

***L'Opera House di Sidney
Un quadro logistico ed organizzativo
Gennaio 2006***

0. Premessa

Il presente documento fa seguito ad una esperienza di collaborazione tenuta presso il comparto Marketing dell'Opera House di Sydney. Quando l'Opera House accettò la mia richiesta di una esperienza di scambio professionale ero addetto al Marketing al Teatro Massimo di Palermo. Sebbene l'Opera House non accetti generalmente personale esterno, la mia richiesta, proveniente da un importante teatro Italiano, per loro patria della musica e dell'Opera ha fatto accogliere positivamente la mia richiesta.

In particolare la mia esperienza si è articolata attraverso:

- incontri personali con le funzioni dirigenziali e gli esecutivi di primo livello dell'ambito marketing e produzione;
- partecipazione ai meeting di gruppo e generali;
- conversazioni con lo staff.

Nel corso della mia esperienza durata due mesi ho avuto libero accesso a tutti gli incontri di qualunque grado e livello si sono svolti nel comparto marketing. Avevo anche titolo ad intervenire, anche se non sono mai intervenuto nel corso delle riunioni ritenendo rispettoso proporre eventuali spunti o domande in sedi separate.

Perche Sydney Opera House

Il mio interesse specifico per l'Opera House nasce dalla caratteristica piuttosto particolare che ne fa al contempo un luogo di performance ed un simbolo della città di Sydney e della stessa Australia. Tale circostanza, con i dovuti distinguo, può essere considerata analoga a quella che rende il Teatro Massimo il simbolo della città di Palermo.

Attraverso il sito web, ed attraverso l'immagine che ne hanno diffuso i media in occasione delle Olimpiadi del 2000, l'Opera House si presentava ai miei occhi oltre che come teatro quale luogo di cultura dinamico e fortemente orientato al marketing. L'opera lirica, che a giudicare dal nome è la missione prima del teatro, sembrava in qualche modo equilibrata all'interno di un contesto culturale decisamente vario ed articolato. Infine l'Opera House gode di una interessante situazione economica in quanto pur essendo un organismo governativo vive in larga misura dagli incassi del botteghino e dalle sponsorizzazioni private, un modello di gestione che la costante riduzione dei fondi pubblici alle Fondazioni liriche, potrebbe rendere interessante applicare in Italia.

L'insieme di questi elementi ha determinato la scelta dell'opera house come luogo di esplorazione relativamente ai temi di mio interesse, in alternativa a mete tradizionalmente più blasonate nel mondo dell'Opera lirica.

1.1. Sydney Opera House

Il Sydney Opera House fu costruito tra il 1959 ed il 1973, in seguito ad una gara internazionale vinta dall'architetto danese Jørn Utzon. La costruzione dell'edificio fu occasione di molte polemiche e questioni tecniche: il progetto di Utzon seguì varie rielaborazioni che potessero rendere la struttura edificabile, e politiche, legate ai costi esagerati della struttura, il finanziamento della quale avvenne anche attraverso l'istituzione di una lotteria. Nel 1966 in seguito alle ultime polemiche l'architetto si dimise e gli interni furono realizzati da altri architetti australiani.

L'Opera House si trova in una posizione spettacolare sul mare al centro della baia di Sydney assolutamente centrale rispetto all'area commerciale della città (Circular Quay).

Oggi, a solo trent'anni dalla sua costruzione, è il simbolo di Sydney e probabilmente dell'intera Australia con oltre 4 milioni di visitatori l'anno e 250.000 visite guidate dell'interno.

Parallelamente al ruolo svolto nell'immaginario collettivo, è una sede di spettacolo, il cuore della realtà artistica e culturale Australiana.

Il teatro in realtà si compone di quattro teatri:

Concert Hall è la sala principale con circa 2500 posti e che ospita concerti sinfonici, concerti da camera ed in generale le grosse produzioni dell'Opera House.

Opera theatre è la sala destinata all'opera lirica, per un totale di circa 1500 posti, sorprende il fatto che pur essendo il nome del Opera House dedicato a questo genere musicale l'Opera Theatre abbia un palco molto piccolo ed in genere una conformazione dello stesso poco adeguata ad ospitare opere liriche.

Drama Theatre è lo spazio destinato alle attività teatrali, alla danza moderna ed ha circa 500 posti.

The Studio Theatre è il nuovo spazio inaugurato nel 1999 che ospita le produzioni più sperimentali ed innovative legate all'attività del *The Studio*, può ospitare fino a 250 spettatori.

Nel corso del 2003 l'Opera House ha ospitato nelle varie sedi di spettacolo un totale di circa 1700 serate con un pubblico pari ad 1,2 milioni di biglietti venduti di cui 88.000 via Internet.

Il budget complessivo è pari a 5.5 milioni di dollari australiani. Di questi il 68% sono provenienti dal botteghino, il 23 % da finanziamenti pubblici, il 6% da fundraising, il 3% da interessi attivi.

1.2. Struttura Organizzativa

Dal punto di vista organizzativo la struttura è governata da un Chief executive che opera sotto il controllo del Sydney Opera House trust, una sorta di consiglio di amministrazione a nomina politica. Il Chief executive dispone di una squadra esecutiva composta dalle seguenti direzioni:

Director Performing arts: una sorta di direzione artistica, anche se di fatto viene inteso nel duplice ruolo di direzione artistica e produzione: i due ruoli non sono distinti.

Director Customer Relationship: gestisce i rapporti con il pubblico dai sistemi di biglietteria alla gestione dei bookshop, ed ha un forte orientamento commerciale.

Director Development e Marketing: interviene nella promozione del teatro e delle sue performance con un forte orientamento strategico.

Director Strategic Project: gestisce, senza portafoglio, progetti speciali particolari che coinvolgono il teatro, come eventuali lavori di ristrutturazione ecc.

Director Facilities: la struttura che gestisce il teatro, una sorta di servizi tecnici generali.

Director finance Sistem: interviene nella gestione economico finanziaria delle risorse economiche.

Director People and Culture: gestisce i rapporti del personale all'interno dell'azienda e nei fatti gestisce le risorse umane.

1.3. Caratteristiche funzionali

L' *Opera House* è gestito da una organizzazione governativa che si preoccupa del mantenimento della struttura in senso stretto, della produzione di spettacoli: l'Opera House inoltre ospita in maniera stabile le produzioni delle principali compagnie nazionali di Opera, Sinfonica e Camera, ed infine ospita episodicamente produzioni esterne fornendo a queste, dietro pagamento, una serie di servizi che vanno dallo spazio, ai servizi tecnici, ai servizi di biglietteria, ad alcuni aspetti della comunicazione e del Marketing.

Il rapporto con le compagnie stabili è gestito sulla base di un contratto e di un canone fisso di affitto che le compagnie pagano sotto forma di agio sul biglietto.

Le compagnie sono quindi totalmente autonome nella gestione dei programmi, nella definizione dei costi dei biglietti, nel rapporto con i propri abbonati, nel marketing.

Le principali compagnie che utilizzano in maniera stabile con una propria programmazione periodica l'Opera House sono: Opera Australia, Sydney Symphony, Australia Chamber Orchestra.

L'Opera House e le singole compagnie, sono pertanto organizzazioni diverse, la prima gestisce il teatro e, come meglio specificato di seguito, alcune produzioni, le seconde producono gli spettacoli di propria pertinenza.

Nel caso specifico dell'Opera lirica si hanno quindi due organizzazioni distinte, una che gestisce il teatro (Opera House), l'altra che produce gli spettacoli (Opera Australia).

1.4. Struttura economica e Budget

Il budget operativo per il 2003 (esclusi quindi i lavori e gli interventi di manutenzione straordinaria) è stato pari a poco più di 44 milioni di dollari australiani. Questi sono provenienti in parte da finanziamento pubblico in parte dall'attività commerciale della struttura secondo le seguenti percentuali rese pubbliche dal bilancio annuale del 2003:

- 68 % autofinanziamento proveniente da attività commerciale
- 23% finanziamento pubblico
- 6% proveniente da fundraising
- 3% proveniente da interessi attivi

I fondi autogenerati provengono in massima parte dagli affitti degli spazi (45%); va rilevato che l'Opera House ospita al suo interno diverse attività commerciali legate soprattutto all'industria dell'intrattenimento come negozi e ristoranti. Si segnala inoltre una buona quota proveniente dai servizi turistici (14%) dal merchandising (9%), dal box office (9%), e dalla vendita di cibi e bevande durante le rappresentazioni (5%).

I costi sono ovviamente legati al personale (55%), tra fissi e periodici la struttura sopra le 500 unità, il costo del marketing incide per una quota parte significativa (6%).

1.5. attività artistica

L'attività artistica dell'opera house si compone pertanto di una serie di spettacoli non prodotti come le opere liriche, i concerti sinfonici ed i concerti cameristici. Alcuni spettacoli ospitati occasionalmente ed una propria produzione autonoma.

La produzione autonoma prevede spettacoli di vario genere, per un totale che oscilla tra 10 e 15 l'anno, sia con un taglio fortemente commerciale, come la recente performance del "Signore degli anelli", il cui scopo principale è comunque dare un rientro economico, attività più di profilo ma che comunque hanno una buona resa di botteghino: durante la mia permanenza era in studio un progetto di Philip Glass, per il quale l'attesa è un pareggio o una lieve perdita. Tra le attività che giocano un ruolo strategico importante infine vi è **The Studio**. La programmazione di The Studio ha inizio circa due anni fa, ed è focalizzata su progetti rivolti particolarmente ad un pubblico giovane, generalmente non frequentatore dell'Opera House, con un prezzo di accesso decisamente molto basso: un costo tra 20 e 30 dollari, che è nella media dei costi che si pagano normalmente per assistere a Sydney ad un concerto in un pub. Il progetto the studio è uno dei progetti in perdita, con un budget limitato, ma anche con una forte ricaduta sul territorio in termini di immagine. (per ulteriori considerazioni sul progetto the studio vedi oltre).

Altra produzione comunque di rilievo è quella legata ai bambini **Kids at the house**, si tratta di una decina di spettacoli differenti calendarizzati nel corso dell'anno pensati esplicitamente per un pubblico per bambini. Va rilevato che detti programmi nascono esclusivamente come intrattenimento per i bambini e non intendono svolgere, per esplicita decisione, una funzione di accompagnamento degli spettacoli

piu complessi. Anche I *programme* per bambini sono *programme* il cui budget prevede una perdita.

Questi due programmi in particolare rientrano tra le attivita' rivolte ai giovani cui sta lavorando molto questo management, sulla base di una spinta politica molto forte.

2. Area marketing e comunicazione

Oggetto principale della presente relazione è l'area marketing, in particolare mi sono interessato delle attività del dipartimento sviluppo e marketing diretto da **Gretha Tompson**, come punto principale di osservazione ho avuto l'area legata al marketing delle performing art coordinate da **Peter Wood**.

La missione del dipartimento recita:

Promote and position the Sydney Opera House to maximise public and private support

Questo obiettivo viene raggiunto attraverso le azioni delle seguenti aree:

- Marketing, (Brand Development & Management)
- Corporate Communications
- Tourism Sales Development
- Development (Sponsorship & Philanthropy)

Ciascuna area è coordinata da un manager e presenta un numero di addetti variabile tra 1 e 6. In totale il dipartimento consta di 25 unità.

3. Struttura generale ed attività dei comparti

3.1 Marketing

Si tratta della sezione che cura le attività di marketing in senso stretto si compone di tre bracci esecutivi coordinati da un *Marketing Manager* (**Nicole Hall**), il cui compito principale è curare il trasferimento della strategia decisa in ambito dirigenziale nelle attività specifiche dell'ufficio trasferendo le stesse ai componenti del marketing. Nello specifico il suo staff è suddiviso in tre gruppi di lavoro ciascuno dei quali ha un coordinatore.

a. Marketing Corporate (1 + 3 unità)

Il Marketing Corporate ha il ruolo importante di gestire tutta l'attività legata all'Opera House nel suo complesso, l'attività spazia pertanto dal posizionamento del brand, alle attività di ricerca sul pubblico e sul mercato. Inoltre e sotto il controllo di questo comparto la realizzazione di tutti i materiali stampati relativi all'Opera House, attraverso la redazione sia dei contenuti che della grafica. Va specificato che tutti i materiali relativi alle produzioni ospitate ma non prodotte dall'Opera House, come ad esempio la stagione lirica, sono realizzati dalle rispettive compagnie e non portano il logomarchio dell'Opera House, sebbene siano distribuite capillarmente all'interno del Teatro.

L'ufficio produce tutti i materiali legati alla comunicazione interna come pieghevoli e volantini, sei edizioni del periodico *Events*: una pubblicazione bimestrale che presenta le attività del teatro; tutta l'attività relativa ai singoli eventi prodotti dall'Opera House per i quali viene organizzata tutta la grafica coordinata ed i singoli materiali di volta in volta necessari (brochure, manifesto, libretto di sala ecc.).

A questo scopo l'ufficio si compone oltre che di un *Marketing Executive*, che svolge il ruolo di coordinamento, anche di un *Graphic Designer Senior*, che è in grado di lavorare in forte autonomia sui

materiali, di un *Junior design* con funzioni di assistente e di una addetta al marketing (*Marketing Officer*) che cura il calendario delle attività ed in genere i contenuti del periodico *Events*. Questo soggetto cura anche l'inoltro della news letter ed in genere i contenuti del web.

In generale le attività svolte da questo ufficio possono essere brevemente descritte **come gestire tutti gli aspetti di marketing e di promozione del teatro e degli spettacoli.**

b. Marketing on-line (1 + 1 unita)

Il Marketing on-line si compone di un *Marketing Executive*, in qualità di coordinatore e di un *On-line graphic designer* che cura la grafica del sito. Inoltre il marketing executive è in contatto con l'addetta al marketing che cura l'inoltro della news letter ed i contenuti del web sebbene questa faccia capo ufficialmente al *Corporate*.

Qualche informazione aggiuntiva sul sito web

Recentemente per ottimizzare le procedure e ridurre i costi l'Opera House ha assunto un web-designer, in alternativa ad una società di gestione esterna che prima gestiva il sito web, questi ha il ruolo di preparare il restyling del sito e tutto il materiale grafico necessario al sito stesso: immagini a bassa risoluzione, cartoline per le news letter ecc.

La gestione del sito web è autonoma in quanto l'Opera House è dotata di una interfaccia che consente la gestione autonoma delle informazioni correnti.

La gestione della news letter viene fatta attraverso un sistema, che mantiene in remoto su server esterno il database ed inoltra le news letter alle varie liste secondo le richieste dell'utente, questi si limita ad inviare l'email con il contenuto al fornitore del servizio che in automatico provvede allo smistamento. Il sistema è del tutto analogo a quello in dotazione della Fondazione Teatro Massimo. Le news letter vengono utilizzate oltre che come strumento informativo anche e

soprattutto come strumento di promozione, sono riservate ad esempio agli iscritti alla news letter le prelezioni sugli spettacoli e quindi la possibilità di acquisto in anticipo. Con questo sistema ed in generale attivando le prevendite ed i contatti a costo zero, nel caso di progetti con una forte impatto sul pubblico (esempio una trilogia di concerti di Philip Glass in programma per gennaio 2005), lo staff marketing conta su una prevendita del 60% prima dell'inizio della campagna di promozione vera e propria.

In generale le attività svolte da questo ufficio possono essere brevemente descritte come **gestire tutti gli aspetti di promozione del teatro e degli spettacoli attraverso l'utilizzo del web e delle nuove tecnologie.**

b. Marketing Performing art (1 + 3 unita)

E' il braccio operativo che interviene nel dettaglio delle strategie finalizzate alla promozione dei singoli spettacoli prodotti dall'Opera House. Si compone di un coordinatore (Marketing Executive), che cura le attività dell'intero ufficio e segue direttamente gli spettacoli più complessi, questi ha un back ground specificamente legato al mondo del marketing nelle performing art. Il suo staff è composto da tre addetti al marketing di cui due addetti senior. Uno segue in particolare ed in via praticamente esclusiva i progetti legati a The Studio, ha un background legato al mondo delle radio e comunque al panorama indipendente ed alternativo;

L'altro gestisce vari progetti interni all'ufficio ed ha in esclusiva la gestione dei programmi per bambini, anche nel suo caso il back ground è specifico con una consolidata esperienza nel settore delle performing art maturata in teatri londinesi.

Inoltre l'ufficio prevede anche una assistente al marketing, una sorta di addetta junior, partecipa al lavoro strategico generale, segue qualche

iniziativa autonomamente, cura la distribuzione dei materiali stampati all'interno dell'Opera House.

In generale le attività svolte da questo ufficio possono essere brevemente descritte come **intervenire nelle fasi operative relative alla promozione degli spettacoli ed al coinvolgimento del pubblico.**

3.2 Corporate Communications

Questo è il comparto che mantiene i contatti con i media. Si compone di un Manager di tre addetti e due assistenti. Le funzioni sono quelle di ufficio stampa, gli addetti hanno ciascuno una area di competenza in particolare due addetti seguono le performing arts ciascuno gli spettacoli di propria pertinenza, il terzo si occupa delle informazioni attinenti alla struttura in generale: eventuali modifiche strutturali ecc. Uno degli assistenti ha competenze specifiche sul turismo.

La Corporate communication gestisce inoltre la realizzazione di un periodico di informazione sulla struttura distribuito a tutti i dipendenti con cadenza mensile.

La differenza base tra il Marketing e la Corporate communication sono che il primo ha una dotazione di denaro da investire in comunicazione, mentre il secondo non ha alcun budget e svolge il ruolo di fare circolare le informazioni sulla stampa. L'ufficio gestisce quindi gli accrediti per i giornalisti e quanto viene normalmente svolto da un ufficio stampa italiano, unica differenza che si sottolinea è come tale comparto sia un ramo dell'area marketing e comunicazione e non una struttura parallela come spesso avviene in Italia. Altra notazione riguarda il background degli operatori in quanto in nessun caso gli addetti stampa hanno un passato da giornalisti, sono piuttosto degli esperti di arte, ex artisti, e comunque risorse con un forte trascorso in ambito artistico che naturalmente devono possedere una forte vocazione anche alla scrittura.

Questo ufficio è molto importante anche in termini di strategia complessiva del management dell'Opera House, e come tale viene vissuto, i media, infatti, sono molto attenzionati dalla classe dirigente politica ed un ritorno negativo sulla stampa non è mai visto di buon occhio.

3.3 Tourism Sales Development

Svolge la funzione di vendita degli spettacoli e dei servizi per i turisti (visite guidate e visite dietro le quinte). Il ruolo è assolto da una sola unità che dipende direttamente dal Direttore Marketing. Va rilevato come questa funzione fino a pochi mesi fa era interna alla biglietteria. L'ufficio produce i materiali necessari a promuovere le singole attività ai tour operator. Svolge questo compito attraverso le fiere di settore ed azioni di mailing dirette agli operatori, oltre che avvalendosi delle conoscenze dell'addetto che proviene dal settore turistico e quindi ha una conoscenza di base diretta degli operatori.

L'Opera House commercializza direttamente dei pacchetti che prevedono oltre lo spettacolo, la visita guidata e la cena all'interno del teatro o in prossimità dello stesso. In questo caso agisce da imprenditore acquistando i servizi ad un costo e rivendendoli con un proprio agio alle agenzie. Va rilevato che delle 250.000 visite guidate annuali (vendute al costo di 12 dollari) il 50% proviene dalla vendita tramite agenzie. Così come la vendita di biglietti attraverso il canale turistico incide per il 40% circa. Le attività dell'ufficio si rivolgono esclusivamente al turismo in-bound in quanto le attività rivolte ai turisti sul territorio sono di pertinenza del Corporate: su questi comunque viene svolta solo attività di comunicazione a mezzo flyer.

Il Tourism sales department, realizza inoltre un libretto nel quale sono presentate tutte le offerte rivolte alle agenzie con i relativi sconti e percentuali di ricarico. Si tratta di uno strumento di lavoro che viene utilizzato in occasione delle borse del turismo o nel contattare gli operatori.

Il turismo è certamente un'area importante per l'Opera House, per i volumi di pubblico ed il relativo incasso che genera. Curiosamente

nonostante il peso dei turisti è il comparto con meno risorse finanziarie e di personale.

3.3 Sponsorship & Philanthropy

Si tratta di un comparto molto importante che consta incluso il manager di gestione di 5 unità ma che presto si arricchirà di altre due unità. Recentemente ha cambiato nome in Corporation Partner and Philanthropy. Il cambiamento è ovviamente una significativa scelta di marketing, in quanto guarda più in termini di collaborazione al rapporto con gli sponsor, non limitando il rapporto stesso alla semplice riproduzione di un logomarchio sui materiali di comunicazione. La struttura prevede una manager che gestisce tutto il comparto, che è diviso in due aree, *sponsorship* e *philanthropy*. La definizione del team philanthropy è oggetto dell'attuale lavoro del management, in quanto si tratta di un'area nuova che l'Opera House intende implementare nel 2005. L'area sponsorship consta di un coordinatore, due *Executive*, ed un *coordinator sponsor*. Il coordinatore gestisce l'intero gruppo e segue direttamente alcuni sponsor (non necessariamente i più grossi), svolge eventuale attività di ricerca di nuovi sponsor. I due executive hanno funzioni leggermente diverse, ma possiamo identificare i loro ruoli come account. A ciascuno di loro è assegnato uno dei due sponsor più importanti del momento (HP, Lexure), e un totale di circa 5/6 sponsor. Seguono nella totalità il rapporto con lo sponsor favorendo qualunque richiesta legata al contratto. Si tratta infatti, nel caso del main sponsor, di contratti molto onerosi nei quali è prevista la possibilità di avere biglietti, di utilizzare il teatro ecc. Inoltre curano le pagine relative a ciascun materiale che prevede l'inserimento degli sponsor. Va considerato che per gli sponsor principali (nell'ordine di 300.000 euro) gli account hanno un impegno quotidiano.

Dei due executive una è impegnata anche nella ricerca di nuovi sponsor, mentre l'altra è quasi totalmente assorbita dalla gestione di HP che è in assoluto lo sponsor privato che versa più soldi nelle casse dell'Opera House.

Lo sponsor coordinator ha una posizione leggermente diversa in quanto segue i rapporti con gli sponsor minori, ed e' impegnata nella ricerca di nuovi sponsor.

Considerazioni di strategia

L'attuale struttura delle sponsorchip è più o meno definita, la scelta infatti è quella di avere un numero contenuto di sponsor disposti a spendere molto, sia perchè risulta maggiormente gestibile, sia perchè un eccesso di sponsorizzazioni riduce il pregio della sponsorizzazione stessa. Per la stessa ragione ad esempio non inseriscono pagine pubblicitarie sui programmi. L'unica pagina inserita è la seconda di copertina del programma events, che è una sorta di pagina in comarketing con HP. In tal modo il valore della seconda pagine del programma è ovviamente inestimabile: oltre a valere molto, vale molto perchè può averlo solo il main sponsor.

Parallelamente agli sponsor principali sono attivati rapporti di collaborazioe con altri sponsor stabili che danno servizi, sconti sui servizi, prodotti. Come per LG che ha fornito alcuni impianti tecnologici con un forte sconto, e che fornisce i monitor di sala. O come Four season hotel. Un Hotel a 5 stelle, che dà una certa quantità di servizi in cambio merce in cambio di comunicaizone e progetti in partnership.

Esistono poi sponsor tecnici che vengono coinvolti o si lasciano coinvolgere limitatamente ad uno spettacolo o ad un progetto. Kinds programm e The Studio ad esempio hanno sponsor autonomi, che rientrano ovviamente tra gli sponsor dell'Opera House, ma i cui denari devono e sono spesi all'interno di questi progetti.

Nuovi Sponsor

L'acquisizione di nuovi sponsor impegna tre soggetti non a tempo pieno, in quanto questi devono anche gestire il rapporto con gli sponsor a loro assegnati. La ricerca degli sponsor principali parte sulla base di un input che proviene dall'altro (Chaiman, o Direttore sviluppo e vendite), i quali possono ad esempio ravvisare la necessità di avere tra gli sponsor anche una banca o una compagnia aerea. In ogni caso il direttore delle sponsorhip ha un budget da raggiungere ad inizio di

anno. Per il 2004 il budget assegnato ad esempio e' di 2 milioni di AUS dollari. Budget che peraltro e' gia' stato raggiunto.

Accanto agli sponsor generali del teatro e delle programmazioni, sono attivate sponsorizzazioni anche per i singoli spettacoli. In questi casi e' molto in uso il cambio merce, sia in servizi che in comunicazione. La ricerca di sponsor sui singoli progetti parte da un incontro con il marketing e con la produzione, che annunciano i contenuti del progetto ed i relativi tempi. Il comparto marketing in base alle caratteristiche del prodotto artistico, e della propria conoscenza del mercato, oltre che dei tempi a disposizione, puo' anche decidere di non intervenire.

I tempi

I tempi sono considerati un fattore critico molto importante, per gli sponsor più grossi le trattative durano anche un anno, ed esistono sponsor con i quali sono in corso incontri, proposte progetti anche da molto più tempo.

In generale anche per gli sponsor più piccoli i tempi sono necessariamente lunghi, per un buon lavoro sono necessari almeno sei mesi. Va rilevato che dal momento che lo sponsor va inserito sui materiali, i sei mesi vanno considerati prima dell'inizio della campagna di comunicazione.

Case History – Mostra fotografica sulla costruzione dell'Opera House

Quanto successo nel caso della mostra puo' essere considerato rappresentativo del processo che generalmente si realizza per individuare uno sponsor.

Definito il progetto, in questo caso una mostra fotografica sulla costruzione del teatro. Si tratta peraltro di una mostra importante perche' mai realizzata che contempla molte foto storiche e d'epoca di un importante fotografo. Vengono individuati i potenziali sponsor utilizzando internet o altre fonti, che possono essere interessati all'evento sulla base del prodotto artistico, nel caso del progetto mostra sono stati individuati 28 potenziali sponsor. Viene realizzato quindi un prospetto che illustra il progetto, i vantaggi specifici per lo sponsor ed i costi ed inoltrato a ciascuno sponsor. Va

rilevato che i prospetti sono personalizzati e fanno riferimento specificatamente a ciascuno. Di questi tre hanno mostrato interesse, ed uno è poi diventato il main sponsor della manifestazione.

4. Procedure

4.1 Struttura e flusso delle comunicazioni

La struttura ha una gerarchia molto rigida ed al contempo piuttosto flessibile. Ciascun gruppo e sottogruppo lavora per sfere di competenza e ciascun coordinatore o addetto ha totale autonomia progettuale ed esecutiva e fa sempre riferimento al suo diretto superiore. Tale percorso anche in senso inverso, in tal modo tutti i soggetti direttamente o indirettamente coinvolti in un processo sono informati dello stesso. Viene mantenuto un elevato grado di comunicazione interno tramite report ed incontri periodici, che generalmente sono funzionali a discutere strategie generali e che non hanno generalmente come oggetto il dettaglio delle singole procedure, queste vengono condivise generalmente solo tra gli interessati. La verticalità della struttura è importante oltre che nella gestione gerarchica delle priorità anche per le valutazioni periodiche cui il gruppo si sottopone attraverso la valutazione degli obiettivi attraverso riunioni in plenaria. Ogni settimana i gruppi di lavoro con i relativi coordinatori, ogni due settimane i comparti più grandi (marketing) ed infine ogni sei settimane tutto il comparto si incontra per fare il punto sullo stato dei lavori, in queste sedi si verificano anche le valutazioni personali rispetto al raggiungimento o meno degli obiettivi, in relazione agli obiettivi personali e di team come concordati ad inizio di anno. Questa struttura consente massima libertà di gestione ma anche il controllo indispensabile in una azienda con tanti operatori.

strumenti

Internet, email ed intranet giocano un ruolo importante nell'organizzazione e nel coordinamento delle attività e dei meeting. L'utilizzo del telefono è molto contenuto, gli appuntamenti vengono di solito fissati e comunicati via e.mail, mentre la intranet consente di prenotare gli spazi di riunione.

4.2 Rapporti tra marketing e produzione.

Le attività di marketing generalmente hanno avvio dopo la definizione del programma artistico, che viene definito dal *producer*, una figura che unisce le funzioni di direttore artistico e di direttore di produzione e che gestisce in maniera autonoma il budget. Rispetto al rapporto tra *producer* e marketing ho individuato all'Opera House due procedure differenti che è il caso di analizzare separatamente.

a. Progetti di Performing art e Kids programm

In questo caso la produzione definisce con un grande anticipo il programma. Per esempio nel caso del programma dei bambini, che fa parte dei programmi stabili dell'Opera House, la cui prima data è fissata per fine febbraio 2005, la presentazione a tutti gli uffici con la consegna del calendario e del programma dettagliato è avvenuta a metà agosto. Alla presentazione, cui ho avuto modo di assistere, era presente oltre al *producer*; il Marketing quasi al completo con la presenza del Marketing Manager, del Marketing Executive Performing arts e dell'addetto responsabile specificatamente ai *Kids programm*: i responsabili della Corporate communication. Tale contesto ha visto la presentazione del progetto artistico, fornendo a ciascun comparto il materiale su cui lavorare ed alcuni spunti strategici sul tipo di contenuti cui puntare in comunicazione. In questa sede, od in sedi immediatamente successive, il *producer* assegna un budget di promozione al marketing. Generalmente il budget del marketing è all'interno del budget generale della produzione per cui viene stornato di volta in volta sulla base di un confronto tra il *producer* stesso ed il comparto marketing.

Nel presentare lo spettacolo il *producer* generalmente redige un documento (business case) molto dettagliato che riporta:

- tutte le informazioni specifiche dell'evento (data, titolo, produzione ecc.)
- una descrizione breve dello spettacolo
- una breve scheda relativa agli artisti
- gli elementi strategici di interesse

- tutte le indicazioni che vanno poste sui materiali (prodotto da...; presentato da...: ecc.)
- un quadro finanziario che riporta il risultato atteso, la massima esposizione finanziaria possibile, il massimo risultato possibile, il budget di incasso previsto e la percentuale di riempimento prevista, il budget a disposizione del marketing.
- il pubblico di riferimento
- proposta di prezzi dei biglietti
- considerazioni generali sull'offerta omologa in città, eventuali sponsorizzazioni disponibili, eventuale precedente dell'artista o della performance
- eventuali risorse di comunicazione attivate oltre a quelle interne
- piano di rischio del progetto, corredato da una breve analisi

A questo segue generalmente un documento strategico del marketing (marketing strategics) che:

- approfondisce la descrizione dell'evento di ulteriori informazioni e spunti di interesse per la comunicazione
- mette in evidenza gli aspetti di interesse del progetto
- puntualizza gli obiettivi in chiave di marketing
- puntualizza gli obiettivi finanziari
- fa una dettagliata analisi sul target
- individua alcuni elementi chiave da comunicare
- propone delle condizioni di vendita e il piano della campagna stessa
- propone il piano costi ed il cronogramma delle attività

Questi documenti sono seguiti da alcuni incontri successivi dove vengono decisi gli elementi chiave, fino alla definizione del progetto di marketing.

Comincia quindi la realizzazione dei materiali, che è interamente a carico del marketing, e che viene svolta operativamente da un lavoro sinergico tra i comparti Corporate e Marketing performing art, In

particolare l'addetto marketing incaricato di seguire il progetto scrive i testi e predispone la struttura dei materiali, che saranno poi realizzati dal grafico. Per avanzamenti successivi i materiali sono concordati con il producer.

Ha quindi inizio la campagna che di solito prevede una prevendita alla base delle strategie di prevendita c'è sicuramente l'utilizzo delle mailing list e di internet. L'Opera House ha una ricca mailing che scambia con altri operatori culturali, in tal modo può disporre di mailing settoriali in relazione al tipo di evento da promuovere. Nel caso del progetto di Philip Glass ad esempio, si tratta di musica dal vivo sullo sfondo di tre film The Godfrey Reggio 'qatsi' trilogy. In questo caso si è ricorso oltre che ai propri iscritti, alle mailing del Sydney Film Festival (un importante festival che si tiene in aprile), ed in generale a tutte le organizzazioni che hanno attinenza con il cinema. Alle liste generalmente non viene riconosciuta alcuna agevolazione economica ma hanno la possibilità di acquistare i biglietti in anticipo rispetto l'inizio della campagna. In tal modo vengono raggiunti due obiettivi: si offre una motivazione all'acquisto, si distribuisce la vendita su un tempo superiore a quello che la campagna pubblicitaria consentirebbe riducendo in tal modo le code al botteghino.

A fine spettacolo il marketing presenta un documento riepilogativo nel quale sono indicati i risultati attesi, i risultati raggiunti, ed eventuali note aggiuntive.

In questi progetti il marketing interviene quindi con grande anticipo, e con forte autonomia, ma solo dopo che la produzione ha identificato lo spettacolo o il programma.

b. Programma The studio

Diverso è invece il processo che sta alla base del programma the studio. Il producer ha un rapporto di lavoro molto più stretto e molto in anticipo sui tempi con il responsabile marketing del progetto. Questi lavorano in sinergia e il parere del marketing viene preso in considerazione anche nella scelta definitiva dello spettacolo che nel

decidere il numero di date o il prezzi del biglietto. Va rilevato che il rischio che potrebbe nascondere una commistione di questo tipo, ossia una proposta eccessivamente commerciale causata da un intervento del marketing in fase progettuale, in realtà non esiste. Un intervento in fase progettuale del marketing porta con se il punto di vista sul pubblico che spesso manca al producer. Inoltre differente è il modello di approccio di chi si occupa di marketing industriale o dei servizi in generale, il cui obiettivo è quello di aumentare le vendite, da quello di chi si occupa di marketing culturale ed in particolare per un ente pubblico, che invece ha come obiettivo la crescita culturale ed il soddisfacimento di tutto il pubblico. In questo senso produzione e marketing hanno come comune obiettivo quello di diffondere arte e cultura, rispettando esclusivamente i vincoli dettati dal budget loro assegnato.

Il programma The Studio inoltre nel suo essere un prodotto culturale è comunque esso stesso un prodotto di marketing, in quanto nasce con una missione precisa che è quella di avvicinare i giovani all'Opera House.

Il lavoro in staff tra produzione e marketing ha dato come risultato finale quello di offrire due punti di vista su un obiettivo comune, che è poi quello di fare provare una forte esperienza al maggior numero di persone. Il caso The studio è la prova di come il raggiungimento di un obiettivo economico è comunque subordinato al soddisfacimento della missione aziendale. Non a caso questo è un progetto che viene programmato in perdita.

Va infine notato come il pubblico di The Studio sia un pubblico che precedentemente non frequentava il teatro. In questo senso la programmazione ha soddisfatto la missione aziendale *inspiring experience*, linea guida di tutta la programmazione dell'Opera House.

4.3 Struttura e flusso delle comunicazioni

La strutture gerarchica brevemente descritta in realtà consente una gestione molto democratica del lavoro. Seguire la gerarchia obbliga alla definizione dei ruoli e quindi al rispetto degli stessi. Inoltre il flusso

delle informazioni è sempre incanalato e quindi le informazioni sono sempre sotto controllo. Non si verifica inoltre che qualcuno venga scavalcato e quindi sia desponsabilizzato rispetto ad un progetto.

La strategia generale viene generalmente condivisa in momenti di brainstorming plenari, mentre le fasi successive di lavoro vengono spezzettate nei singoli momenti riducendole generalmente a incontri e confronti diretti.

5. Opera Lirica all'Opera House

5.1 Rapporti tra Opera House e Opera Australia

Come detto la gestione delle opere fa capo ai due organismi Opera House e Opera Australia.

Il momento di contatto tra le due strutture è incontestabilmente il teatro nelle fasi di preparazione dello spettacolo, e soprattutto della messa in scena. Va rilevato infatti che l'Opera Australia produce vari spettacoli contemporaneamente in giro per il paese e generalmente le prove avvengono fuori dal teatro, mentre in teatro avviene la prova anti-generale e la prova generale. Questa impostazione consente di ottimizzare l'uso del teatro e quindi disporre di un maggiore numero di serate disponibili.

Gli spettacoli dell'Opera Australia sono inseriti nel calendario generale degli appuntamenti dell'Opera House, il periodico bimestrale Events. Inoltre l'Opera House interviene indirettamente, con il suo brand, e direttamente attraverso azioni specifiche del comparto Sales Development per la vendita dei biglietti ai turisti.

5.2. Opera Australia

Opera Australia è la principale compagnia Australiana di Opera Lirica. Ha un bilancio complessivo di 22 milioni di dollari australiani. Di questi il 30% sono provenienti dal finanziamento pubblico, il 30% da donazioni e sponsorizzazioni, ed il restante dalla vendita dei biglietti. Ed organizza nelle due sedi di spettacolo (Sydney e Melbourne) circa 200 serate di spettacolo.

Il pubblico generalmente rinnova al 80% il proprio abbonamento. Va rilevato che ancora più che in Italia i costi dei biglietti sono piuttosto alti, il costo oscilla tra I 200 ed I 50 dollari australiani, che corrispondono a circa 150 euro e 35 euro. Per completezza va rilevato che il costo della vita a Sydney è uguale se non inferiore a quello di Palermo. Pertanto il pubblico di riferimento dell'opera è un pubblico

benestante, che ha consolidato la propria posizione economica e che appartiene ad una fascia di età compresa tra i 45 ed i 55 anni.

5.3. Marketing dell'Opera Australia

L'investimento complessivo in marketing dell'Opera Australia è di circa 2 milioni di dollari, pari a poco più del 10% del bilancio. Il budget viene utilizzato in parte per il mantenimento degli abbonati ed in parte per l'acquisizione di nuovi. In parte vengono fatti degli investimenti molto focalizzati per la vendita dei singoli biglietti. Nulla viene invece investito per la vendita ai turisti, tale attività viene di fatto interamente demandata al Sales Department dell'Opera House.

5.3.1 Il comparto marketing

Si compone di 3 unità oltre al direttore. L'ufficio svolge le attività strategiche e gestisce la news letter mentre demanda ad una società esterna la realizzazione grafica dei materiali ed in generale tutta la gestione della comunicazione.

5.3.2 Gli strumenti utilizzati

L'Opera Australia gestisce ogni anno 6 campagne: una per ciascuna delle due stagioni annuali di Sydney e Melbourne. Ed una in anticipo sulla prima stagione dell'anno successivo.

Le campagne sono piuttosto tradizionali. Prevedono la stampa di circa 150.000 brochure che sono distribuite in teatro ed inviate a casa agli abbonati. Inoltre realizzano una versione economica del programma che viene distribuita in allegato con un quotidiano ad ampia distribuzione, nell'ordine delle 400.000 copie. Dispongono anche di una news letter elettronica che viene utilizzata relativamente poco rispetto all'utilizzo piuttosto intenso che ne fanno all'Opera House. Sono previste inoltre pianificazioni, curate da agenzia esterna, sui principali quotidiani.

5.3.3 La situazione di mercato

In generale il giudizio sullo stato di salute del mercato lirico in Australia è di moderato ottimismo, in quanto si assiste ad una graduale e

costate crescita del pubblico ed ad una fortissima presenza di stranieri soprattutto tedeschi e giapponesi. La crescita comunque ha registrato un rallentamento in seguito ai fatti noti dell'11 settembre.

6. Le aree di sviluppo del dipartimento Marketing

Negli ultimi giorni ho avuto modo di incontrare il direttore dell'area Sviluppo e Marketing, per una breve conversazione sull'Opera House, sul ruolo strategico del dipartimento da lei diretto, e su come si realizzi la quotidianità del suo lavoro.

Come detto il teatro è gestito da sette direzioni. Ogni anno ad inizio di anno tutti e sette con il direttore generale si assentano per due giorni in una sorta di ritiro ed in questa sede discutono ciascuno gli obiettivi che si erano posti ad inizio di anno. Ogni obiettivo è composto da una serie di attività e di programmi e questi vengono analizzati singolarmente. Inoltre fanno un'analisi complessiva dello stato del teatro ed una accurata analisi di contesto. Valutano cioè se sono variate alcune tra le variabili esterne che in qualche modo influiscono sulla vita del teatro. Ogni trimestre inoltre ciascun direttore ha una presentazione ufficiale nella quale mostra la direzione verso cui stanno andando ed in che modo.

Relativamente al comparto da lei diretto i focus su cui stanno al momento lavorando sono maggiori e più accurati dati sul pubblico. Da dove viene, che genere di utilizzo fa del teatro ecc. Per la prima volta il suo dipartimento ha realizzato una analisi sui fruitori dell'Opera House. Una conoscenza delle abitudini degli utenti è la strada per ottimizzare le risorse a disposizione per comunicare. I dati consentiranno di presentare alla produzione degli scenari possibili e quindi saranno informazioni utili anche nella programmazione delle stagioni successive. Nell'area marketing intendono perfezionare ulteriormente il sito web, rendendolo più navigabile e inserendo un motore di ricerca più facile da usare. Stanno inoltre lavorando sul brand. All'interno stanno studiando delle prove di utilizzo del marchio, provando nuove collocazioni e nuovi colori. Sul fronte turismo c'è anche qui attenzione per comprendere da dove vengono i consumatori. L'obiettivo che anima il loro lavoro nel marketing, è: che il pubblico venga più numeroso, che faccia più cose e venga più spesso.

Rispetto al sponsorship e fundraising, attualmente stanno sviluppando un progetto di philanthropy di fatto aprendo un nuovo settore all'interno, finalizzato ad ottenere donazioni dai privati, si tratta per

l'Opera House di una novità. In Australia, contrariamente a quanto avviene negli stati uniti ed in gran bretagna non c'è una gradizione nelle donazioni, sarà pertanto interessante seguire lo sviluppo di questo progetto considerando che si inserisce in un territorio completamente vergine.

7. Alcune considerazioni

L'Opera House è un teatro moderno, con una invasiva presenza sul territorio. L'orientamento verso cui sta lavorando è quello di colmare la distanza che ancora persiste con i giovani e con un pubblico non necessariamente interessato alla musica classica ed all'Opera, la filosofia che sta alla base è che il teatro è di tutti e tutti devono poterne godere a prescindere dai gusti artistici o musicali. Punta a diventare un luogo di interesse culturale attivo e dinamico all'interno di un contesto, quello di Sydney, comunque estremamente vario. Il marketing in questo senso gioca un ruolo strategico in quanto viene posta particolare attenzione al rapporto con il pubblico, sia rispetto alla necessità comunque di incassare dalla vendita dei biglietti, ma anche rispetto alla necessità di fornire una proposta innovativa e di tendenza (come avviene ad esempio nel progetto The Studio), in ogni caso la concezione dominante è che l'Opera House è il teatro di tutti, indipendentemente dal reddito e dal tipo di gusto artistico.

Certamente è piuttosto attivo il lato commerciale con una buona fonte di reddito proveniente dagli affitti degli spazi e dalla loro ottimizzazione a fini commerciali.

In generale salta all'occhio il vitalismo della struttura, il fatto cioè che ne sia previsto un utilizzo continuato in diverse ore della giornata anche a costo di sacrificare le prove (che vengono tenute spesso fuori dal teatro). Il Teatro inoltre dialoga con le principali realtà della cultura musicale di Sydney e dell'Australia ed è nella posizione di cercare accordi indiscriminatamente con piccole associazioni e con i grossi gruppi. In virtù del suo ruolo istituzionale si pone quindi come interlocutore aperto ed in una posizione di dialettica con il territorio.

Dal punto di vista funzionale l'elemento che certamente colpisce è la separazione tra il teatro e la compagnia di spettacolo. Questa distinzione di ruoli consente una maggiore flessibilità nella gestione degli spazi e consente a ciascun gruppo una maggiore efficienza per le attività di propria pertinenza. Inoltre consente di mantenere attivo il teatro associando alla produzione dell'Opera House le produzioni di altre associazioni o compagnie.

Le modalità di organizzazione interna sono facilmente esportabili e presentano alcuni punti di interesse come la definizione di tre aree distinte all'interno del marketing, che consente di focalizzare su obiettivi e con strumenti differenti.

Infine va sottolineato come il marketing svolga, contrariamente alla tradizione italiana, un importante ruolo di collante tra pubblico e produzione, e quindi venga inteso sempre come interlocutore indispensabile da parte di Direzione Artistica e Produzione.