

# QUANDO IL GIOCO SI FA DURO, I DURI INIZIANO A FARE I CONTI



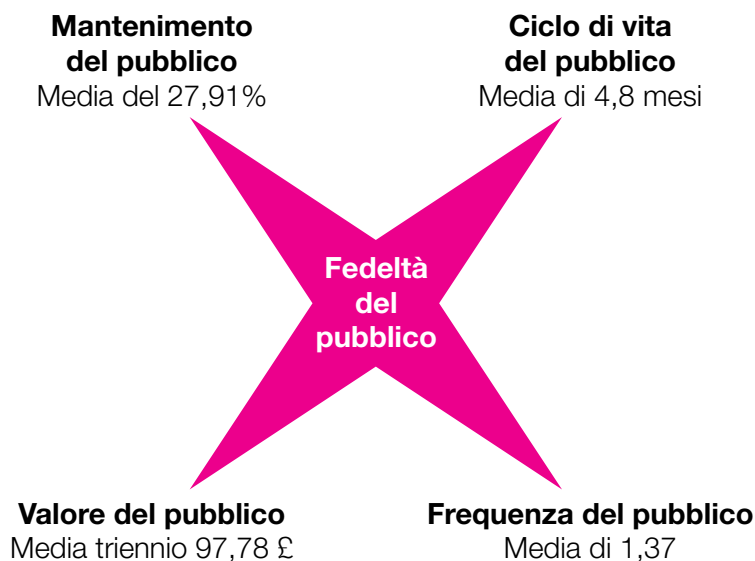
**Katy Raines**, Partner, Indigo-Ltd è tra i più attivi consulenti del Regno Unito in materia di gestione delle relazioni con i clienti e segmentazione per il settore artistico-culturale. Ha una passione particolare per l'utilizzo dei dati relativi al pubblico come mezzo per spronare al cambiamento e adottare un approccio al marketing basato sul pubblico per qualsiasi organizzazione culturale. Tra i suoi attuali clienti figurano The Lowry, la Town Hall Symphony Hall di Birmingham, il Wales Millennium Center, il Warwick Arts Centre, il Belgrade Theatre Coventry e il Black Country Living Museum.

Katy Raines presenta un'analisi accessibile e accurata del perché la fedeltà del pubblico è un must per qualsiasi organizzazione artistica. Ci spiega come piccoli incrementi nei livelli di frequenza, di valore in termini monetari e di fidelizzazione del pubblico tra un dato periodo e un altro, possono fare la differenza tra le organizzazioni culturali in grado di sopravvivere e quelle in seria difficoltà. Si chiude con sei validissimi consigli pratici rivolti a manager culturali e responsabili marketing.



**N**el mio articolo "The Leaky Bucket", 2005, spiegavo perché le organizzazioni artistiche dovrebbero concentrare la loro attività di marketing sul mantenimento del proprio pubblico tanto quanto sull'acquisizione di nuovo. I vantaggi di una scelta del genere, ben discussi in quel documento, sono in sintesi:

- un uso più efficace delle risorse di marketing (tempo e denaro);
- maggiori entrate provenienti dalla base-clienti (sia tramite sbigliettamento che tramite donazioni);
- una base-clienti più fedele e impegnata che potrà fare da portavoce per l'organizzazione,



diventando potenzialmente più aperta nei confronti di scelte artistiche estreme o “a rischio”.

Nel clima economico attuale, a meno che non si sia tutti pronti ad “abbassare il livello di complessità” della nostra programmazione, credo che siano questi gli elementi a fare la differenza tra un’organizzazione artistica in grado di sopravvivere e una che non lo è. Nel nostro futuro più immediato di addetti al marketing saremo tutti spinti a giustificare ogni centesimo speso rispetto al rendimento ottenuto - e un buon approccio basato sulla fedeltà o CRM (Customer Relationship Management – gestione delle relazioni con i clienti), sarà di grande aiuto proprio in questo senso.

Per molte organizzazioni, il tempo e l’impegno necessari a cambiare l’approccio al marketing sono percepiti, comprensibilmente, come un salto troppo grande da fare. Le preoccupazioni principali in genere sono:

- come valutiamo il nostro andamento attuale e come calcoliamo i livelli di fedeltà del pubblico attuale?
- come stimiamo l’impatto finanziario che questo approccio potrebbe

produrre e, quindi, sostanziamo le ragioni per cui dovremmo cambiare il nostro modo di operare?

- da cosa iniziamo e come? Tutto sembra troppo complesso.

## Verificare la fedeltà del pubblico

La fedeltà può essere difficile da misurare ma ho sviluppato un sistema che fa parte del mio “Audience Loyalty Healthcheck™”, in cui propongo un approccio a 4 dimensioni della fedeltà del pubblico, sulla base del suo comportamento:

- **mantenimento del pubblico (Customer retention):** che percentuale di frequentatori viene mantenuta tra un intervallo di tempo e il successivo (di solito un anno);
- **frequenza del pubblico (Customer Frequency):** quanto spesso una persona prende parte o si relaziona con l’organizzazione in un intervallo di tempo stabilito (di solito un anno);
- **ciclo di vita del pubblico (Customer Lifetime):** per quanto ha continuato a partecipare o relazionarsi con l’organizzazione, anche se in maniera discontinua;
- **valore del pubblico (Customer Value):** qual è il valore della spesa dei frequentatori o delle donazioni effettuate durante un periodo di tempo stabilito (di solito un anno).

I dati più frequenti in un teatro del Regno Unito sono simili a quelli riportati nello schema sopra e possono essere calcolati dai dati del botteghino.

È importante evidenziare che queste cifre rappresentano una media tra **tutti i clienti** ma sono indicatori di performance incredibilmente utili per tenere traccia dei rendimenti tra un anno e l’altro, così come per confrontarli a quelli di organizzazioni simili.

Avendo ormai completato il mio programma di Healthcheck con oltre 40 organizzazioni, è interessante evidenziare che ci sono alcuni dati

## // DA COSA INIZIAMO E COME? TUTTO SEMBRA TROPPO COMPLESSO //

e andamenti ricorrenti (e in parte preoccupanti) in tutte le organizzazioni che analizzo:

- solo un quarto, circa, dei frequentatori dell'anno in corso tornerà l'anno successivo;
- almeno la metà di quanti hanno partecipato alle attività culturali dell'organizzazione per la prima volta (first time attenders) non tornerà più;
- solo un quarto, circa, dei frequentatori tornerà a partecipare più di una volta nel corso dell'anno considerato.

E questo quadro non tiene conto dell'effetto che potrebbe avere la recessione economica! La buona notizia è che le organizzazioni che hanno iniziato ad affrontare la situazione STANNO vedendone i risultati, per cui ogni realtà culturale PUÒ iniziare a fare qualcosa per migliorare la situazione.

### Calcolare i benefici potenziali

La seconda parte di un approccio di CRM (gestione delle relazioni con i clienti) ben ponderato consiste nel calcolare, in termini concreti, che differenze potrebbero apportare piccoli cambiamenti in una o più di queste quattro dimensioni.

Ad esempio: se si conosce la percentuale di pubblico che frequenta l'organizzazione tre volte l'anno, e l'entrata media che deriva da ciascuna persona che frequenta l'organizzazione quattro volte l'anno, è abbastanza facile calcolare che differenza di entrata si otterrebbe se si riuscisse a far sì che il 5% di coloro che hanno frequentato l'organizzazione 3 volte, partecipasse ancora una volta.

Allo stesso modo, se oltre il 70% del pubblico frequenta l'organizzazione una sola volta all'anno, e si conosce il valore, in termini di entrata, di chi la frequenta per due volte l'anno, si può facilmente ottenere la differenza che si avrebbe riuscendo a convincere anche solo il 10% dei frequentatori venuti una volta sola, a tornare una seconda volta.

### Come iniziare

Una volta inquadrata la situazione e capito che impatto potrebbero avere dei piccoli incrementi in termini di mantenimento o di frequenza del pubblico, diventerà più facile capire da dove cominciare.

Ad esempio, se si ha un'alta percentuale di pubblico che partecipa una volta sola, allora il punto di partenza sarà cercare di far sì che alcuni di questi tornino almeno un'altra volta. In alternativa, se il problema è che si sta perdendo pubblico di valore, forse è necessario un contatto diretto per capire cosa sta succedendo.

I miei consigli fondamentali per mettersi al lavoro sono sei.

### Consiglio n. 1: non provare a cambiare tutto da un giorno all'altro

Anche se mi piacerebbe credere che sia possibile cambiare tutta l'ideologia e il sistema di marketing all'interno di un'organizzazione dal giorno alla notte, ho imparato che il metodo "passo dopo passo" è in realtà il più efficace nella maggior parte dei casi e aiuta ad avvicinare e includere i colleghi che mettono in dubbio il nuovo approccio.

Bisogna scegliere la criticità più importante da affrontare e testare dei modi per scioglierla. Una volta fatto, si può passare a quella successiva.

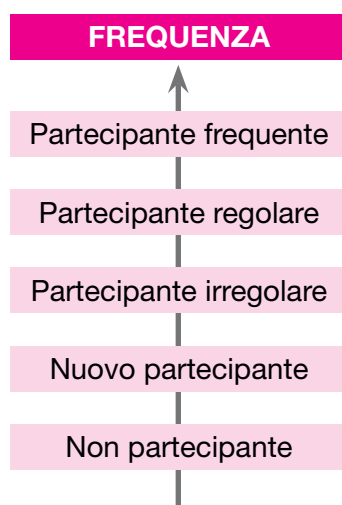
Ad esempio, il Lowry, nella città di Salford era interessato ad adottare un approccio CRM, ma voleva delle prove del fatto che avrebbe funzionato. Hanno iniziato dal loro impegno finanziario maggiore - la brochure della

## // NON PROVARE A CAMBIARE TUTTO DA UN GIORNO ALL'ALTRO //

Stagione - e hanno testato dei metodi per migliorare il ritorno dell'investimento su diversi segmenti di pubblico. Una volta capito cosa funzionava meglio, l'hanno implementato, traendone grandi risparmi, e poi hanno utilizzato il denaro risparmiato per iniziare a occuparsi dei nuovi spettatori.

## Consiglio n. 2: non mettere fretta ai clienti

Molti di voi conosceranno questa scala di fedeltà:



La cosa più importante da ricordare è cercare di portare le persone da un gradino a quello superiore, **un passo alla volta**, indipendentemente da dove iniziano. Fare pressione spingendoli troppo velocemente infastidirà le persone e otterrà scarsi risultati, con un probabile spreco di denaro. Ad esempio, promuovere un piano di abbonamento a 12 spettacoli a chi ha frequentato l'organizzazione solo una volta, otterrà ovviamente poche adesioni. Allo stesso modo, contattare per posta tutti i contatti del database che hanno preso parte ad attività dell'organizzazione nell'arco degli ultimi 18 mesi, funzionerà solo per una piccola parte dei destinatari – e costa una fortuna!

Si dovrà quindi **SEGMENTARE** i frequentatori in base a quanto spesso o sporadicamente partecipano, e si dovrà comunicare con loro

**DIVERSAMENTE**, a seconda della loro frequenza, possibilmente del loro valore, e certamente delle loro preferenze in fatto di comunicazione. (Iniziare improvvisamente a inviare tutto via email e smettere di spedire brochure cartacee può sembrare una buona tecnica di risparmio ma in realtà per qualcuno potrebbe essere più desiderabile un mix dei due metodi di comunicazione).

## Consiglio n. 3: A ciascuno il suo

Bisogna essere certi di avere gli strumenti adeguati per i segmenti di pubblico adeguati.

Per incoraggiare il passaggio al gradino superiore, si avrà bisogno di tattiche di marketing diverse per ogni livello della scala:





I nuovi partecipanti necessitano di una strategia di benvenuto. In molte organizzazioni, circa il 75% del pubblico partecipa una volta e non torna più. Eppure pochi stanno sperimentando tecniche specifiche per accogliere il pubblico che partecipa per la prima volta, pochi provvedono a comunicare con questo pubblico subito dopo la prima visita incentivandolo a tornare presto.

Nel 2006/7 l'Opera Nazionale del Galles ha spedito a tutti i nuovi spettatori de "La Bohème" un pacchetto di fazzoletti recapitato la mattina dopo che avevano assistito all'opera. "L'Opera Nazionale del Galles ti ha fatto piangere ieri sera?" era la domanda posta, con un chiaro invito ad andare a vedere la "Carmen", la grande produzione successiva.

Ma il semplice fatto che alcuni tornino a partecipare una seconda volta, non li rende spettatori "fedeli" o frequentatori "chiave". Sono venuti soltanto due volte! Ci vuole pazienza: bisogna incoraggiarli a venire ancora una volta, non spingerli a iscriversi agli "Amici dell'organizzazione" o a impegnarsi con un abbonamento – non ancora!

Quindi le tattiche cambiano man mano che si sale sui gradini della scala, senza dimenticare di ringraziare e premiare i frequentatori in cima alla scala, che partecipano più spesso e senza dubbio contribuiscono a una quota molto elevata delle entrate dell'organizzazione. Si potrebbero, ad esempio, invitare a un pranzo annuale di ringraziamento, che potrebbe diventare anche un modo per raccogliere le loro opinioni sullo stato dell'organizzazione e sugli sviluppi futuri. È una ricerca di mercato gratis!

#### Consiglio n. 4: Prepararsi a delle resistenze

Se si accetta il fatto che il pubblico ha bisogno di modi di comunicazione diversi a seconda della sua fedeltà, allora si deve anche accettare che alcuni strumenti di marketing saranno adatti ad alcune persone e altri NON LO SARANNO.

Questo significa essere pronti a mettere in discussione (di solito all'interno dell'organizzazione) alcuni assunti su ciò che le persone hanno bisogno di ricevere. Ad esempio, la brochure della Stagione teatrale potrebbe NON essere la comunicazione più efficace per un determinato segmento di pubblico. Sostenere la proposta di non inviare

## // I NUOVI PARTECIPANTI NECESSITANO DI UNA STRATEGIA DI BENVENUTO //

la brochure di Stagione a un blocco del database non sarà semplice, ma facendo prima una prova del nuovo approccio, dimostrando la sua efficacia (o meno) e dimostrando i risparmi che potrà generare, il cambiamento si potrà rivelare sorprendente! (vedere Consiglio n. 5)

### Consiglio n. 5: Fare i conti!

Ho suggerito di “fare una prova” del nuovo approccio e dimostrarne l’efficacia. Se si sta proponendo un cambiamento di qualsiasi tipo, si sarà più convincenti nel sostenerlo, se si è in grado di dire:

- abbiamo testato l’approccio e questi sono stati i risultati;
- sappiamo che l’approccio X è stato 3 volte più efficace dell’approccio Y;
- sappiamo che cambiando il nostro approccio e scegliendo quello X, possiamo risparmiare X€, che potremo reinvestire in un’altra area di marketing.

### Come fare le prove

Molto semplicemente, è necessario sperimentare ciò che si è sempre fatto utilizzando un nuovo approccio. Ad esempio, si è saputo che un altro teatro sta avendo molto successo nell’ottenere una seconda partecipazione da parte dei nuovi spettatori attraverso l’invio di materiali immediatamente dopo il primo spettacolo (idealmente con un’offerta a tempo limitato), piuttosto che aspettare e spedirgli successivamente la brochure della Stagione. Allora, per testare questo approccio, si può inviare per 6 mesi a metà degli spettatori che hanno partecipato per la prima volta la comunicazione “del giorno dopo”, cartacea o via email, e NON la brochure; alla restante metà si può

invece spedire la brochure di Stagione nel momento in cui verrà pubblicata.

### Come monitorare l’efficacia

Per scoprire quale approccio ha funzionato meglio, alla fine dei 6 mesi si può calcolare quale percentuale di coloro a cui sono state spedite le lettere il giorno dopo, hanno effettuato una successiva prenotazione, rispetto a quelli che hanno ricevuto la brochure di Stagione. Se si è molto bravi, si può anche prendere in considerazione il costo della comunicazione (la spedizione delle lettere “del giorno dopo” sarà sicuramente più economica) e calcolare il “ritorno sull’investimento” per ciascun approccio (si può chiedere un aiuto al proprio amministrativo, se necessario).

### Come calcolare i risparmi

Se un approccio ha funzionato meglio dell’altro (e potrebbe non essere così, quindi si dovrà pensare a qualcos’altro da testare), si può allora calcolare quale sarebbe il risparmio totale se si usasse sempre questo nuovo approccio.

### Consiglio n. 6: reinvestire i soldi che si risparmiano!

Partendo dal presupposto che si è riuscito a fare qualche risparmio provando nuovi approcci e verificandone l’efficacia, se non si fa attenzione, si corre il rischio che tutto quello che si è ottenuto servirà solo a fare dei tagli al budget a disposizione del marketing!!

Per questo è importante accertarsi di avere un piano per tutte le sfide che si vogliono affrontare (analizzate inizialmente attraverso una valutazione delle fedeltà del pubblico) e per le quali ci sarà bisogno di investire denaro. //