di pre fruizione, per entrambe le organizzazioni (anche se con diversa enfasi), e di post fruizione, migliorabile per il target di riferimento del festival di Londra e quasi assente per Venezia.

Gli operatori internazionali confermano la loro migliore offerta nella fase successiva alla fruizione in tutti i settori.

Tabella 4 – Confronto Operatori Festival nazionale e internazionale

Qualità servizio	Segnali di Pavia	Biennale di Lione	Mostra del Cinema di Venezia	London Film Festival	Umbria Jazz Festival	Montreux Jazz Festival
Pre fruizione	*	*	**	**	***	****
Fruizione	*	**	***	***	***	***
Post fruizione		*	*	***	**	***

Eccellente: **** Ottimo: *** Buono:** Sufficiente:*

Fonte: analisi dei siti, dettaglio in Tabella C.1,2 appendice

Sintesi del settore

Un confronto incrociato tra settori, imprese/organizzazioni nazionali e internazionali è illustrato di seguito nella tabella 5.

Emerge evidente la superiorità di presenza delle organizzazioni internazionali nel presidio del cliente in tutte le fasi del processo di fruizione del servizio.

Nella pre fruizione dove si sollecita l'attenzione del cliente potenziale e si creano le attese di servizio al fine della scelta: facilitando l'accesso alle informazioni, stimolando l'interesse e la conoscenza verso l'ente, incentivando il contatto e l'interazione con il cliente.

Nella fruizione, ovvero il consumo dello spettacolo vero e proprio, al quale si aggiungono una serie di servizi allo scopo di rendere più interessante, completa ed esperienziale l'offerta: tutto ciò che avviene dal momento della scelta del cliente (acquisto), ai vari momenti di interazione con la struttura (accesso, permanenza e visita) e fino al termine dello spettacolo con il commiato.

Tabella 5 – Tavola sinottica

		<i>Pre fruizione</i>	<i>Fruizione</i>	<i>Post fruizione</i>		<i>Pre fruizione</i>	<i>Fruizione</i>	<i>Post fruizione</i>
<i>Teatri Lirici</i>								
	<i>Scala</i>	**	**	*	<i>Opera di Parigi</i>	****	***	**
	<i>Arena</i>	***	***	*	<i>Staatsoper</i>	****	*	-
	<i>Opera di Roma</i>	*	-	-	<i>RHO</i>	****	***	**
	<i>Petruzzelli</i>	*	-	-	<i>SOH</i>	****	***	***
<i>Musica dal Vivo</i>								
Pubblico Committenti Artisti	<i>Barley arts</i>	**** * ***	* * ***	*** * ***	<i>JAM</i>	**** **** ****	* **** ****	** *** ***
Pubblico Committenti Artisti	<i>D'alessandro & Galli</i>	**** *** ***	* ** **	** * *				
Pubblico Committenti Artisti	<i>Milano Spettacoli servizi</i>	*** *** **	* ** **	* * *				
Pubblico Committenti Artisti	<i>INDIPENDENTE</i>	**** * ****	*** * ***	** * **				
<i>Teatro Stabile</i>								
	<i>Teatro Franco Parenti</i>	**	*	*	<i>Soho Theatre</i>	***	***	*
	<i>Teatro Due</i>	*	-	-	<i>Theatre Paris-Villette</i>	**	*	*
	<i>Teatro Libero</i>	*	*	-	<i>Teatro Abadia</i>	**	**	*
					<i>Goodman Theatre</i>	****	***	***
<i>Festival</i>								
	<i>Segnali di Pavia</i>	*	*		<i>Biennale di Lione</i>	*	**	*
	<i>Mostra del Cinema di Venezia</i>	**	***	*	<i>London Film Festival</i>	**	***	***
	<i>Umbria Jazz Festival</i>	***	***	**	<i>Montreux Jazz Festival</i>	****	***	***

Fonte: analisi dei siti

Nella post fruizione, infine, dove si crea il valore aggiunto e matura la soddisfazione ottenuta dal cliente e dove si pongono le basi per l'instaurazione di un legame più solido con il fruitore che porterà alla fidelizzazione dello stesso: interazione, ascolto e feedback, gestione delle lamentele, partecipazione, esperienza.

Le imprese e organizzazioni nazionali manifestano una certa arretratezza rispetto al mondo internazionale, in particolare anglosassone. Le maggiori evidenze che emergono dalla ricerca sono di seguito presentate.

- Il sito internet è utilizzato dalle imprese di spettacolo, in modalità differente a seconda del tipo di organizzazione, del settore di appartenenza e del target di riferimento.
- L'utilizzo di internet è prevalente per mettere a disposizione materiale informativo (pre fruizione), tendenzialmente al già utente, e tipicamente relativo alla gestione caratteristica delle organizzazioni nazionali analizzate.
- Il focus delle imprese appare ancora essere "il prodotto artistico culturale" frutto della provata prestigiosa tradizione. Le imprese sono ancorate all'approccio tradizionale, infatti c'è limitata indicazione di servizi aggiuntivi che completano e rendono più appetibile l'offerta: bookshop, convenzioni parcheggio, accesso e fruizione speciale disabili, istruzioni logistiche e suggerimenti per neofiti, bar/ristoranti prima e dopo le rappresentazioni, *ticketless*, *jobsearch*, programmi e *benefits* per soci e sostenitori, ..
- Il Target è esteso ad altri soggetti oltre ai tradizionali abbonati o amici del teatro, il che denota una direzione di maggiore consapevolezza di mercato. Si ritrovano riferimenti a studenti e giovani, famiglie, stampa, sponsor. Le imprese internazionali, però, evidenziano una maggiore attenzione alle nuove fasce di pubblico, anche di non specialisti, e una maggiore integrazione delle attività culturali con il contesto specifico territoriale: disabili, turisti, anziani, imprese, partners, artisti, clienti committenti, cittadini.
- Dopo la fruizione lo spettatore è abbandonato a sé stesso. Non vengono fatte attività per prolungare la sua esperienza vissuta, per migliorare la sua percezione del servizio, per coinvolgerlo e renderlo partecipe. Vale soprattutto nei settori più tradizionali, quali teatro lirico, prosa, teatro ragazzi.
- Il dopo fruizione non è sufficientemente sfruttato per mettere le basi per la fidelizzazione dei pubblici e per la ricerca di nuova clientela.

In questo limitato panorama analizzato emergono, anche in campo nazionale, imprese/organizzazioni e settori più avanzati. Segnatamente:

- il settore musicale che presenta interessanti esempi di gestione del cliente nelle tre fasi: la musica dal vivo con alcune combinazioni agenzia-target – Barley Arts con il pubblico Artisti e Indipendente con il pubblico Spettatore – e il festival jazz;

- le imprese/organizzazioni focalizzate su un target turistico-territoriale che evidentemente richiede più attenzione e specificità di offerta. Si evidenziano in particolare l'Arena di Verona con il teatro lirico e, di nuovo ma in questa logica, l'Umbria Jazz Festival.

In entrambi i casi si ritiene che la globalizzazione, interpretata sia come internazionalizzazione (della domanda e della offerta), sia come convergenza di settori, favorisca l'attenzione al cliente target e l'utilizzo di strumenti innovativi per la gestione dello stesso in una logica di marketing. Come la possibilità di condividere la musica a livello mondiale grazie ai nuovi sistemi digitali, l'uso dell'mp3 e del formato digitale video, e soprattutto di Internet e dei portali come MySpace e YouTube.

Il settore della musica ha già da tempo spostato l'attenzione su internet per la gestione dei rapporti con gli attori del proprio sistema di marketing. Si pensi alla promozione degli artisti, soprattutto emergenti, attraverso *communities* on line effettuata indistintamente da *major* e da indipendenti e per qualsiasi genere musicale, piuttosto che al lancio di nuovi brani musicali, di artisti affermati o sconosciuti, in versione free-internet sui portali sopra indicati o altri *social network*.

La cultura e lo spettacolo, infine, sono sempre più parte integrante della offerta turistica e dell'offerta territoriale dei contesti di riferimento. Gli spettacoli di Broadway, come dell'Arena di Verona, della Sidney Opera House o del Metropolitan, sono organizzati per competere a livello internazionale puntando su particolari fasce di clientela (i vari target) che possono essere attratte solo con proposte di alto valore culturale, artistico e turistico, e, possibilmente, fortemente innovative.

6. Conclusioni e implicazioni manageriali

La ricerca presentata conferma l'importanza di internet e dei nuovi media, per la loro carica innovativa, nella gestione del cliente in tutti gli ambiti dello spettacolo.

Lo sviluppo di internet, e in generale la convergenza di reti telefoniche, dati e video offre anche al settore dello spettacolo grandi opportunità di espansione sul mercato mondiale, avvicinando nuovi ascoltatori, riducendo alcuni costi di produzione e distribuzione, migliorando il contatto con il fruitore in tutta la fase del processo di acquisto. Allargando, quindi, l'offerta disponibile (servizio incrementale) anche sul web e consentendo ai consumatori, o meglio agli stakeholder, di entrare in contatto con l'organizzazione nella modalità preferita, nel momento preferito e da qualsiasi luogo.

Il web ha così introdotto la "personalizzazione di massa", ovvero quella capacità di servire un mercato vasto riuscendo, nel contempo, con l'ausilio della tecnologia, a offrire a ciascun

individuo quanto di più simile alle sue preferenze personali. Webradio e webtv, ad esempio, offrono contenuti sempre più specifici e fruibili su richiesta diretta dell'utente, con palinsesti sempre più tematizzati secondo generi musicali di nicchia che non troverebbero spazio nell'etere (Sibilla, 2005 p.297).

Questa "segmentazione" aiutata dalla tecnologia favorisce la focalizzazione sul target e la conseguente predisposizione di strumenti adatti a comprenderlo meglio al fine di soddisfare i suoi bisogni e aspettative con soluzioni di servizio di valore, senza naturalmente tralasciare l'eccellenza artistica del prodotto-servizio. Si riesce in questo modo a prestare maggiore attenzione alle nuove fasce di pubblico, anche di non specialisti e legati al territorio, oltre che ai target degli sponsor e dei sostenitori, mediamente poco considerati nei siti nazionali.

Ulteriore considerazione riguarda la possibilità di operare nel mercato globale del web e le opportunità che ne seguono anche per le organizzazioni di carattere prevalente nazionale e locale.

Infatti, anche se la domanda culturale ed artistica si va globalizzando, l'offerta rimane radicata e caratterizzata dal contesto storico culturale che l'ha generata. E risulta di valore per il consumatore evoluto alla ricerca di esperienze e di cultura del passato da cui apprendere (*heritage*); internet in questo caso potrebbe favorire una maggiore integrazione tra le attività di spettacolo e il contesto specifico territoriale e turistico, auspicato anche in ambito ministeriale (FUS).

Le imprese di spettacolo nazionali analizzate presentano due aspetti da migliorare nella gestione del loro pubblico attraverso internet:

-l'esistente orientamento al prodotto piuttosto che al cliente: gli operatori nazionali dovrebbero 1) prestare maggiore attenzione e ascolto alle diverse fasce di pubblico, anche di non specialisti, legate al contesto specifico territoriale e 2) curare meglio cosa loro proporre nelle diverse fasi del processo di fruizione, in particolare nella post fruizione, quando lo spettatore lascia fisicamente la struttura, puntando alla fidelizzazione del consumatore abituale, e nella fase informativa della pre fruizione, puntando all'acquisizione di nuova clientela.

-l'ancoraggio alla tradizione rispetto alla innovazione: gli operatori di spettacolo nazionali appaiono più tradizionalisti e conservatori dei propri corrispondenti stranieri. L'innovazione riguarda sia l'utilizzo di internet, sia l'offerta proposta. Internet dovrebbe essere usato in modo più completo e più interattivo: siti esperienziali, chat e community, interazione e partecipazione, sono strumenti che rendono partecipe lo spettatore e che lo fanno sentire parte della organizzazione, fidelizzandolo; l'offerta tradizionale proposta, se incrementata e

ampliata da servizi ausiliari, anche via web, risulta essere più appetibile e può attirare diverse tipologie di target.

In definitiva pur competendo testa a testa in termini di qualità e di prestigiosa tradizione con le imprese corrispondenti internazionali, gli operatori nazionali, con almeno le eccezioni segnalate, risultano arretrati dal punto di vista della gestione dell'offerta, dei servizi aggiuntivi, di impiego delle tecnologie disponibili e di apertura rispetto alla città e ai suoi ospiti. La definizione e costruzione di percorsi di fidelizzazione del consumatore culturale, nella declinazione dei vari target a cui si rivolge, attraverso attività didattiche, di laboratorio e ludiche, devono entrare a far parte integrante dell'offerta delle organizzazioni culturali di spettacolo. E di queste offerte se ne deve trovare traccia nella presentazione dell'offerta turistica e territoriale delle diverse aree.

L'attenzione in generale alla evoluzione del mercato e del consumatore e il continuo benchmark con le organizzazioni di cultura e spettacolo internazionali permette, infine, di cogliere spunti e stimoli di sviluppo facilmente realizzabili. Certo che lo sguardo deve essere all'esterno dell'impresa, al pubblico in generale, e deve essere permeato dall'ascolto e dalla insaziabile curiosità tipica del marketing (Battaglia, Lagioni, Savorgnani, 2003).

Bibliografia

- Addis, M., "Nuove tecnologie e consumo di prodotti artistici e culturali: verso l'edutainment", *Micro & Macro Marketing*, 2002
- Barbati, C., "Attori e modalità del sostegno pubblico alla creazione nello spettacolo", *Economia della cultura*, 2000
- Barbati, C., "La gestione dei beni culturali dopo la riforma del titolo V", *Economia della cultura*, 2003
- Battaglia, L., Lagioni I., Savorgnani G.T., *Business Marketing. Il progetto-cliente nell'era del web*, II° edizione riveduta ed ampliata, Tecniche Nuove, Milano, 2003
- Besana, A. (a cura di), *Economia dell'heritage italiano, Da casa a concept museale*, LED Edizioni universitarie, Milano 2007
- Bises, B., "Indicatori di performance delle istituzioni culturali e contributi statali", *Economia della cultura*, 2000
- Castellani, P., "Spunti di riflessione sull'organizzazione di eventi", *Economia della cultura*, 2004
- Cedrola, E., "Le PMI italiane e Internet: luci ed ombre. I risultati di una ricerca empirica", in Andreani J-C, Collesei U. (a cura di): *Atti del VI Congresso Internazionale Marketing Trends*, Parigi 26-27 Gennaio 2007
- Fabris, G., *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, Franco Angeli, Milano 2003
- Fiocca, R., Battaglia L., Santagostino MR. (a cura di), *Il museo fra cultura e management*, McGraw-Hill, Milano, 2006
- Fiocca, R., *Marketing Impresa e Mercato*, The McGraw-Hill Companies, Milano, 2005
- Fuortes, C., Coppa G., "Domanda culturale, segmentazione e prezzo. L'Auditorium di Roma", *Economia della cultura*, 2006

Giesler, M., *Conflict and Compromise: Drama in Marketplace Evolution*, HEC MONTREAL Chaire de gestion des arts, 2007

Giua, M., "L'apporto delle imprese alla cultura fra sponsorizzazione e mecenatismo", *Economia della cultura*, 2000

Gronross, C., *Marketing e management dei servizi*, Isedi, Torino, 2002

Hoffman, D. L., Novak T. P., "Marketing in hypermedia computer-mediated environments: conceptual foundations", *Journal of Marketing*, 60, July, 1996

Kotler, P., Sheff J., *Standing room only: Strategies for marketing the performing arts*, Harvard Business School, Boston, 1997

Lehn, H. C., "Accounting for New Technology in Museum Exhibitions", *Journal of Marketing*, 2005

Lovelock C, Wirtz J., *Services Marketing*, fifth edition, Pearson Prentice Hall, 2004

Luraghi, S., Stringa P., *Marketing culturale. Valorizzazione di istituzioni culturali, strategie di promozione del territorio*, Franco Angeli, Milano, 2006

Mencarelli, R., Pulh M, "Positioning the Supply of Live Performance: Innovative Managerial Practices Relating to the Interaction of Spectator, Performance and Venue", *Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 2006

Mibac, Osservatorio dello Spettacolo, *Relazione sull'utilizzazione del Fondo Unico per lo Spettacolo Anno 2006*

Petkus, E. Jr, "Enhancing the application of experiential marketing in the arts", *International journal of arts management*, 2004

Rentschler, R., "Museum and Performing Arts Marketing: A climate of change", *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, vol 28 n.1, 1998

Rentschler, R., "Museum and Performing Arts Marketing: The age of Discovery", *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, vol 32 n.1, 2002

Rifkin, J., *L'era dell'accesso*, Mondadori, Milano, 2000

Saltini, S., "Dal prodotto al mercato: nuovi orientamenti del marketing culturale", *Economia della Cultura*, a. XIII, 2003

Santagostino, M. R., Il ruolo del marketing nel museo, in Fiocca R., Battaglia L., Santagostino MR. (a cura di), *Il museo fra cultura e management*, McGraw-Hill, Milano, 2006

Sciarelli, F., "Teatro di Roma: una nuova strategia, un nuovo pubblico", *Economia della cultura*, 2002;

Scott, C., "The Olympics in Australia: Museums Meet Mega and Hallmark Events", *International Journal of Arts Management*, 2004

Shostack, G., "Breaking free from product marketing" citato in Lovelock C, Wirtz J., *Services Marketing*, fifth edition, Pearson Prentice Hall, 2004

Sibilla, G., *I linguaggi della musica pop*, II ed., Bompiani, Milano, 2005

Sicca, LM., Zeller B., "L'analisi delle organizzazioni artistiche attraverso il modello cliente-fornitore", *Economia della cultura*, 2000

Soresi, G., "Progettualità e tecnologia al Piccolo Teatro di Milano", *Economia della cultura*, 2004

Stumpo, G., "I consumi culturali: le abitudini dei cittadini italiani", *Micro & Macro Marketing*, 2006

Taormina, A., "Il teatro e i suoi pubblici", *Economia della cultura*, 2006

Trimarchi, M., "La tecnomusa: innovazione e organizzazione nello spettacolo dal vivo", *Economia della cultura*, 2004;

Troilo, G., "Postmodernità consumo e marketing dei beni artistici e culturali", *Micro & Macro Marketing*, 2002

Varaldo, R., La svolta dell'orientamento al mercato nel sistema dei beni artistici e culturali, *Banca Toscana Studi e Informazioni*, 1998

Wilson, R., "The Six Simple Principles of Viral Marketing", *Web Marketing Today*, Issue 70, February 1, 2000

Yadav, M.S., Varadarajan P.R., "Understanding product migration to the electronic marketplace: a conceptual framework", *Journal of Retailing*, n.81, 2005

Appendice

Tabella A.1 – La Gestione del Cliente nei Teatri Lirici Italiani e Internazionali

<i>Teatro alla Scala</i> Target: Abbonati, Studenti, Bambini e Anziani, amici del teatro, Imprese	<i>Fondazione Arena di Verona</i> Target: Pubblico in genere, Giovani, Turisti, Sponsor, Stampa	<i>Teatro dell' Opera – Roma</i> Target: Studenti, Bambini e Anziani, Imprese	<i>Fondazione Petruzzelli – Bari</i> Target: pubblico in genere
Pre Fruizione			
<ul style="list-style-type: none"> • Informazioni, prenotazione, acquisto • Diritto prelazione sui biglietti, sconti e promozioni speciali • servizio promozione culturale • iniziative particolari: biglietti omaggi serate tournée • varie opzioni per: fondatori abbonati partner per progetti.. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicazione off-line radio, tv, stampa nazionale e internazionale • Acquisto biglietti on line (con scelta posti). • Ampie informazioni e sinossi spettacoli in cartellone. • Prezzi agevolati giovani e studenti • “pacchetto Arena” in proposte turistiche per Verona • Sezione sito dedicata per target • Possibilità cooperazioni • Comunicati e rassegne stampa di presentazione accrediti stampa 	<ul style="list-style-type: none"> • servizio di prenotazione on.line • progetti speciali di educazione e formazione per target: studenti e ragazzi, bambini e famiglie • riduzioni e sconti • opera lovers (vantaggi per l'azienda) 	<ul style="list-style-type: none"> • Descrizione eventi e spettacoli con interpreti e qualche informazione su compositore, periodo, committenza, primo allestimento • informazioni su prezzi biglietti e abbonamenti ma non da possibilità di acquisto • Sala ascolto (sezione dedicata all'ascolto di brani musicali eseguiti durante le serate) e sezione video, ancora povere di materiale
Fruizione			
<ul style="list-style-type: none"> • accoglienze speciali • serate ad hoc • teatro per aziende 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualità dell'offerta. • Attrattiva del contesto. • Relazioni “d'identità” e non solo di semplice collaborazione tecnica • Star system lirico odierno di richiamo 	<ul style="list-style-type: none"> • progetti speciali per anziani e famiglie 	
Post - Fruizione			
<ul style="list-style-type: none"> • bookshop • Omaggi nel corso dell'anno; • invito ad occasioni speciali • rapporto continuativo e consolidato e di relazione con il teatro • possibilità di cene 	<ul style="list-style-type: none"> • Newsletter poco aggiornata. • Pubblicazioni varie medio sviluppo. • Merchandising molto sviluppato • Feedback sponsor tramite interrogazioni personalizzate, iniziative speciali, loghi identificativi on line.e su materiale promozionale • Feedback continuo e diretto 	<ul style="list-style-type: none"> • progetti speciali per anziani e famiglie 	<ul style="list-style-type: none"> • news sulle attività della Fondazione • contatto e-mail diretto del Sovrintendente

Tabella A.2 – La Gestione del Cliente nei Teatri Lirici Italiani e Internazionali

<p><i>Staatsoper Unter Linden – Berlino</i> Target: Cliente generico, Giovani Bambini Famiglie Partners Friends Supporters</p>	<p><i>Opéra National de Paris</i> Target: Abbonati, Studenti, Bambini e Anziani, Gruppi speciali (Arop), Imprese, Disabili</p>	<p><i>Royal Opera House</i> Target: Pubblico specializzato, Giovani, Turisti, Sponsor, Stampa</p>	<p><i>Sidney Opera House</i> Target: Turisti, Giovani, Bambini e Famiglie, Partner, Friends e Supporters.</p>
Pre Fruizione			
<ul style="list-style-type: none"> • Sito vetrina con informazioni funzionali e news (alcune parti solo in tedesco) • prenotazione e acquisto biglietti • newsletter • Card con agevolazioni • abbonamenti diversificati e sconti • iniziative ad hoc del dipartimento di musica (Operleben) • Partner program: Linden circle and Linden partner • Incontri propedeutici alla stagione, incontri con artisti 	<ul style="list-style-type: none"> • video, audio, interviste, prenotazioni, visite virtuali • pagina personale, promozioni, accoglienza e corsia preferenziale • programmi studio, abbonamenti speciali, iniziative ad hoc; • progetti speciali; spettacoli su misura; servizi, promozioni, • incontri con artisti • iniziative speciali (teatro riservato) 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualità e funzionalità delle informazioni, • Acquisto biglietti on line • mailing list • You Tube e Facebook • Prezzi accessibili per studenti, • informazioni di tipo logistico, • apertura del teatro tutto il giorno, • sinossi on line • servizi accessori (es. ristorante con splendida vista) • Informazioni per target e per tipo di intervento: agevolazioni fiscali, acquisto di biglietti, • Disponibilità comunicati stampa, • sezione sito dedicate per target 	<ul style="list-style-type: none"> • Sito e-shop interattivo. • info utili per un corretto approccio all'ente e la garanzia di un feedback. • Vademecum per chi si avvicina per la prima volta all'opera. • formule abbonamento alla stagione con benefit: scelta dei posti migliori, diritto di prelazione, parcheggio gratuito, riduzioni negli stores in loco e su biglietti singoli acquistati posteriormente • incontri illustrativi con direttori artistici delle singole aree • link logistici e su come programmare la visita, per le varie esigenze • programmazione a prezzi contenuti e sconti per target: disoccupati, giovani, • Programmi per bambini da 3 a 7 anni ed educativi in collaborazione con NSW Department of Education • Campagna di fundraising molto variegata
Fruizione			
<ul style="list-style-type: none"> • Konditorai - Opera Café; • Cene nel foyer durante gli spettacoli (su prenotazione) • Iniziativa Week-end opera (giovani stranieri) • Incontri propedeutici alla visione dello spettacolo e prezzi vantaggiosi • Progetti, servizi e 	<ul style="list-style-type: none"> • posti migliori e servizi speciali • per ciechi: cuffia speciale per ascolto 	<ul style="list-style-type: none"> • Rinnovamento offerta, qualità • allestimenti contemporanei e tecnologici • Merchandising e possibilità di acquisto materiali sullo spettacolo • Coinvolgimento del sostenitore anche se di peso modesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Bookshop, bar e ristoranti aperti durante le esibizioni e a seguito delle stesse. • Offerta pacchetti cultural gastronomici con abbinamenti spettacolo+ cena, varie iniziative OPERA TO A TEA • Social studio • Sponsorizzazioni tecniche e finanziarie

soluzioni su misura • Spettacoli ad hoc, iniziative riservate ai membri			• comarketing su progetti specifici
Post - Fruizione			
• newsletter • Contatti diretti attraverso indirizzi e- mail • Pubblico ringraziamento, • Invio delle critiche sulle prime	• Organizzazione ricevimenti e cene in teatro	• richiesta feedback tramite sito ai diversi target • iniziative speciali per categorie di target • ringraziamenti pubblici anche singoli sostenitori con nomi e cognomi sul sito.	• Newsletter • Questionario guidato • Myspace-blog richiesta di interattività per promozione ente • The wall: iscrizione in una lista continuamente aggiornata on-line. • Garanzia di visibilità ai propri sostenitori

Tabella B.1 – La Gestione del Cliente nella Musica dal vivo Nazionale e Internazionale

<p><i>Barley Arts Promotion</i> - Nazionale - Target differenziato: Cliente finale, Pubblico, Artisti</p>	<p><i>D’ALESSANDRO & GALLI</i> - Nazionale - Target differenziato: Cliente finale, Pubblico, Artisti</p>	<p><i>Milano Spettacoli e Servizi</i> - Nazionale - Target differenziato: Cliente finale, Pubblico, Clienti committenti, Artisti</p>
Pre Fruizione		
<ul style="list-style-type: none"> • Date/mese dei tour in essere, banner concerti più importanti del mese, ascolto gratuito dei singoli degli artisti attualmente in tour • votare interesse al concerto in previsione nel 2008 • Newsletter • Community; esprimere le proprie aspettative concerti in programma, preferenze sugli artisti che si vuole vedere; leggere le valutazioni di chi ha già assistito al concerto. • Link ai siti ufficiali degli artisti, motore di ricerca per trovare gli artisti che lavorano e che hanno lavorato con Barley e reperire sintetiche info sugli stessi.(storia, discografia, concerti...) • dieci buoni motivi per andare a un concerto. E 10 buoni motivi per non andarci. (motivare, attrarre nuovo pubblico) • Promozione del proprio album (ascolto gratuito del singolo) • Possibilità di partecipare a festival sia nazionali che internazionali aventi grande richiamo di pubblico 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentazione immediata dei concerti più importanti o imminenti; iscrizione a newsletter personalizzate • Mailing per info concerti — possibilità di iscrizione ad una mailing list nazionale ed internazionale • ascolto gratuito di parti e frammenti dei brani dell’artista e in alcuni casi di interviste • Immagine dell’agenzia come esaltazione degli artisti italiani più o meno conosciuti • Organizzazione di eventi musicali e promozione a livello internazionale • Possibilità di chiedere informazioni specifiche attraverso un form 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentazione sul sito degli eventi organizzati per mezzo di: - sezione “News” del sito – newsletter - sezione “Ultimi eventi organizzati” del sito - link alla pagina degli artisti • Mailing per info generica info@milanospettacoli.com. • ascolto gratuito artisti con collegamento audio e video su YouTube (no download). • Altri artisti con scheda che percorre la loro carriera. Di artisti della scena musicale contemporanea non sono presenti né informazioni né collegamenti. • Progetti musiculturali: Incontri e dibattiti con Artisti, Autori, Critici Cantanti, e Giornalisti
Fruizione		
<ul style="list-style-type: none"> • Acquisto- prezzi di vendita e di rivendita, informazioni sulle location ospitanti. Per acquistare on line link al sito di ticket-one, e a prenoticket per acquistare tramite telefono. Motore di ricerca per punti vendita più vicini. Biglietti gratis e gadgets partecipando a concorsi (solo per gli iscritti alla community). • Promozione del tour, della propria immagine e del proprio album (artista) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresso gratuito per i portatori di handicap e per i bambini al di sotto dei 6 anni • Acquisto – tramite internet e telefono (call center pagine gialle, ticket one, telecom italia, 892.892) da tutto il mondo (modalità differenti di recapito biglietti) • Collaborazione in grandi tour e concerti di grandi artisti di fama nazionale ed internazionale • Agenzia comunicazione e pubblicità 	<ul style="list-style-type: none"> • Non presenta nessun riferimento alla fruizione vera e propria. • nessun accenno alla possibilità di acquistare biglietti per i concerti/ spettacoli scelti. • Promoter per Artisti per il solo nord Italia
Post - Fruizione		
<ul style="list-style-type: none"> • Newsletter , informazioni prossimi concerti (fidelizzazione del cliente) • Community: esprimere giudizi, consigli da parte del fruitore, opportunità di scegliere miglior artista, miglior concerto, miglior album. (feed back) • Apposita sezione artisti con sintetiche informazioni sulla storia, la discografia, i concerti. • Link al sito ufficiale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nessun abbonamento o programma di fidelizzazione • Possibilità di rivedere alcuni momenti del concerto e inserire commenti nel blog Message Board 	<ul style="list-style-type: none"> • nn

Tabella B.2 – La Gestione del Cliente nella Musica dal vivo Nazionale e Internazionale

<p>INDIPENDENTE - Nazionale - Target: Fruitori, Artisti, Sponsor</p>		<p>JAM (Illinois, USA) Target differenziato: Cliente finale, Pubblico, Clienti Committenti, Artisti</p>
Pre Fruizione		
<ul style="list-style-type: none"> • newsletter • link al sito TicketOne.it • link ai siti degli artisti • sezione “News” del sito • sezione “Prevendite” del sito • Independent Days Festival • “pre-esibizione” per promuovere le tournèe delle band più promettenti • partnership con media specializzati • cartellone Independent Days • indicazione di sponsorizzazioni con aziende da sempre legate al settore 		<ul style="list-style-type: none"> • Concerti più importanti o imminenti • iscrizione a newsletter personalizzate • mailing per info concerti • collegamento ad iTunes per ascolto gratuito (no download) • canale TV privato • Sito web dedicato • presentazione di eventi musicali già organizzati con artisti importanti a livello internazionale • richiesta informazioni specifiche attraverso un form (Sponsorship mkt, Corporate Services) o contattando direttamente
Fruizione		
<ul style="list-style-type: none"> • Servizi di supporto all’attività di “erogazione” dell’evento: staff tecnico, sicurezza, info-point, ristorazione, merchandising, servizi vari ed eventuali... • qualità <u>del personale</u> per offrire sempre un servizio elevato • visibilità agli sponsor con le modalità più efficaci e adatte. 		<ul style="list-style-type: none"> • Sconti last minute, ultimi biglietti o concorsi per biglietti gratis • Acquisto – Partnership con Ticketmaster; link ai siti personali degli artisti per avere più info; • visualizzazione location con posti liberi e differenti fasce di prezzo; codice di sicurezza contro sistemi automatici; acquisti da tutto il mondo (modalità differenti di recapito biglietti); possibilità “ticketless” per residenti USA • Risolve qualsiasi aspetto della produzione dell’evento live • Agenzia di marketing, comunicazione e pubblicità • Ricerca della miglior “vetrina” possibile (per i clienti sponsor) • Ricerca di personale volontario
Post - Fruizione		
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Newsletter</i>, con info su ogni evento organizzato • marketing relazionale per tipo di target: <ul style="list-style-type: none"> -incoraggia il cliente a mettersi in contatto con il punto vendita TicketOne o con l’agenzia, - attua programmi ad-hoc con gli <i>esecutori chiave</i> e con i loro manager -con gli sponsor fino a creare vere e proprie <i>partnership</i> con gli stessi sponsor 		<ul style="list-style-type: none"> • Possibilità di rivedere alcuni momenti del concerto e inserire commenti nel blog Message Board • Contatti per future proposte di sponsorizzazione eventi ad alta visibilità • Contatti per eventi istituzionali, politici, sportivi o di grandi aziende (es. Nike)

Tabella C.1 – La Gestione del Cliente nel Festival: teatro ragazzi, cinema e musica jazz

<p><i>Segnali di Pavia</i> - <i>Teatro Ragazzi</i> Target: Operatori del settore, Alunni ed insegnanti, Famiglie</p>	<p><i>Biennale di Lione</i> - <i>Teatro Ragazzi</i> Target: Operatori del settore, Bambini; Educatori insegnanti; Famiglie; Amanti settore.</p>	<p><i>Mostra del Cinema di Venezia</i> Target: Stampa, Operatori del settore, Pubblico</p>	<p><i>The Times BFI London Film Festival</i> Target: Operatori del settore, Stampa, Insegnanti, Studenti, Famiglie, Disabili, Singoli</p>
Pre Fruizione			
<ul style="list-style-type: none"> • non ha sito internet ma solo uno spazio all'interno del sito della Regione Lombardia • Programma con spiegazione di ogni spettacolo e indicazione della fascia di età a cui si rivolge; • Programmi delle manifestazioni precedenti • Non sono presenti altre attività che possano favorire o promuovere la successiva fase di fruizione 	<ul style="list-style-type: none"> • agevolazioni per prenotazione e acquisto biglietti differenziate tra operatori del settore francesi e stranieri e pubblico, • programma dettagliato completo di descrizione di ogni spettacolo, • informazioni sugli alberghi convenzionati, • informazioni sui mezzi per raggiungere i diversi teatri 	<ul style="list-style-type: none"> • info per raggiungere la location via acqua e terra (stazione, aereoporto, terra). Info sugli stalli di sosta per titolari di tagliandi Mostra • info servizi disabili • Titoli in concorso, fuori concorso e rassegne varie • Trailer dei film in concorso • Video sul backstage giorno per giorno • Eventi del giorno • Clip conferenze con attori, registi,... • Rassegna stampa • Storia e precedenti edizioni 	<ul style="list-style-type: none"> • descrizione degli eventi e spettacoli precedente edizione • prenotazione biglietti, • interazione con organizzazione • programma dettagliato della manifestazione • agevolazioni iscrivendosi alla Membership del Festival, ecc • archivio per edizioni precedenti
Fruizione			
<ul style="list-style-type: none"> • si segnalano agli spettacoli teatrali. • Unico servizio aggiuntivo per facilitare la fruizione: bus-navetta diretto ai teatri in cui si svolge lo spettacolo. 	<ul style="list-style-type: none"> • giornate riservate ai soli addetti e in giornate aperte al pubblico • informazioni sui mezzi per raggiungere i diversi teatri 	<ul style="list-style-type: none"> • stand di enti, Internet point, punti di ristoro • Pubblico: possibilità di acquisto di una Biennale card • Accrediti per target: Stampa, Professionisti, Operatori • Industry Office: servizio per operatori • Casellario Online per stampa 	<ul style="list-style-type: none"> • Free screening • Last minute Ticket • Half term events • Didattica, ecc.
Post - Fruizione			
<ul style="list-style-type: none"> • // 	<ul style="list-style-type: none"> • invio dei commenti direttamente agli organizzatori della Biennale grazie ad un form presente sul sito • no interazione diretta 	<ul style="list-style-type: none"> • Newsletter • Email • Archivio edizioni precedenti 	<ul style="list-style-type: none"> • Forum, Newsletter, Bookmark, My profile, preferenze e interazione con organizzazione e altri fruitori • archivio edizione ultima e precedenti

Tabella C.2 – La Gestione del Cliente nel Festival: teatro ragazzi, cinema e musica jazz

<p><i>Umbria Jazz Summer</i></p> <p>Target: Appassionati di jazz; Pubblico di singolo concerto, Turisti e cittadini</p>	<p><i>Montreux Jazz Festival</i></p> <p>Target: Appassionati di jazz, Fans, Turisti e cittadini, Studenti, Giovani</p>		
Pre Fruizione			
<ul style="list-style-type: none"> • Programma edizione corrente disponibile 6 mesi prima evento • acquisto e prevendita biglietti (on line e presso i box office) • Informazioni turistiche e prenotazioni alberghiere • Newsletter • Links ai siti di jazz e degli artisti per informarsi sugli ospiti della manifestazione • Indicazione di trasferte all'estero (Tokyo e New York nel 2007) di promozione (<i>programma estivo</i>) • Programma edizioni precedenti 	<ul style="list-style-type: none"> • Giochi interattivi a premio rivolti a giovani e per formare community • Newsletter per chi si registra • Video edizione precedente • Reclutamento di volontari • Cartella stampa on line diversi mesi prima • Programma completo con possibilità ascolto alcuni brani • Acquisto e prenotazione dei biglietti on line • Informazioni dettagliate servizi aggiuntivi: come arrivare, vitto e alloggio, servizi per portatori di handicap, ecc. • Storia del festival 		
Fruizione			
<ul style="list-style-type: none"> • Possibilità di assistere ad alcuni concerti tramite internet, soprattutto per coloro che, seppur volenterosi, non possono partecipare all'evento • Baby parking, bus navetta, information point su Perugia • Attività ideate dagli sponsor • Accrediti per i giornalisti e cartella stampa su internet 	<ul style="list-style-type: none"> • attività collaterali unite alla visita della città • I servizi aggiuntivi servono per rendere quanto più piacevole e gradito il soggiorno in città 		
Post - Fruizione			
<ul style="list-style-type: none"> • Vendita merchandising (gadget e magliette) • Programma completo di tutte le edizioni precedenti (anche di Umbria Jazz Winter e Easter), comprensivo di foto, video, rassegna stampa 	<ul style="list-style-type: none"> • Vendita on line di magliette, CD, DVD, gadget, manifesti • MJF Database per rivedere le principali performance del festival • CD registrati durante i concerti 		