

Europa Cinemas

L'ECONOMIA DELLA CONOSCENZA

COME I DATI STANNO TRASFORMANDO I RAPPORTI CON IL PUBBLICO

Sondaggio sui dati e la conoscenza del pubblico

Presidente: Nico Simon

Direttore generale: Claude-Eric Poiroux

Responsabile relazioni internazionali/Caporedattrice: Fatima Djoumer – fdjoumer@europa-cinemas.org

Vicedattori: Maxence Delamare, Sonia Ragone

Produzione e diffusione: Charles McDonald – charles@charlesmcdonald.co.uk

Questo sondaggio è stato commissionato da Europa Cinemas a Michael Gubbins (SampoMedia)

Progetto grafico: Change is Good

Stampa: Intelligence Publishing

In copertina: Filmhouse Edinburgh (c) Chris Scott

Traduzione: Cinescript

Fondata nel 1992, Europa Cinemas è la prima rete internazionale di cinema per la distribuzione di film europei e dei paesi partner.

Europa Cinemas

54 rue Beaubourg

75003 Parigi, Francia

T + 33 1 42 71 53 70

info@europa-cinemas.org

Indice

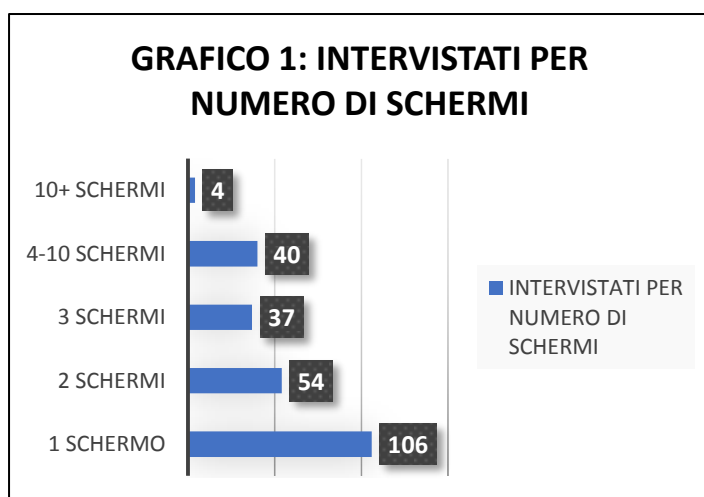
CAPITOLO I: METODOLOGIA	4
Casi di studio e super utenti	5
CAPITOLO II: RIASSUNTO OPERATIVO	7
CAPITOLO III: ANALISI DEI DATI	9
Terminologia: i dati nell'era digitale	11
CAPITOLO IV: ECONOMIA DELLA CONOSCENZA	12
Perché investire	12
Migliorare i servizi	13
Alla ricerca del pubblico	13
Disincentivazione e ostacoli	14
Protezione dei dati	15
Caso di studio: LantarenVenster, Rotterdam (Paesi Bassi)	16
CAPITOLO V: INVESTIRE NEI DATI	18
I database	18
Strumenti di analisi dei dati	19
Gestione delle relazioni con i clienti (CRM)	20
Caso di studio: Cinemazero, Pordenone (Italia)	22
Caso di studio: Thalia Kino, Potsdam (Germania)	23
CAPITOLO VI: STAFF E COMPETENZE	24
Caso di studio: Glasgow Film Theatre, Glasgow (Regno Unito)	25
CAPITOLO VII: AL SERVIZIO DEL PUBBLICO	27
Programmi ed eventi	27
Cinema on demand	28
Programmi fedeltà	28
Prezzi e prenotazioni	29
Caso di studio: Eden Cinemas, St. Julian (Malta)	30
Caso di studio: Yorck Kinogruppe, Berlino (Germania)	31
Caso di studio: Kino Europa, Zagabria (Croazia)	33
CAPITOLO VIII: OBIETTIVO PUBBLICO.....	35
Caso di studio: Fyrisbiografen, Uppsala (Svezia)	37
CAPITOLO IX: CONCLUSIONI.....	39
Le basi	40
Conoscenza	41
Buona prassi	42
Sviluppo dei software e dei servizi di analisi	43
Strategie di mercato	43
Europa Cinemas	44

CAPITOLO I: METODOLOGIA

Questa relazione riporta uno studio sulle attitudini e sull'operato del network di Europa Cinemas con riferimento all'analisi dei dati rilevati dal pubblico.

L'indagine è stata aggiornata a seguito di una serie di fattori, tra i quali diversi incontri dell'*Innovation Group* di Europa Cinemas al festival del cinema di Berlino, in cui sono stati definiti gli scopi e gli obiettivi della stesura di questa relazione. L'*Innovation Group* ha revisionato una prima bozza alla Berlinale 2019.

Lo studio si basa su di un questionario dettagliato, che è stato proposto a un campione rappresentativo di sale cinematografiche in tutta Europa (cfr grafico 1, 2 e 3).



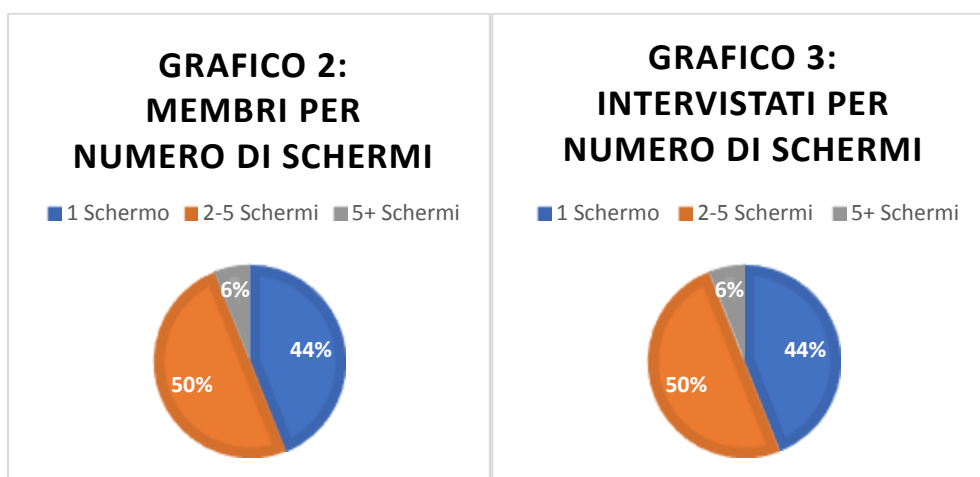
Europa Cinemas ha contattato più di 300 cinema membri, che costituiscono il 30 % del suo network.

Ogni cinema presente in uno dei 34 stati che aderiscono al Programma MEDIA di Europa Creativa ha avuto l'opportunità di partecipare. Di questi, più dei due terzi ha confermato la sua partecipazione.

Fondamentale per lo studio era che l'indagine rappresentasse cinema di ogni grandezza, dalla mono sala delle piccole città, alle grandi collaborazioni tra cinema indipendenti nelle metropoli. Il

quantitativo di risorse finanziarie e umane varia ampiamente, era perciò importante assicurarsi che il sondaggio risultasse adeguato a tutti i cinema.

I partecipanti all'indagine rispecchiano perfettamente la diversificazione presente tra i membri di Europa Cinemas.



Questa relazione si aggiunge ad altre due precedenti di Europa Cinemas: *New Approaches to Audience Building* e *Strategic Investments In The Future Of Film*, le quali offrono una panoramica più accurata di come il network stia costruendo i rapporti con il pubblico in una realtà mutevole. Entrambe le relazioni possono essere scaricate gratuitamente da www.europa-cinemas.org.

È importante sottolineare il fatto che questo studio differisca dai due precedenti sotto alcuni aspetti, in particolare per il livello di esperienza e percezione dei settori emergenti e dell'analisi di dati, nonché di esposizione e sviluppo di tali servizi.

Esiste una netta, seppur per nulla sorprendente, differenza negli investimenti a seconda della grandezza delle imprese in questione. I cinema e le collaborazioni più grandi hanno più probabilità di investire nell'analisi di dati e in altri servizi. Questo è dovuto in parte al numero di dati raccolti e al fatto che si tratta di business più complessi, e in parte all'interesse degli sviluppatori di lavorare per società più grandi. Inoltre, le compagnie tecnologiche che si occupano di analitica si trovano spesso e volentieri nei paesi sviluppati, e in particolare nelle grandi città.

Non si tratta certo di un quadro equilibrato con margini di sviluppo impressionanti (caratteristica di alcuni dei casi di studio qui presenti), bensì di un quadro fortemente eterogeneo con profonde differenze sulla consapevolezza degli sviluppi, dei servizi e persino della terminologia in campo analitico. L'intento di questa relazione è quello di riflettere queste divisioni nell'analisi e di assicurare che tali confronti siano fatti su base omogenea.

Si parte comunque dal presupposto che i membri di Europa Cinemas vogliano essere coinvolti in quella che sta sempre più diventando un'"economia della conoscenza", in cui gli strumenti di analisi stanno diventando un mezzo comune per capire, acquisire e valorizzare i dati del pubblico. Dall'indagine è chiaro che i partecipanti sono ben consapevoli della necessità di capire di più la domanda del pubblico e aspirano ad impiegare la tecnologia per agevolare le procedure già esistenti; questo persino tra le sale cinematografiche con una ridotta conoscenza specifica sull'argomento.

Scopo di questa relazione è quello di focalizzarsi sulle strategie di business e sui miglioramenti che possano aiutare ogni cinema a capire il proprio potenziale di mercato e a trovare gli strumenti per realizzare dei progressi che siano in linea con la propria idea di cinema.

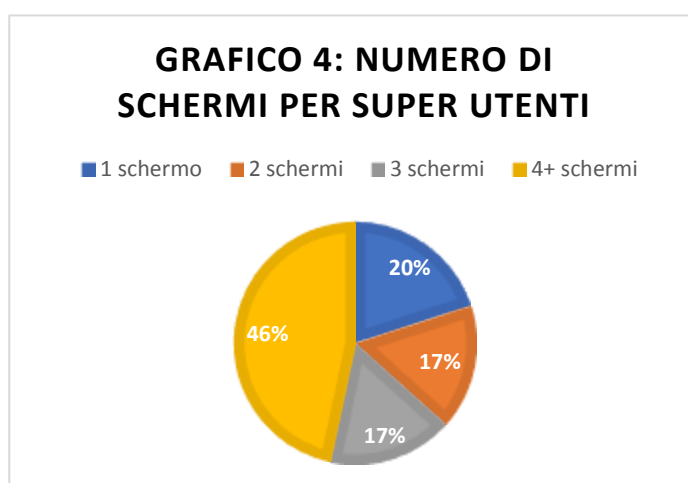
Casi di studio e super utenti

Sebbene sia fondamentale capire l'entità degli investimenti e le tendenze dei membri di Europa Cinemas, l'aspetto più importante è condividere le esperienze di chi è riuscito a fare il suo ingresso in questo nuovo campo.

Questa relazione consente a chi ha già compiuto tali investimenti, di condividere informazioni attraverso due approcci.

Il primo approccio consiste nel presentare una serie di casi di studio, per offrire approfondimenti sulla varietà di approcci alle statistiche sul pubblico, ripartiti su larga scala geografica e sui differenti tipi di business.

Il secondo approccio consiste nel selezionare un gruppo di "super utenti", ovvero di "utenti amministratori", che includa i cinema che hanno già investito in programmi e software, e che si presuppone abbiano adottato almeno alcuni dei punti chiave.



Il gruppo conta 30 imprese, ovvero il 10 % dei partecipanti, ma 122 schermi, ovvero il 21 % del totale; più della metà è composto o da cinema con almeno quattro sale o da collaborazioni tra cinema. Tra questi inoltre dominano esponenti di paesi sviluppati quali Germania e Austria, Gran Bretagna e Irlanda, Francia, Paesi Bassi e Italia, che corrispondono ai due terzi del gruppo.

Si pensi ai super utenti come l'avanguardia della rete di Europa Cinemas per garantire opinioni e esperienze dettagliate.



CAPITOLO II: RIASSUNTO OPERATIVO

Segue una sintesi dei punti chiave portati alla luce dall'indagine e delle conclusioni tratte:

Fiducia nel valore dei dati del pubblico

I membri della rete di Europa Cinemas sono consapevoli della crescente concorrenza per aggiudicarsi il tempo dei consumatori e del cambiamento delle tendenze del pubblico. Oggigiorno tutti sanno che sono necessari nuovi mezzi per gestire la crescente affluenza di dati da molteplici fonti, inclusi social media, prenotazioni online, e-mail, traffico del sito web ecc. In crescita è anche la consapevolezza che analizzando i dati si possa sia migliorare la richiesta degli attuali clienti, sia creare nuove opportunità per attrarne di nuovi. Alcuni riconoscono che l'analisi di dati è ciò su cui si fondano altri tipi di business che competono per il pubblico e il loro tempo, come Video On Demand.

Mancanza di conoscenze

Dalle risposte al questionario risulta chiaro che un vasto numero di cinema ha una conoscenza piuttosto rudimentale riguardo all'analisi dei dati. Alcuni non sono certi del potenziale di mercato, dei software specifici e dei servizi tipici di questo campo, e del valore che potrebbe apportare alla loro attività. Ciò significa che bisogna curare con attenzione il valore delle loro conoscenze sui costi potenziali, sulla redditività del capitale investito, sulle risorse umane, ecc., motivo per il quale l'accento è posto principalmente su casi di studio e super utenti.

Strategia in evoluzione

Molti cinema usano diversi tipi di analisi digitali per monitorare le tendenze del pubblico, il riscontro delle campagne di marketing, ecc. L'analisi dei dati via social media è piuttosto diffusa, in particolare Facebook, e si sta rivelando una risorsa molto utile per gli affari. Questa relazione si affida al fatto che conoscere più a fondo il proprio pubblico abbia un valore significativo e che richieda più management strategico, spesso qualche tecnologia extra e sostegno aziendale. Creare una strategia di raccolta dati che sia rilevante ed efficace per i singoli cinema è già vista come una necessità da un numero crescente di imprese e potrebbe diventarlo per la maggior parte dei membri.

Matricole della realtà tecnologica

Il mercato dei cinema indipendenti non fu inizialmente visto come suolo fertile per i promettenti sviluppatori di software di analisi dati, di servizi e di sistemi di gestione delle relazioni con i clienti (in inglese *customer relationship management*, o CRM) trattandosi di un mercato per la gran parte di piccole dimensioni. Si può notare come ora il potenziale di questo tipo di mercato sia più compreso, specialmente nel momento in cui i diversi cinema vanno a formare un unico gruppo di acquisto.

Personale, qualità e costi

Gli investimenti discussi nell'indagine non sono di tipo materiale, come per esempio proiettori o infrastrutture. Si tratta per lo più di strategie e nuove tipologie di approccio di mercato e, poiché si tratta di un settore emergente, i costi, le potenzialità e persino il valore non sono ancora del tutto chiari. È quindi difficile essere precisi sui veri costi di gestione. È molto probabile che le opzioni migliori scaturiranno da sperimentazioni e adozioni di un tipo di strategia economica inconsueta.

Fare luce sui veri fabbisogni di competenze sarà importante per l'approccio che Europa Cinemas adotterà.

Protezione dei dati

La protezione dei dati è diventata in breve tempo un argomento scottante in ambito politico e sociale, come anche economico. Il modo in cui i dati dei consumatori sono salvati e utilizzati viene tuttora esaminato e in teoria porterà ad un'importante nuova normativa, oltre al regolamento generale sulla protezione dei dati (RGPD) emanato dall'Unione Europea nel 2018. È una questione che non può essere ignorata da nessuno che sia interessato all'analisi dei dati e che è meglio venga affrontata insieme, attraverso la rete di Europa Cinemas.

Da necessità a opportunità

Coloro che sono riusciti a investire nell'analisi dei dati sembrano essere più soddisfatti di quanto si aspettassero inizialmente. Si può affermare che l'investimento iniziale sia spesso volto a difendere il business e il cinema europeo in senso lato, in particolare data la crescente consapevolezza del cambiamento delle aspettative del pubblico e l'aumento della concorrenza per il tempo dei consumatori. È evidente che coloro che si sono affidati ai dati per concretizzare lo sviluppo del pubblico trovano che questo metodo abbia benefici che vanno al di là delle loro aspettative, con un marketing mirato che consente una nuova riflessione sulla programmazione, gli eventi e un'esperienza cinematografica su più livelli. La combinazione di necessità e opportunità ha contribuito a ritrovare fiducia negli investimenti, anche se le aspettative per il recupero dei costi tendono ad essere a medio termine piuttosto che a breve termine.

Sostenere l'assunzione di rischi

Uno dei timori a seguito dell'eccessiva euforia sui dati è che porti alla realizzazione di una programmazione al "minimo comun denominatore", che non corre rischi e non stimola il pubblico. Ma il fascino unico del cinema d'autore e del cinema indipendente è tale perché supera i limiti delle aspettative e del gusto del pubblico. L'uso intelligente dei dati può essere utile a questo fine, come evidenziato dai casi di studio. Un target più preciso può individuare il pubblico adatto a una programmazione più rischiosa e l'analisi dei dati rivela che film apparentemente complessi vengono spesso apprezzati molto più di quanto si possa pensare.

Europa Cinemas

Negli ultimi anni, la rete di Europa Cinemas è diventata molto abile nell'analizzare e diffondere conoscenza tra i suoi membri. I suoi laboratori per lo Sviluppo e l'Innovazione del Pubblico (*Audience Development and Innovation Labs*) sono in espansione e sono casi di studio esemplari di risposte collettive alle sfide digitali e di condivisione del know-how volti a creare opportunità. I social media stanno aiutando ad amplificare il dibattito. La rete rappresenta anche un'importante fornitrice di informazioni, riconosciuta in questa indagine come una tra le prime fonti di informazioni per i cinema indipendenti.

Buona prassi

La creazione di modelli di buona prassi è fondamentale se si vogliono convincere i membri della rete del valore degli investimenti nel campo dell'analitica. Europa Cinemas può svolgere un ruolo attivo attraverso studi di casi, workshop e relazioni. È un modo per favorire la creazione di progetti pilota nel campo dell'analisi dei dati, sperimentando sistemi all'avanguardia per la raccolta dei dati d'ascolto con risultati condivisibili tra tutti i membri. È un modo per far sì che tali progetti pilota siano finanziati da Europa Creativa, nello stesso modo in cui ha sostenuto altre aree di innovazione.

Il primo dei valori

Il cinema indipendente, rispetto all'insieme tradizionale e lineare dei valori cinematografici, è quello che più si incentra sul pubblico. L'industria cinematografica ha cambiato volto negli ultimi anni, ovvero da quando ha compreso quanto fosse essenziale avvicinarsi di più al pubblico. Conoscere precisamente la domanda può alimentare la distribuzione, la vendita e la produzione, influenzando potenzialmente ciò che viene realizzato e come raggiunge il pubblico. L'importanza dei dati di ascolto sta aumentando, non solo per i singoli cinema, ma anche per l'industria cinematografica in generale.

CAPITOLO III: ANALISI DEI DATI

Secondo questa indagine, la grande maggioranza dei cinema, indipendentemente dalle dimensioni o dall'ubicazione, riconosce che i dati avranno un ruolo importante nelle loro imprese.

La capacità di collegare in modo efficiente ed efficace il cambiamento delle abitudini e delle aspettative del pubblico è riconosciuta sia come una sfida centrale per le sale cinematografiche sia come un'opportunità per coinvolgere il pubblico, con un'attenzione particolare ai più giovani.

La necessità di gestire i dati e il potenziale della loro analisi sembrano essere aspetti abbastanza consolidati. Più del 90 % degli intervistati sostiene che sia importante investire per migliorare la raccolta, l'analisi e l'utilizzo dei dati che riguardano il pubblico, e più della metà (57 %) lo ritiene molto importante o essenziale (21 %).

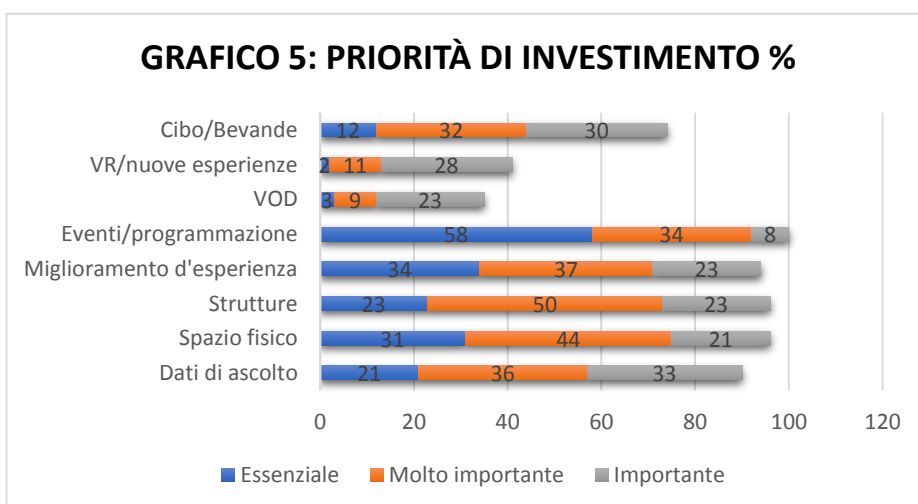
Anche se ai loro occhi possa non essere esplicito, la maggior parte delle sale cinematografiche sarà coinvolta in qualche sorta di analisi dei dati attraverso i numeri del botteghino, il monitoraggio dei social media e la gestione di un database di clienti esistenti a fini di marketing. In realtà, sembra che il valore attribuito all'analisi sia fortemente legato alla comprensione di come la raccolta di questi dati possa essere utilizzata per gli affari e degli strumenti a disposizione per far sì che sia redditizia.

Il gruppo dei super utenti che ha effettivamente investito, si concentra molto di più sull'analisi e l'86 % lo ritiene molto importante o essenziale.

In termini di priorità di spesa dell'intero network, i dati di ascolto si collocano un po' al di sotto delle scelte di investimento più tradizionali (cfr grafico 5), come eventi e programmazione (90 % molto importante o essenziale), lo spazio fisico, come i posti a sedere (75 %), la manutenzione delle strutture (73 %) e il miglioramento dell'esperienza del cliente (70 %).

Come mostra il capitolo successivo, le motivazioni alla base degli investimenti sono complesse e spesso inizialmente preventive. Tuttavia, a riprova del ritorno dell'investimento, i dati verranno maggiormente impiegati al fine di promuovere nuovi servizi per il pubblico, coinvolgere nuovi spettatori e istituire nuove aree di potenziale crescita, che prima dell'era digitale non sarebbero state contemplabili. È chiaro, tuttavia, che vi siano grandi lacune commerciali, tecnologiche e conoscitive da colmare.

La mancanza di conoscenze è una debolezza che caratterizza i cinema più piccoli. Tra gli intervistati con un solo schermo, poco più della metà (51 %) afferma che investire nei dati di ascolto sia molto importante o essenziale e solo il 15 % lo ritiene essenziale.



Per i cinema con quattro o più schermi, i numeri sono rispettivamente il 66 % e il 32 %.

Questi numeri riflettono il fatto che i cinema più grandi abbiano maggiori probabilità di investimento, sia perché hanno più risorse per pagare software e servizi, sia perché i dati generati sono di più. La stima del valore commerciale che un investimento nei dati può avere, è un altro aspetto che caratterizza il divario tra sedi più grandi e più piccole.

Quasi tutti i cinema ritengono che i dati abbiano un'importante influenza sulle loro strategie commerciali. La metà degli intervistati afferma di essere fortemente d'accordo con tale valutazione e il 94 % è in parte d'accordo. Quasi due terzi degli intervistati ritengono che i dati portino a decisioni commerciali migliori e il 24 % è fortemente d'accordo. I cinema più grandi tendono ad esaminare in modo più preciso il valore dei dati relativi ai consumatori: il 57 % delle sale cinematografiche con quattro o più schermi concorda pienamente sul fatto che una migliore informazione sul pubblico sia indispensabile per le decisioni aziendali, rispetto al 37 % delle sale a schermo unico.

Come si vedrà nel prossimo capitolo, le sale più grandi, rispetto a quelle più piccole, hanno maggiori probabilità di basare le loro risposte sull'esperienza risultante dall'aver già investito in software e servizi dati. Un divario simile riguarda anche l'opinione sulla necessità di rilevare dati aggiuntivi: il 45 % dei cinema da due a tre schermi ritiene di conoscere già il proprio pubblico e di non avere bisogno di software e servizi, rispetto al 20 % di quelle con quattro o più schermi.

I casi di studio mostrano come la maggior parte dei cinema che hanno già investito, creda ancora fortemente di avere un istinto innato per i bisogni e desideri del pubblico, ma tutti concordano che i dati incrementino e "controllino" questi istinti. Inoltre la maggioranza ammette che continuare ad avere fiducia nei metodi tradizionali è sempre più difficile perché, anche nei casi di pubblico consolidato, in un'epoca in cui i social media non riposano mai e le opportunità di intrattenimento sono infinite, le aspettative su servizi e scelta stanno cambiando.

Più del 70 % degli intervistati sostiene che il rapporto tra il pubblico e il proprio cinema sia cambiato nell'era digitale. Il 24 % è fortemente d'accordo e solo uno su dieci intervistati dissente.

Questo nuovo entusiasmo per i dati non è quindi un'altra mania digitale dovuta alla mediatizzazione, bensì un mezzo. È per questo che l'interesse per gli investimenti nell'analisi dei dati è nullo rispetto alle tendenze tecnologiche promosse come "Next Big Thing" per il cinema digitale. I servizi Video on Demand (VOD), ad esempio, sono ormai considerati un investimento importante solo da un terzo (34 %) degli intervistati, mentre solo il 12 % ritiene che sia molto importante o essenziale (3 %). Una tendenza attualmente in crescita quale l'offerta di servizi di realtà virtuale, si posiziona leggermente più in alto con il 42 % che lo considera importante, anche se ancora una volta solo il 13 % lo considera molto importante o essenziale (2 %). Sembra comunque che la maggior parte dei dati rientri in quelle che sono le necessità aziendali, accanto alla manutenzione e al miglioramento delle strutture ed infine al perfezionamento dell'esperienza cinematografica. L'analisi e la gestione dei dati non sono però ancora competenze fondamentali per la maggior parte dei cinema indipendenti. Fino ad oggi l'afflusso di dati nelle aziende è stato scarso, con pochi casi di impiego sistematico di risorse di dati esterne, o di market intelligence.

In realtà, si tratta però di segmenti emergenti per i cinema. Mentre i fornitori di software, servizi e programmi possano essere già abbastanza affermati in altri settori, c'è stato finora scarso interesse per il settore cinematografico indipendente, costituito in gran parte da piccole imprese singole.

Terminologia: i dati nell'era digitale

L'indagine mette in luce come la terminologia e alcuni dei concetti chiave dell'analisi sul pubblico non siano ampiamente riconosciuti e compresi, in particolare tra le sedi più piccole. Mentre alcuni cinema hanno colto l'opportunità, è evidente che molti non sono stati esposti a sviluppi basati sui dati che sono di routine in altre aree di business.

È anche chiaro che questa terminologia è stata usata in modo generico sul mercato, il che ha portato ad una certa confusione ed è in corso una discussione costruttiva in merito alla creazione di un quadro comune di comprensione nella rete. L'analisi dei dati è il meccanismo che trasforma l'aumento dell'informazione in valore aziendale. La teoria è che più un cinema sa come si comporta e cosa pensa il pubblico, più efficienti ed efficaci saranno le sue decisioni di business.

Quella che segue espone in modo semplice il pensiero alla base di questa relazione e i percorsi che possano portare al successo:

Raccolta e conservazione dei dati

I cinema hanno sempre raccolto informazioni sul pubblico: i nomi e gli indirizzi sono stati usati a scopi di marketing insieme a utili informazioni demografiche, come la data di nascita. C'erano anche informazioni sul botteghino, con il monitoraggio delle prestazioni locali rispetto alle tendenze nazionali. I cinema possono anche aver avuto accesso ad altri dati utili provenienti da svendite, riviste specializzate, reti commerciali e passaparola dei clienti, ecc. La differenza oggi è duplice: un aumento esponenziale dei dati provenienti da fonti quali e-mail, social media, vendita di biglietti online, ecc. e la possibilità di analizzare tali informazioni in modo più approfondito. Il passo successivo è quindi l'utilizzo degli strumenti di analisi più diffusi.

Analisi dei social media

Ci sono alcune forme di analisi di facile utilizzo che secondo il sondaggio sono già ampiamente utilizzate, tra cui Google Analytics, Facebook Analytics e altre piattaforme, tra cui Mailchimp, Instagram e YouTube. Possono essere strumenti potenti, che permettono di conoscere l'opinione del pubblico e il loro modo di interagire con il cinema. Consentono di sviluppare preziose intuizioni di mercato, ma tendono a restringere il focus, mancando così alcune delle importanti percezioni del pubblico. Il passo successivo è quello di sfruttare una serie di dati per riorganizzare queste poche ma essenziali opinioni in una più ampia strategia di management dei dati.

Analisi dei dati marketing

Un certo numero di aziende che entrano nel mercato è focalizzato su come trasformare i dati in strategie di marketing efficaci e su come tracciare i cambiamenti nelle tendenze del pubblico. Tra quelle citate dagli intervistati, Mailchimp afferma, per esempio, di rendere "facile monitorare le tendenze, tracciare le prestazioni nel tempo, capire le preferenze del pubblico e vedere come ci si confronta con la concorrenza". Movio sostiene di poter "fornire una maggiore comprensione di ciò che guida il comportamento dei consumatori e di essere una piattaforma particolarmente adatta al mercato". Queste aziende offrono meccanismi per la raccolta sistematica dei dati chiave del pubblico e il supporto per costruire servizi e prodotti aziendali su tali dati, come programmi fedeltà o nuove strategie per acquisire clienti. Ciò nonostante, non bisogna sottovalutare le competenze necessarie per la creazione di un servizio di analisi competitivo. I partner esterni possono sostenere il cambiamento, ma il valore richiede competenze aziendali e nuovi processi non facili da scorgere. Per alcuni, il passo successivo potrebbe consistere nell'integrazione completa di un sistema per la gestione delle relazioni con il pubblico.

Gestione delle relazioni con i clienti (CRM)

Il *Customer Relations Management*, o CRM, riunisce essenzialmente tutti i diversi aspetti dell'analisi dei dati in un unico strumento strategico. Garantisce una profonda conoscenza del comportamento e della storia del pubblico e rende semplice agire su queste intuizioni attraverso una misurazione trasparente e un targeting automatizzato della domanda nota. I sistemi CRM si prendono carico di alcune di quelle attività di gestione dei dati, che sarebbero altrimenti lunghe e costose se svolte manualmente. Anche in questo caso, il CRM è efficace quando l'impostazione aziendale si concentra sullo studio del pubblico.

L'utile sul capitale investito a questi diversi livelli può dipendere dalle dimensioni dell'operazione, dall'ambiente competitivo e dalle necessità locali.

Tuttavia, l'economia della conoscenza in cui operano tutti i cinema dà sempre più importanza alla conversione delle intuizioni principali del pubblico in modelli di domanda. Il percorso suggerito sopra può non portare ad un sistema di CRM pienamente integrato, ma punta ad una strategia di gestione dei dati al fine di agevolare le decisioni aziendali critiche.

CAPITOLO IV: ECONOMIA DELLA CONOSCENZA

L'industria cinematografica si sta trasformando in un'economia della conoscenza. I giganti del mondo digitale stanno costruendo sempre più successo e crescita sui dati di ascolto e sulle informazioni di mercato.

I "Big Data", per esempio, vengono acclamati ormai da un decennio e hanno guadagnato l'attenzione dell'industria cinematografica in quanto giocano un ruolo fondamentale nell'incentivare la crescita dei giganti multinazionali dello streaming, come Amazon e Netflix.

Big Data è un termine generalmente usato per descrivere come grandi volumi di interazioni commerciali tra le grandi aziende e i loro consumatori vengano rilevati, analizzati e trasformati in valore, come i nuovi prodotti e il marketing mirato.

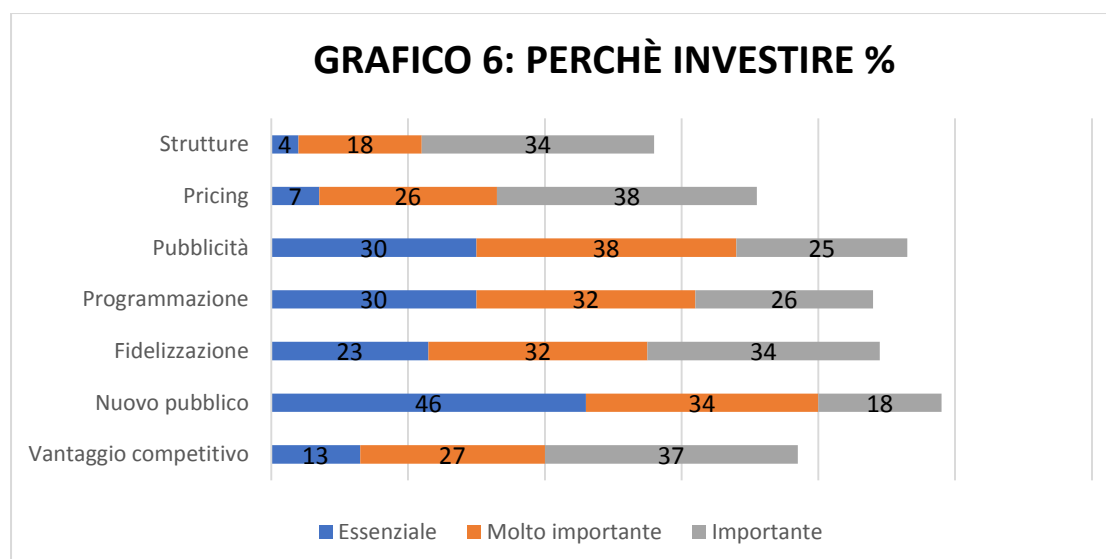
Nella sua definizione più semplice, si parla di Big Data quando le informazioni diventano troppe per essere processate con mezzi manuali convenzionali richiedendo quindi algoritmi e altri strumenti per metabolizzare i vasti archivi di informazioni e trasformare i dati in conoscenza aziendale. Sebbene il termine non valga per le singole piccole e medie imprese che costituiscono la stragrande maggioranza del panorama del cinema indipendente in Europa, per i membri del network Europa Cinemas valgono invece alcuni dei principi guida dei giganti globali dell'economia digitale.

Le aspettative del pubblico stanno cambiando e per comprenderle e soddisfarle è necessario un grande impegno digitale, attraverso social media, prenotazioni online, modalità di affiliazione, ecc. Ciò si traduce in un aumento esponenziale della quantità di dati da gestire, che richiede sia nuovi strumenti, sia una cultura d'impresa che sappia come trattare i dati in termini di input (cosa viene raccolto e come viene organizzato) e output (come i dati vengono analizzati e utilizzati). E, come mostrerà questa relazione, i cinema sono convinti che più si raccolgono dati e meglio li si analizza e gestisce, maggiori sono le opportunità che si manifestino in ogni aspetto degli affari. In pratica, significa investire in strumenti e in grado di integrare i dati nelle strategie aziendali focalizzate sul pubblico.

Perché investire

La grande attrazione per i Big Data e l'analisi sul pubblico in altri settori in tutto il mondo è stata incentivata dalla speranza di ricevere un aiuto rispetto alla concorrenza. Il vantaggio competitivo non è considerato il beneficio principale dell'analisi dei dati, probabilmente perché molte sale cinematografiche sono radicate in comunità in cui ci sono pochi o nessun concorrente "fisico" diretto, in particolare nella proiezione di film europei e d'autore. Nonostante il 77 % affermi che il vantaggio competitivo sia importante, solo il 13 % lo considera una motivazione essenziale (cfr. grafico 6).

La percentuale è significativamente più alta tra i super utenti, con il 91 % che lo considera importante e il 51 % molto importante o essenziale (25 %). L'aumento della concorrenza può essere fattore decisivo per gli investimenti. Si noti inoltre che l'80 % dei super utenti che considerano il vantaggio competitivo una motivazione "essenziale" hanno sede nelle principali città europee, dove la minaccia dei multiplex e persino di altre catene di cinema indipendenti è forte.



Le opportunità percepite come più importanti si dividono essenzialmente in due categorie: la ricerca di un nuovo pubblico, oppure il miglioramento dell'esperienza dei clienti esistenti, incoraggiando una maggiore fidelizzazione e livelli più elevati di coinvolgimento.

Migliorare i servizi

I membri della rete credono nel loro insieme nell'importanza dell'analisi dei dati al fine di conservare la propria audience e per migliorare i servizi, così da continuare a soddisfare chi ne fa già parte.

Quasi il 90 % delle sale cinematografiche, ad esempio, considera i programmi di fidelizzazione come un importante possibile vantaggio dei software e dei servizi di dati, e più della metà (55 %) lo ritiene molto importante o essenziale. Gli intervistati indicano un livello di interesse analogo (88 %) nell'uso dei dati a scopo di rendere più efficienti ed efficaci le loro scelte di programmazione, e il 61 % lo considera molto importante o essenziale.

Si riscontra un calo di interesse per alcune delle azioni specifiche che potrebbero aumentare il coinvolgimento del pubblico, come le tariffe di prezzo o pricing, considerato importante dal 70 % ma essenziale solo dall'8 %. Anche l'utilizzo dei dati a favore degli investimenti in ristoranti e altre strutture è considerato importante da oltre il 50 % ma essenziale dal 4 %.

Tuttavia, secondo il modello i dati del pubblico sarebbero un meccanismo poliedrico attraverso il quale è possibile creare un'audience o, come ha detto accortamente un intervistato, "creare una comunità". Come dimostrano i casi studio, ciò richiede un impegno di carattere economico.

Alla ricerca del pubblico

Secondo questa indagine, il potenziale dei software di identificare nuovi spettatori è la massima priorità per la maggior parte delle sale cinematografiche. Quasi il 99 % degli intervistati afferma che è, o potrebbe essere, la motivazione principale per investire e quasi la metà (46 %) afferma che è essenziale per qualsiasi decisione in materia di investimenti.

Ovviamente, il gruppo dei super-user condivide lo stesso punto di vista ed è anche per loro la principale motivazione: tutti dicono che è essenziale (70 %) o molto importante. La vera sfida è smettere di fare affidamento completamente su un gruppo di cinefili abituali. Le relazioni di Europa Cinemas pubblicate precedentemente hanno dimostrato come la maggior parte dei cinema abbia un pubblico che sta invecchiando e come innovazione e padronanza dei social media servano per catturare l'attenzione dei giovani.

I casi studio qui riportati suggeriscono anche un pubblico meno istintivamente leale e l'aspettativa di un servizio personalizzato in un ambiente con una moltitudine di altre attività per spendere tempo e denaro. Metodi analoghi per ricercare un nuovo pubblico, come il volantinaggio o la pubblicità sui giornali, tendono ad essere costosi ed inefficienti. Alcuni cinema stanno di fatto investendo denaro nei dati, abolendo i metodi cartacei.

Ricerca, conquistare e (soprattutto) mantenere un nuovo pubblico è anche il compito più difficile di questa rivoluzione dei dati e gli strumenti sono limitati. Talvolta un approccio del genere comporta dei costi da sostenere, come i social media e la pubblicità sulla stampa.

La commercializzazione di singoli film per catturare l'interesse di specifici gruppi demografici e sociali può essere l'incentivo a primi rapporti. È interessante come parte di questo lavoro richieda di instaurare salde relazioni con organizzazioni partner, che, a loro volta, possono cercare di migliorare la propria immagine.

L'obiettivo è quindi quello di garantire che un primo incontro porti a qualcosa di più, e ciò significa guardare oltre il singolo per pubblicizzare la sede stessa. Oltre a specifici strumenti di targeting, c'è un interesse comune nella promozione del marchio cinematografico, ritenuto importante dall'88 % degli intervistati, mentre il 68 % lo considera molto importante o essenziale.

Disincentivazione e ostacoli

Riconoscere il valore potenziale di un investimento significa anche misurarsi con una serie di possibili ostacoli. Ovviamente, il problema principale degli espositori è il costo d'acquisto nonché l'utile sul capitale investito. Per il 97 % degli intervistati si tratta di un problema importante che influenza le decisioni di investimento sui dati relativi al pubblico, mentre quasi la metà (47 %) lo considera "di vitale importanza".

Le sale più grandi non hanno tendenze molto diverse da quelle più piccole, però c'è comunque una netta differenza tra le sale dell'Europa dell'Est (in generale le aree degli ex stati comunisti), dove il 60 % lo considera una questione vitale, e quelle dell'Europa occidentale (37 %), a causa forse della gestione economica su più larga scala e una minor possibilità di accedere al capitale. Tali preoccupazioni non riflettono necessariamente una mancanza di fiducia nel valore potenziale o negli utili sull'investimento (abbreviato ROI, dall'inglese *returns on investments*). O più precisamente, la maggior parte degli intervistati riconosce che dovrà investire in ogni caso nell'analisi dei dati, anche se non è ancora convinta dei rendimenti che potrà avere. Il 60 % degli intervistati afferma di non essere sicuro del valore dell'investimento, ma solo il 16 % ritiene che solo un fattore di importanza vitale potrebbe fermarli dall'investire. In altre parole, per molti, l'investimento avrà lo scopo di tenere il passo con i dati del pubblico e di rimanere competitivi, piuttosto che di accrescere le dimensioni del proprio business.

C'erano però preoccupazioni funzionali che potevano influenzare l'acquisto di software e servizi. Personale e competenze sono una preoccupazione importante per l'82 % degli intervistati. Ma una questione che desta timore è la sicurezza futura degli investimenti. Più del 90 % (92 %) dichiara di essere preoccupato per i costi dei futuri aggiornamenti. Più del 60 % afferma che il problema dell'aggiornamento è molto importante o vitale, anche se c'è un divario tra le sale con un solo schermo (65 %) e le sale più grandi con quattro o più schermi (52 %).

Il gruppo dei super-utenti tende a confermare queste percentuali: il 95 % afferma che il costo del software e dei servizi è un ostacolo molto importante o vitale agli investimenti. L'86 % sostiene invece che il costo degli aggiornamenti è una questione importante, mentre più della metà (54 %) lo definisce una questione molto importante o vitale. Dato che hanno tutti effettuato investimenti iniziali, tali preoccupazioni sono particolarmente eloquenti.

Protezione dei dati

Alcuni investimenti sono stati influenzati dalle modifiche apportate alla normativa sulla privacy dei dati, in particolare il regolamento generale sulla protezione dei dati (RGPD) dell'Unione Europea, entrato in vigore nel 2018.

La legge, che ha uniformato la regolamentazione in tutta l'UE, ha costretto le sale cinematografiche a rivedere e spesso a modificare il modo in cui avevano gestito i dati sul pubblico.

Col tempo le leggi sulla privacy incentiveranno gli investimenti in software e servizi che avranno benefici a lungo termine. D'altro canto, però, il regolamento attualmente in vigore è ancora in fase di elaborazione e si teme che in futuro possa disincentivare gli investimenti.

Quasi l'80 % delle sale cinematografiche sono preoccupate per le strategie per la raccolta e la gestione dei dati, mentre il 42 % dichiara di essere "molto preoccupato". Meno dell'1 % ritiene che siano irrilevanti.

Chiaramente, chi già ha investito vede la protezione dei dati come un problema importante per le proprie mire. Quasi il 90 % concorda sul fatto che si tratti di una questione preoccupante, mentre il 55 % la definisce "molto importante". Tali timori potrebbero essere aumentati da quando è stato distribuito il questionario. L'uso improprio dei dati da parte delle imprese, in particolare quelli dei social media, è stato ampiamente pubblicizzato. La questione potrebbe essere esaminata ancora più a fondo, aprendo la discussione sul modo in cui le imprese commercializzano i loro prodotti.

“La protezione dei dati è molto importante e ci stiamo tutti impegnando, ma in quanto piccole imprese è particolarmente difficile gestirla.”

Caso di studio: LantarenVenster, Rotterdam (Paesi Bassi)

LantarenVenster è stata un'istituzione cittadina fin dagli anni '40. Nel 2010 si è trasferita nell'attuale sede nel quartiere di Kop van Zuid, mantenendo però il suo mix di film e musica.

Roderik Lentz, responsabile della programmazione e del marketing, ha dichiarato che gli investimenti che hanno migliorato il modo in cui il cinema comprende e interagisce con il suo pubblico sono stati necessari in un mercato in continua evoluzione.

Il cinema ha investito in un sistema chiamato Active Tickets; questo è fornito da un'azienda olandese specializzata nella vendita di biglietti online e nell'aiutare i venditori a raggiungere dati preziosi.

La comodità dei biglietti online ha suscitato l'interesse di un'ampia fascia di pubblico e il loro utilizzo da parte del pubblico più anziano è stato tanto forte quanto da parte di quello più giovane.

Roderik ha affermato che l'entusiasmo dei giovani rischiava di mettere in ombra un punto importante: il pubblico più anziano e consolidato è spesso esperto di tecnologia e molto fedele sia alla sala cinematografica che al tipo di film proiettati.

Ha continuato poi sostenendo che coloro che si sono dimostrati riluttanti al cambiamento o che si sono opposti al cambiamento di tipo culturale della nuova economia, dovrebbero imparare a delegare: "Se non si è sicuri o a proprio agio, che affidino la responsabilità a qualcuno che lo è".

Ha suggerito che alcuni degli strumenti più efficaci siano anche i più diffusi. Google Analytics, ad esempio, è stato un mezzo molto prezioso. Una volta integrato con il database sui clienti, può mostrare rapidamente che tipo di spettatore sta prenotando biglietti, chi sono i clienti, quanto tempo passano sul sito. Il sistema di biglietteria è stato introdotto nel 2011, insieme ad un nuovo sito web e ad un nuovo database, creando così una nuova interfaccia con il pubblico. Roderik ha affermato che i dati di base, raccolti e attentamente analizzati, come la data di nascita, l'indirizzo, la frequenza delle visite, ecc. forniscono preziose informazioni. E queste informazioni possono aumentare ad ogni nuova interazione.

Fondamentale per la costruzione di questa base di conoscenze è stato un forte sistema di biglietteria online. Ciò include incentivi per il pubblico, come posti a sedere prioritari e ingresso immediato.

Ancora prima che si raccogliessero dati, l'impresa aveva come priorità la riduzione dei tempi di attesa e delle code al botteghino nei momenti di maggiore affollamento. Roderik sostiene sia importante rendere la procedura di prenotazione veloce ed efficiente su tutte le piattaforme, ma ci sono stati dei vantaggi espressamente accolti con favore dal pubblico. Ha infatti detto che le prenotazioni online dei festival rappresentano ora il 60 % del totale, rispetto al 5 % circa di cinque anni fa.

Il valore effettivo del sistema di biglietteria si riscontra chiaramente nella crescita aziendale. Sebbene l'analisi dei dati non crei necessariamente crescita, è essenziale al fine di mantenerla e di garantire che poggia su sicure basi di conoscenza.

I principali benefici riguardano il marketing mirato, che ora, secondo Roderik, sono "molto creativi e molto precisi". Le analisi dei dati che funzionano si basano su quella che è una "piccola scienza".

Il beneficio principale è stato a favore di un marketing più mirato. Utilizzando i dati della piattaforma, è stato possibile suddividere l'audience in cinque categorie essenziali, da personalizzare eventualmente con dei nomi. Una categoria, ad esempio, è stata chiamata Jeremy, delineando un ex studente venticinquenne, che si ritrova ora a entrare nel mondo del lavoro, aperto a nuove idee e che segue volentieri le tendenze con fare da hipster. Ogni categoria può essere compresa in termini di gusti, abitudini mediatiche, periodicità delle visite al cinema, ecc. Roderik ha precisato però che queste categorie devono essere revisionate frequentemente, visto che la fame di cultura non è da considerarsi durevole.

Ha detto che ci sono state regolarmente delle sorprese e ciò significa adattare le categorie.

L'analisi dei dati è diventata un modo essenziale per raggiungere il pubblico, ma ha anche detto che il desiderio di continuare a sostenere film che non hanno un pubblico scontato e selezionati con un avventuroso senso di merito artistico è ancora una grande parte dell'attività. In quei casi, il grande vantaggio dei dati è stato quello di rendere più efficiente ed efficace il lavoro di quei film che avevano un pubblico garantito, lasciando più spazio al rischio.

Ha detto che ci sono stati i costi di installazione che includono i costi del personale; l'elemento umano non può essere rimosso dall'equazione. I clienti inserivano i loro dati in modo errato, e di tanto in tanto ci sono stati guasti e crash nel sistema. Ha però suggerito che le ore aggiuntive sono state facilmente compensate da migliori prestazioni aziendali.

È stato coinvolto nello sviluppo del software per le esigenze specifiche del suo lavoro. Spesso i sistemi di biglietteria venivano sviluppati per i grandi locali, che in genere hanno un solo atto per serata. Il cinema, per le sale indipendenti più piccole, è più complesso, con proiezioni multiple e una varietà di pubblico. Ha detto che le collaborazioni tecniche di analisi dei dati sono aperte alla revisione per assicurarsi di continuare a fornire il valore desiderato.

CAPITOLO V: INVESTIRE NEI DATI

Investire nei dati d'ascolto è ormai una necessità: questo il tema che ritroviamo sia nei casi di studio che nella maggior parte delle risposte al questionario.

Questa necessità deriva in parte dalla sensazione che le sale cinematografiche operino in un ambiente in cui la concorrenza è molto più agguerrita di un tempo e dove sono necessari nuovi strumenti per seguire un pubblico mutevole e molto esigente.

L'investimento digitale iniziale per comprendere e seguire il mercato può essere a basso costo e talvolta gratuito. I social media hanno portato grandi benefici nel marketing e hanno permesso una relazione più interattiva con il pubblico.

Questa relazione può essere colta e trasformata in preziose intuizioni attraverso strumenti di analisi, forniti dai servizi di social media stessi. Gli intervistati citano Facebook Analytics, ad esempio, come strumento quotidiano. Facebook, con la sua enorme portata demografica, viene utilizzato anche per indirizzare il pubblico ai singoli film attraverso il suo sistema a pagamento *Boost*, offrendo ancora una volta il vantaggio aggiuntivo dell'analisi statistica di registrare i risultati.

La vendita di biglietti online ha anche offerto importanti vantaggi digitali, consentendo di monitorare le singole scelte e abitudini. E gli abbonamenti sono ancora più efficaci, in quanto offrono informazioni sui dati con il consenso esplicito del pubblico.

Le sale cinematografiche hanno poi molte altre forme di dati, comprese le proiezioni di singoli film al botteghino e uno storico di registrazioni manuali.

La quantità di dati digitali grezzi da raggruppare e gestire è aumentata esponenzialmente.

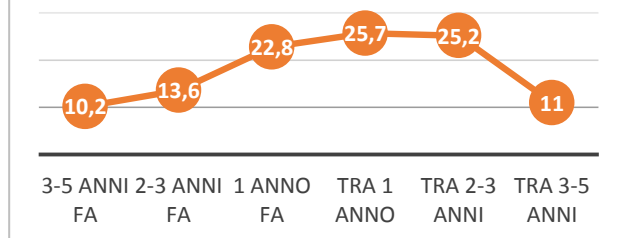
I database

Tutte le forme di interazione con il pubblico, come i social media, stanno generando molti più dati e informazioni di quanto i sistemi tradizionali possano gestire. Deve esserci un archivio centrale di tali informazioni in un database: i dati relativi al pubblico sono la base fondamentale di ogni strategia aziendale.

Poco meno della metà degli intervistati ha aggiornato il database dei clienti negli ultimi cinque anni, con il maggior numero (23 %) negli ultimi 12 mesi. Significativo però come oltre il 90 % del gruppo dei super-utenti abbia già aggiornato il proprio database (80 %) o abbia in programma di farlo.

Aggiornare significa assicurarsi che i dati siano compatibili con i programmi e i software, creare campi e metadati per rilevare le informazioni necessarie per capire il valore commerciale e risolvere questioni tecniche e legali.

GRAFICO 7: MIGLIORAMENTO DEI DATABASE %



I costi di miglioramento della gestione del database dei clienti dipendono da un'ampia gamma di fattori, in gran parte basati sulle modalità di utilizzo delle informazioni.

Solo il 12 % prevede che i benefici supereranno i costi nei primi sei mesi, salendo al 25 % in un anno, un ulteriore 20 % in due anni e il 30 % in due-cinque anni. Ma il peso di un tale investimento continua a preoccupare i partecipanti al sondaggio.

L'archiviazione dei dati non è gratuita: per la gestione dei metadati sono necessari una formazione significativa e delle competenze, in più tendono ad esserci costi associati all'hardware. Il volume, lo stoccaggio dei dati e l'interoperabilità con il software e con altri sistemi possono essere un problema. In termini di raccolta e gestione, più dell'80 % si dichiara ancora preoccupato, o "molto preoccupato" (37 %), in merito ai costi di acquisto e manutenzione dell'hardware.

L'elemento chiave è riuscire a trasformare un database passivo in un meccanismo per lo sviluppo del pubblico.

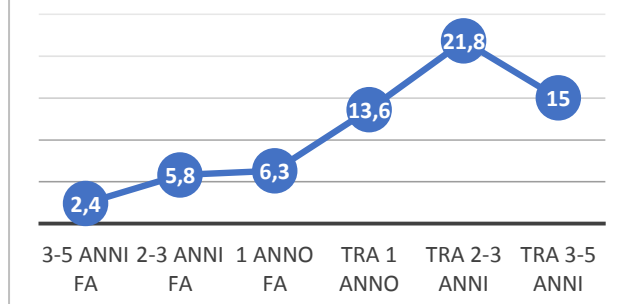
Solo un quarto dei cinema (26 %) raccoglie informazioni sui gusti e le abitudini del pubblico attuale, ma quelli che davvero si impegnano sono stati d'aiuto aggiornando le strategie. Poco meno del 40 % afferma di aver preso decisioni basandosi sui dati del pubblico.

Strumenti di analisi dei dati

Il sondaggio mostra che gli strumenti per l'analisi dei dati stanno iniziando solo ora ad avere un impatto nel mondo del cinema indipendente.

Come per gli aggiornamenti dei database, gli utili attesi sugli investimenti dipendono da strumenti e servizi specifici. L'uso di programmi gratuiti e a basso costo, come Facebook Analytics e Google, è piuttosto diffuso. L'80 % degli intervistati ritiene che l'analisi via social media sia importante per la loro attività (vedi capitolo VI).

GRAFICO 8: STRUMENTI DI ANALISI DEI DATI %



A volte questi vengono utilizzati in combinazione con altri strumenti, come il servizio di informazione per il marketing digitale Mailchimp.

Alcune aziende del settore si stanno interessando all'ambito cinematografico.

Gli intervistati confermano di lavorare con aziende come Vista, Movio e Showtime Analytics, ma esistono altre aziende che spesso operano a livello regionale o nazionale. Il modello sembra avere poche prospettive dopo i primi sei mesi. Rimane però la convinzione che,

nel lungo periodo, i benefici si realizzeranno pienamente del 29 % nei primi 12 mesi, del 19 % nei primi due anni, del 26 % nei tre-cinque anni e del 24 % dopo cinque anni.

Queste percentuali potrebbero basarsi su un insieme limitato di dati, dato l'attuale scarso utilizzo di tali strumenti. Coloro che hanno investito pensano generalmente che ci saranno degli effetti positivi: l'84 % afferma che gli strumenti di analisi sono importanti per la propria attività, il 59 % li definisce molto importanti o essenziali e il 24 % li descrive come essenziali.

“Ci atteniamo rigorosamente alle aspettative del pubblico, che risultano chiare dal loro interesse in film specifici.”

Gestione delle relazioni con i clienti (CRM)

Le idee riguardanti la gestione delle relazioni con i clienti circolano ormai da decenni.

Si sono evolute man mano che le aziende hanno digitalizzato sempre più le informazioni sui clienti e le dimensioni dei dati raccolti hanno cominciato a crescere in modo esponenziale.

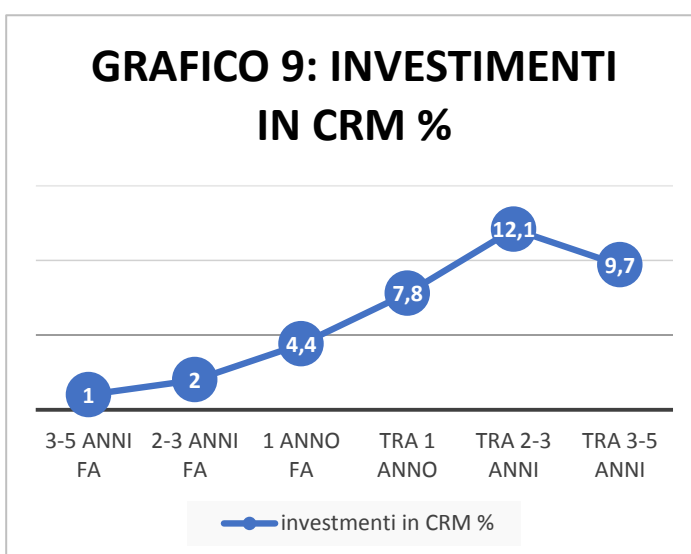
In sostanza, il CRM raggruppa tutte le tecnologie e le strategie che aiutano a gestire l'interazione di un'impresa con i clienti attuali e quelli che verranno in futuro. In pratica, il CRM viene utilizzato principalmente per descrivere un sistema che integra le vendite virtuali e non, l'analisi dei social media e altri contatti con il pubblico, in una forma che può

essere gestita dalla propria sede e che aiuta nel processo di identificazione delle tendenze e di individuazione dei clienti. In altre parole, il CRM riassume tutte le attività presenti in questa relazione in un sistema organizzato che può essere sfruttato in contesti aziendali generali e contribuisce fortemente ad automatizzare il lavoro e le campagne pubblicitarie.

Per la maggior parte dei cinema indipendenti, la gestione e l'analisi dei dati sono un campo ancora inesplorato e la quantità di dati generata finora non è sufficientemente grande da richiedere l'impiego di tali sistemi. Allo stesso modo, alcuni fornitori di servizi di CRM hanno notato il potenziale dei cinema indipendenti più piccoli. Tuttavia solo il 16 % degli intervistati dichiara di essere stato contattato da un fornitore negli ultimi 12 mesi.

Le risposte raccolte nel questionario sono generalmente di due tipi: i cinema non sono a conoscenza di ciò che il CRM fa o potrebbe offrire nella prassi alla loro attività; i cinema lo riconoscono come un investimento a lungo termine, ma non la ritengono ancora una priorità assoluta.

Meno del 7 % degli intervistati ha investito in software CRM negli ultimi cinque anni, tra questi il 4,4 % solo nell'ultimo anno. Le percentuali dovrebbero tuttavia aumentare nei prossimi mesi, raggiungendo il picco tra due o tre anni. Coloro che vi hanno investito apprezzano il contributo che ha apportato all'impresa, infatti ben il 70 % lo ritiene importante e il 50 % pensa sia "molto importante" o "essenziale".



L'indagine suggerisce che quasi due terzi degli intervistati (63 %) non prevede di investire nel CRM. Ciò può essere frutto tanto di una mancanza di conoscenze quanto di una chiara scelta aziendale.

I nuovi prodotti e i miglioramenti delle offerte di CRM già sul mercato e i riscontri dei primi acquirenti della rete potrebbero cambiare il modo di guardare a questo tipo di investimenti. Europa Cinemas svolgerebbe un ruolo importante nel condividere la comprensione del valore reale di tali investimenti.

Le relazioni sui costi dei software di CRM non sono del tutto chiare. In alcuni casi, possono costituire parte integrante di una revisione generale della gestione dei dati in un'impresa, in cui i costi specifici di quello che potrebbe essere chiamato CRM non sono chiari.

In altri casi, software per il trattamento di dati di scarsa importanza possono essere etichettati come CRM, pur essendo in realtà strumenti di gestione dei dati piuttosto semplici. Al di là dei costi, la maggior parte di chi investe, o di chi intende investire, prevede un utile sull'investimento a medio termine, piuttosto che uno immediato: il 43 % prospetta di vedere un pieno rendimento dell'investimento tra i due e i cinque anni, mentre solo il 16 % si aspetta di vederli entro l'anno.

“Vorremmo investire in CRM, ma non abbiamo esperienza e abbiamo altri investimenti da sostenere che hanno priorità più alta.”

Caso di studio: Cinemazero, Pordenone (Italia)

Cinemazero è stato fondato nel 1978 ed è l'unico cinema d'autore nella città di 50.000 abitanti di Pordenone, nel nord Italia.

Fiero di essere parte integrante della comunità, con una media di circa 100.000 visitatori all'anno, il cinema gestisce anche la mediateca della città, che concede gratuitamente 40.000 film all'anno.

La struttura è stata rinnovata l'anno scorso, inaugurando anche l'apertura di una quarta sala. Inoltre, anche i rapporti con il pubblico sono stati modernizzati. Il cinema ha da sempre profonde radici nella comunità. Circa 7.000 persone sottoscrivono ogni anno la carta fedeltà e vengono trattati "come una famiglia".

"In un certo senso, la motivazione alla base dell'investimento - dice Riccardo Costantini, coordinatore di Cinemazero - è stata quella di trovare il modo di allargare la famiglia. Vogliamo convertire la comunità reale in una virtuale". Oltre però alla digitalizzazione dell'impresa, il cinema vuole anche offrire esperienze individuali all'interno della comunità collettiva, da qui il titolo MyCinemazero.

Ogni tipo di interazione con l'azienda, che si tratti di diventare membro, di acquistare un biglietto o noleggiare un film, è stata vista come un'occasione per captare il gusto del pubblico. Le interazioni vengono raccolte e analizzate, consentendo così a Cinemazero di studiare come organizzare il suo ricco programma cinematografico, in modo che, il contenuto sia il più possibile in linea con le tendenze del pubblico. Così, il cinema potrebbe proiettare i contenuti più appropriati, distribuendoli nei diversi momenti della settimana, e il pubblico sarebbe in grado di organizzare la propria agenda a seconda delle proprie preferenze personali.

Il lunedì, ad esempio, è dedicato ai film classici e restaurati; il martedì a eventi, all'arte, all'opera e al teatro; il mercoledì all'appuntamento "Incontro con l'autore"; il giovedì al documentario, ecc.

Gli spettatori sono incoraggiati a condividere le loro opinioni sulla programmazione su una pagina Facebook, a prova che il cinema ci tiene a offrire un servizio personalizzato. "Non siamo Netflix, crediamo nella clientela reale e in una vera comunità di persone, che si conoscono", ha detto Costantini. Ha inoltre aggiunto che è stato importante investire così tanta fiducia nei sistemi automatizzati e che si tratta di un vero e proprio rapporto reciproco genuino, che lui chiama "un livello doppio di fedeltà". Così, nonostante l'affluenza sempre maggiore di dati aiuti a costruire un quadro più chiaro delle preferenze del pubblico, la fonte non è mai data per scontata e viene controllata continuamente.

Anche se pioniere di questo settore, Cinemazero ha dovuto affrontare diverse sfide tecniche.

Vuole infatti un sistema attraverso il quale il suo nuovo sito web, i dati dei social media, ecc. possano essere perfettamente integrati con un nuovo servizio di biglietteria online. La realizzazione di un sistema favorevole all'impresa è impegnativa, proprio a causa delle difficoltà nel far cooperare sistemi diversi.

L'interoperabilità tra programmi e hardware e software è una vera e propria sfida per i cinema che hanno piani ambiziosi in materia di dati. Nel caso di Cinemazero, ci sono considerazioni pratiche da tenere a mente, in quanto si tratta di un'impresa composta da diversi elementi: la mediateca, il cinema e gli spettatori occasionali dei festival internazionali, che difficilmente sono riconducibili a una normale audience cinematografica. "Se da un lato è molto stimolante, dall'altro è anche molto impegnativo e stressante. D'altronde siamo una piccola squadra".

Caso di studio: Thalia Kino, Potsdam (Germania)

Thalia Kino a Potsdam è stata avvicinata con la possibilità di diventare un progetto pilota da Cinuru, una promettente nuova concorrente tedesca nel campo dell'analisi del pubblico.

L'offerta di Cinuru si basa su un'applicazione "fedeltà", che incentiva il pubblico a interagire più strettamente con un cinema e una programmazione e successivamente raccoglie e analizza i dati creati. I clienti possono scaricare l'applicazione e hanno l'opportunità di valutare i film, salvare la cronologia e vincere premi per essere stati al cinema.

L'obiettivo è sostenere programmi di fidelizzazione efficaci, migliorare la gestione e il targeting del pubblico e, in generale, contribuire allo sviluppo di strategie incentrate sul pubblico. In una prima fase gli sviluppatori sono generalmente interessati a lavorare a stretto contatto con i cinema, e Thalia, a Potsdam, è stata identificata come partner ideale.

In precedenza l'approccio di Thalia era stato abbastanza convenzionale, basato su operazioni via e-mail, sui social media, in particolare Instagram e Facebook, e sui dati acquisiti attraverso la vendita di biglietti online.

Thalia ha considerato l'offerta Cinuru come un'opportunità per affrontare alcune problematiche comuni a tutti i cinema indipendenti, in particolare come coinvolgere i giovani, ed è stata attratta dal vantaggio di poter personalizzare l'app per le sue particolari esigenze, insieme ai dati transazionali standard.

"L'app mostra la programmazione attuale, i link per l'acquisto dei biglietti online e un programma bonus, adattato alle nostre esigenze e possibilità", ha dichiarato Daniela Zuklic, responsabile delle pubbliche relazioni e degli eventi di Thalia.

Cinuru ha offerto al cinema una tassa ridotta per i primi sei mesi, fornendo ulteriore supporto tecnico, comprensivo di hardware, come tablet per i cassieri per agevolare la biglietteria e l'applicazione di sconti.

Tutto ciò ha ridotto i rischi, anche se Zuklic sostiene che abbiano comunque incontrato delle difficoltà nel cercare di sfruttare appieno il potenziale di questo servizio.

Sebbene l'applicazione fosse intuitiva da usare, ha richiesto un cambiamento di pensiero per garantire che i dati fossero integrati nella pianificazione e nell'attività di marketing.

Tra il pubblico, circa 500 persone hanno installato l'applicazione sulla scia dell'entusiasmo iniziale. Ora però solo 100 la utilizzano regolarmente e solo 60 partecipano attivamente al programma bonus.

I rendimenti a breve termine sono stati limitati, anche se l'impresa ha sempre compreso che i nuovi sistemi e servizi richiedono tempo per raggiungere il loro potenziale ed è importante costruire abitudini tra il pubblico. Ci sono stati alcuni segnali promettenti, come i clienti che hanno utilizzato l'app per classificare i film e inserire i titoli nella loro lista personale.

Non è ancora chiaro come questi primi sforzi si trasformeranno in abitudini a lungo termine. Far funzionare tali applicazioni richiede un certo impegno, che va ben oltre il trovare una semplice soluzione ai problemi degli spettatori.

"Il successo dell'app dipende molto dall'impegno del cinema stesso", ha detto Zuklic: "I clienti devono essere informati attraverso diversi canali di marketing e quindi anche il personale deve essere coinvolto attivamente".

CAPITOLO VI: STAFF E COMPETENZE

I casi di studio qui riportati confermano che l'introduzione di qualsiasi forma di sistema automatizzato di raccolta, gestione e analisi dei dati ha implicazioni per le persone all'interno delle organizzazioni. Cambia infatti la dinamica del business, richiedendo nuove competenze e mettendo in discussione alcuni dei presupposti e delle pratiche in atto da decenni.

In termini di marketing, ad esempio, le strategie digitali potrebbero sostituire direttamente l'editoria cartacea tradizionale, che richiede competenze diverse.

I soggetti dei casi studio qui presentati hanno generalmente apprezzato il fatto che i dati a volte contraddicano i presupposti di lunga data e la fiducia negli istinti individuali. Per loro, i dati affinano il pensiero e aiutano a razionalizzare l'assunzione di rischi. A livello pratico, tutto ciò che viene installato digitalmente richiede un impegno maggiore di quanto originariamente previsto e dall'indagine pare che gli intervistati siano pienamente consapevoli di questi problemi.

Oltre l'80 % degli intervistati cita il personale e le potenzialità come questione di rilievo nelle decisioni di investimento in software e servizi di analisi dei dati e di gestione. Per quanto riguarda invece la raccolta e la gestione dei dati, il 77 % degli intervistati è preoccupato per gli eventuali costi del personale e dei collaboratori esterni, il 67 % per l'onere finanziario della formazione e il 52 % per la carenza di competenze necessarie.

Attualmente, il 77 % afferma che le responsabilità in materia di dati sull'audience sono gestite da team prestabiliti: di questi il 4 % si avvale di una persona a tempo pieno specializza in quell'ambito e il 10 % svolge solo in parte un ruolo tecnico. Poco meno del 5 % dichiara di ricorrere ad esperti esterni per assistere il proprio lavoro.

La gestione dei dati, e dei servizi che ne derivano, è normalmente di competenza dell'ufficio marketing, o di chiunque si occupi di marketing. Per la maggior parte di loro questo è logico, perché garantisce al marketing di scoprire rapidamente le tendenze riscontrate nei dati e di escogitare un modo per utilizzare le conoscenze a loro disposizione per creare nuovi e migliori servizi.

Nell'ultimo anno, il 12 % dei cinema si è servito di consulenti informatici, in particolare per l'installazione e per capire come trasformare i dati in valore. Alcuni sono stati assunti per svolgere compiti specifici, come la realizzazione di una strategia per i social media. I casi studio di questa relazione riconoscono un cambiamento nell'idea di business e nelle modalità di management, che può essere però raggiunto approfondendo man mano l'uso dei dati e integrandolo sempre di più al lavoro. La maggioranza prevede comunque un cambiamento strutturale del personale relativamente contenuto e solo il 23 % degli intervistati afferma di aver revisionato i ritmi di lavoro del personale e le strutture di gestione. Sarebbe rischioso trarre conclusioni affrettate da questi dati su quelle che sono le reali esigenze di personale, che richiede invece una strategia efficace di analisi dei dati. Molti intervistati non hanno verificato le ipotesi nella pratica.

I casi studio confermano le preoccupazioni dei membri di Europa Cinemas: le competenze del personale hanno delle implicazioni che non devono essere sottovalutate. Il gruppo dei super utenti è più ottimista sui costi reali. La metà di loro ora conta almeno una persona che possa specializzarsi nella gestione dei dati dei clienti e nelle campagne incentrate sui dati e il 60 % ha assunto un esperto o un consulente esterno, di cui il 40 % nell'ultimo anno, mentre il restante 20 % prevede di assumerne uno nel corso del prossimo anno. Tra quelli che già hanno assunto esperti esterni, tutti concordano che il loro contributo è stato "molto importante" o "essenziale".

"Gli esperti esterni ci offrono nuove prospettive sul nostro pubblico e conoscenze che non possediamo."

Caso di studio: Glasgow Film Theatre, Glasgow (Regno Unito)

Il Glasgow Film Theatre (GFT) ha esordito nel 1974 come cinema monosala e si è trasformato nel tempo sino a divenire il cinema indipendente più frequentato e con il maggior assortimento della Scozia. È il fulcro del sempre più influente Glasgow Film Festival e ricopre un ruolo centrale all'interno del programma Film Audience Network, organizzato dal British Film Institute.

Il GFT è sempre stato uno spazio all'avanguardia, famoso per aver accolto film anticonvenzionali nella sua programmazione e per il suo approccio lavorativo e il rapporto con gli spettatori.

Ad esempio, ha adottato un approccio molto positivo e attivo nei confronti dell'ascesa del Video On Demand, che secondo molti rappresenta una seria, se non addirittura esistenziale, minaccia per il cinema, soprattutto da quando le tradizionali tempistiche di distribuzione sono state compromesse.

Il GFT aveva un proprio servizio VOD di breve durata sulla piattaforma di distribuzione Distrify, il cui sviluppo è stato affiancato dalla Edinburgh Filmhouse. I risultati sono stati deludenti; ciò nonostante la direttrice del programma Allison Gardner rimane dell'idea che considerare i VOD una minaccia sia esagerato, almeno per la maggior parte dei film. Parte del ragionamento verte sulla costante dimostrazione da parte del pubblico di preferire uscire per guardare un film, pur mantenendo la possibilità di scegliere. "Forse è il nostro freddo clima nordico, ma alla gente di Glasgow piace uscire". Un cinema molto dinamico che utilizza CRM, Mailchimp e Google Analytics, impiega specialisti esterni per effettuare sondaggi tra il pubblico, si serve delle analisi di Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, ha una membership MUBI gratuita, condivide informazioni con la Edinburgh Filmhouse...

Le collaborazioni giocano un ruolo importante nello sviluppo della strategia cinematografica. Il GFT è uno dei maggiori esponenti del programma Film Audience Network, organizzato dal British Film Institute. La propensione all'innovazione deriva in parte da un sentimento di necessità: non è solo una risposta al cambiamento delle abitudini del pubblico, ma anche alle preoccupazioni pressanti. "Siamo in una fase in cui il finanziamento pubblico del cinema diminuisce sempre di più, mentre le nostre spese di base, come l'elettricità, continuano ad aumentare. Stiamo di fatto facendo fronte a dei tagli, per questo dobbiamo cogliere le opportunità che derivano dal progresso digitale".

Il fattore limitante non sono i prodotti o la fantasia del cinema, ma i tempi stretti. Il GFT non è a corto di idee innovative, ma deve stabilire delle priorità. Semplicemente, un approccio "a pioggia" non è un modo intelligente di fare business.

Il GFT ha alcune nuove offerte per gli spettatori che vogliono acquistare la CineCard. Oltre alle offerte più convenzionali di biglietti a prezzo ridotto per proiezioni selezionate (tra cui Live Event Cinema, con streaming di teatro e opera) e prenotazione prioritaria, la sede offre un abbonamento di tre mesi al servizio VOD d'autore, MUBI. "Abbiamo creato una collaborazione grazie alla quale i titolari della nostra CineCard hanno diritto tre mesi di MUBI in quanto anche loro membri, mentre noi promuoviamo il programma di MUBI sui nostri schermi per tutto l'anno" ha detto Gardner. "Si tratta di un'offerta coraggiosa che sta dando enormi frutti; la diffusione della CineCard ha registrato un picco significativo e i riscontri da parte del pubblico del GFT sono estremamente positivi. Inoltre, il fatto che MUBI dia priorità a titoli europei, comporta che gli spettatori in possesso di una CineCard siano automaticamente esposti ad un'ancora più ampia gamma di cinema indipendente e diversificato."

"Abbiamo introdotto un nuovo abbonamento, la 15-25 Card, che dà ai ragazzi di età tra i 15 e i 25 anni la possibilità di vedere tutti i film a metà prezzo: un altro incentivo per il pubblico a cogliere l'occasione e vedere una più ampia varietà di film".

Il cinema ha instaurato una stretta collaborazione anche con la sede scozzese della Filmhouse ad Edimburgo. I due hanno già lavorato insieme su una piattaforma congiunta di VOD, in collaborazione con Distrify. GFT sfrutta i dati nel modo più efficace per rilevare le scelte del pubblico, piuttosto che indirizzarle. "Lo usiamo principalmente per affinare il nostro modo di pensare". Questo tipo di analisi è importante per valutare i benefici della distribuzione "giorno-data", che il GFT è convinto non rappresenti una minaccia per il botteghino per diversi tipi di film.

Allison ha dichiarato che in realtà i dati tendono a confermare i pensieri del team, piuttosto che a cambiarli e che il cinema ha ancora bisogno di un volto umano e di una personalità a cui il pubblico possa fare affidamento. A volte questo significava prendere decisioni "irrazionali" sulla programmazione, scegliendo un film estremamente rischioso per amore del cinema.

Le visite ai festival cinematografici potrebbero comportare una pianificazione del lavoro che non rispecchi i dati demografici o gli algoritmi di un qualsiasi processore di dati.

"Amore e passione non sono quantificabili". Ma la combinazione di passione e conoscenza rende questo caso più che convincente.

CAPITOLO VII: AL SERVIZIO DEL PUBBLICO

Ci sono due esigenze differenti per quanto riguarda le strategie e l'attività di raccolta dati: innanzitutto trovare e conquistare nuovi clienti e garantirgli che una volta entrati gli verrà offerta la migliore esperienza immaginabile.

Il primo punto è trattato nel capitolo successivo, il secondo invece è di imminente importanza. Nel mercato odierno, la competizione per aggiudicarsi il tempo dello spettatore è più dura che mai e non si è mai soddisfatti: in altre parole, il marketing e il servizio clienti non dormono mai. Fortunatamente, l'era digitale ha provveduto a fornire strumenti utili al perseguimento di questo fine.

I social media sono i più importanti tra gli strumenti di marketing degli ultimi 30 anni e lo studio dell'analisi dei dati che offrono i loro servizi sta giocando un ruolo determinante per sfruttare al meglio l'interazione con il pubblico. È l'unico passaggio di questa relazione in cui il ruolo che l'analisi dei dati sta assumendo interessa ogni tipo di attività.

Facebook Analytics è di gran lunga il servizio più diffuso, utilizzato dal 92 % degli intervistati, il che conferma la sua posizione dominante in tutti i mercati dell'UE (77 % della quota di mercato nel 2018). Il potere di Facebook si nasconde nella sua ubiquità: copre una grande varietà demografica e la sua crescita tra gli utenti più anziani è più forte rispetto ad altri. Al secondo posto c'è Instagram, che è di proprietà di Facebook ma ha una propria procedura di analisi specialistica. Gli altri due nomi importanti sono Twitter e YouTube, entrambi dotati di strumenti di analisi dei dati. Accanto a questi giganti dei social media ci sono altri preziosi strumenti di analisi forniti da Google e Mailchimp.

L'analisi via social media è ormai parte integrante dei sistemi di studio del pubblico della maggior parte dei cinema, con l'80 % che lo considera importante e il 40 % molto importante o essenziale (12 %).

Per oltre il 70 % degli intervistati i benefici che può avere un targeting più efficace ed efficiente del pubblico è la motivazione principale ad investire in software e servizi di analitica.

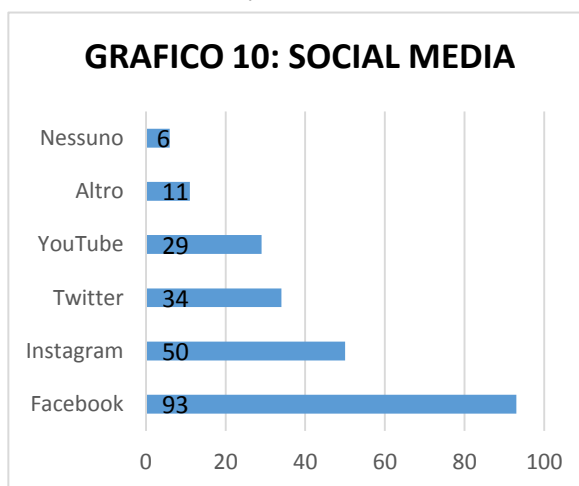
Le strategie che si avvalgono della raccolta di dati stanno influenzando diverse aree del core business.

Programmi ed eventi

Gli stessi benefici si presentano anche in altre aree del business.

Realizzare e promuovere iniziative ed eventi di tipo cinematografico è infatti un'altra motivazione importante per investire nell'analisi dei dati d'ascolto.

Oltre il 60 % è interessato alla capacità dei dati del pubblico di poter influenzare il programma degli eventi e il 44 % a come possano influenzare la realizzazione di un evento, mentre il 56 % punta a creare eventi specifici che rispecchino i valori estrapolati dal pubblico. La realizzazione di eventi è uno dei primi modi in cui i cinema applicano i frutti del loro investimento.



Comprendere la domanda dei consumatori consente di realizzare eventi altamente mirati, cercando di intercettare i loro interessi. Questi eventi sono spesso rivolti a specifici gruppi demografici e sociali e comunità, come i festival LGBTQ o gli eventi per bambini.

A volte soddisfano gli appetiti cinefili, con la proiezione per esempio di altre opere di autori al momento dell'uscita di una nuova opera.

Cinema on demand

Il sistema della programmazione scelta dal pubblico è in circolazione già da alcuni anni ed è ancora forte in alcuni casi, nonostante abbia però perso un po' dell'entusiasmo iniziale in seguito alla soppressione di alcuni dei servizi pionieristici. Per certi versi, è il risultato più logico dell'idea di "engagement digitale", che permette agli spettatori di adattare la programmazione ai propri gusti.

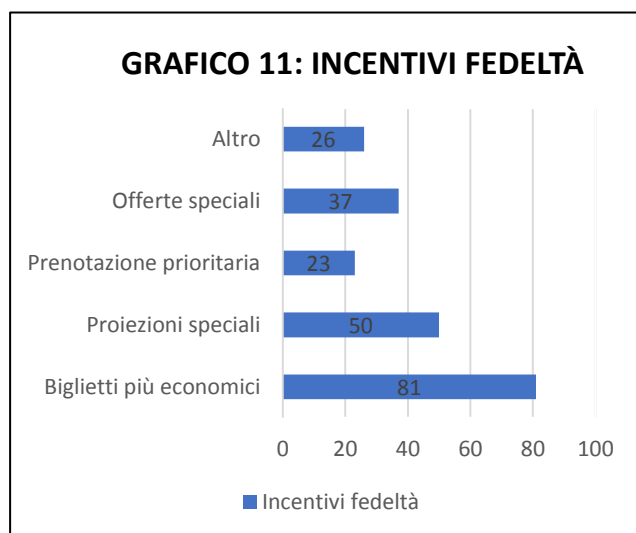
Alcuni hanno fatto dei tentativi, ma di fatto solo il 16 % conferma di aver sfruttato la raccolta di dati per realizzare suddette programmazioni. La domanda per il cinema on demand risulta comunque scarsa.

C'è tuttavia un'argomentazione che è stata mossa contro la programmazione scelta dal pubblico, e cioè che porterebbe i cinema ad offrire un servizio più personalizzato, rendendo di conseguenza l'iniziativa un po' meno interessante.

Programmi fedeltà

I programmi di fidelizzazione, talvolta introdotti già nell'era analogica, sono stati tra i primi ad avvalersi della digitalizzazione dei dati. Due terzi di coloro che ne dispongono, affermano di averli istituiti tra i tre e i cinque anni fa.

In tempi più recenti, un intervistato su cinque dichiara di aver introdotto un programma fedeltà negli ultimi 12 mesi (probabilmente sostituendone uno già esistente). Questo volume di investimenti sembra destinato a continuare nei successivi tre anni, con il 20 % che prevede di investire negli immediati 12 mesi e il 21 % nei prossimi due o tre anni.



I programmi di fidelizzazione sono stati particolarmente importanti per i super utenti, dei quali il 77 % vi ha investito. La maggior parte dei programmi si basa su incentivi per visite periodiche, tra cui prezzi ridotti dei biglietti, prenotazioni prioritarie ed eventi speciali.

Tra gli incentivi e i premi vi sono principalmente i biglietti a prezzo ridotto (81 %) e le proiezioni speciali (50 %).

Gli intervistati però segnalano tante altre idee. La più comune è la carta fedeltà, dando allo spettatore il diritto ad un certo numero di

biglietti a prezzo agevolato.

Ce ne sono altri, come le proiezioni speciali e, talvolta, la prenotazione prioritaria. Questi programmi rappresentano un impegno di lunga data per molte sale cinematografiche, alcuni dei quali operativi già da almeno un decennio.

La maggior parte dei cinema sono stati soddisfatti dei benefici che ne hanno potuto trarre. Quasi il 90 % degli intervistati ritiene questi programmi importanti per l'impresa nel suo complesso e più della metà (52 %) li definisce "molto importanti" o "essenziali". Per quanto riguarda la risposta dei membri della rete di Europa Cinemas, tutti sembrano fiduciosi di poter svolgere il lavoro internamente, con il 90 % che si dichiara non intenzionato ad acquistare un software specializzato.

È vero, tuttavia, che le sale cinematografiche e le collaborazioni più grandi tendono ad integrare i programmi fedeltà con un numero più grande di dati. Le nuove compagnie tecnologiche si presentano oggi promuovendo i programmi fedeltà come parte fondamentale della loro offerta complessiva.

Prezzi e prenotazioni

Mentre il prezzo rimane il maggiore incentivo per l'adesione al programma fedeltà, l'analisi dei dati e del pubblico non viene utilizzata per verificare regolarmente le stime degli spettatori sul costo dei biglietti, strategia usata solo dal 17 % degli intervistati.

I servizi digitali fruttano chiaramente di più se investiti nelle prenotazioni online. Più del 40 % dichiara di utilizzarlo come metodo di raccolta dati. Tuttavia, il loro valore potenziale non è stato sufficiente ad incoraggiare i cinema a offrire incentivi per promuovere le prenotazioni online, con il 75 % degli intervistati che non ha proposto alcuna offerta.

Quelli che lo fanno, sono divisi tra biglietti più economici (7 %), prenotazione prioritaria (6 %) e posti prioritari (6 %).

Più raro è il ricorso a prezzi differenziati come meccanismo per attirare nuovi spettatori: solo il 20 % degli intervistati offre sconti o offerte speciali per i nuovi clienti e quelli che lo hanno sperimentato si sono concentrati nell'attrarre un pubblico più giovane.

Caso di studio: Eden Cinemas, St. Julian (Malta)

Eden è un cinema storico di Malta: con 26 anni di attività è leader dell'isola nel settore cinematografico. Dispone di 13 schermi, tutti dotati di proiezione digitale e audio surround 5.1, e di uno schermo largo 16:9 di ultima generazione in una sala da 710 posti a sedere.

La direttrice Carinzia Camilleri ha spiegato come Eden abbia avvertito la necessità di trovare nuovi approcci alle tendenze del pubblico per affrontare un numero crescente di sfide, tra cui Netflix e i problemi di pirateria, aggravati dall'arrivo, talvolta tardivo, di alcuni blockbuster a Malta. "Se si vuole indurre la gente ad andare al cinema, in particolare per i film di nicchia, bisogna essere molto creativi", ha commentato.

Un'importante iniziativa digitale e di raccolta dati è iniziata nel 2011, con un nuovo software che ha permesso al cinema di creare un database dei clienti e di vendere biglietti online. Dopo alcuni anni, Eden ha percepito che il software non stava al passo con le esigenze mutevoli del pubblico e includeva metodi non sempre efficienti, come l'invio di newsletter ai clienti dell'intero database, senza considerare le singole preferenze o le diverse precedenti procedure di acquisto. Questo ha portato ad un elevato numero di newsletter ignorate e addirittura alla cancellazione della sottoscrizione da parte di alcuni clienti.

Un grande aggiornamento è avvenuto nel 2017, quando è stata presa la decisione di passare a un nuovo software e sistema di dati, in particolare a causa dell'eccessiva lentezza ed elementarità del sistema precedente nell'affrontare gli ambiziosi piani di crescita e sviluppo. Il nuovo software si chiama Admit One e il valore di questo investimento ammonta a circa 35.000 euro, hardware compreso.

L'investimento è stato soprattutto un modo per cogliere delle opportunità, ma anche accettare la realtà di un pubblico in continua evoluzione. "Le persone oggi sono molto meno pazienti e si aspettano un servizio rapido e semplice. I social media hanno rivoluzionato il modo in cui un'azienda può farsi pubblicità e costituiscono anche un nuovo canale attraverso cui i clienti possono lamentarsi e danneggiare la reputazione della stessa. Al giorno d'oggi la pressione a cui devono far fronte le imprese è quella di offrire un servizio d'eccellenza; da qui la decisione di cambiare il nostro sistema operativo".

Camilleri ha aggiunto che i costi sono stati considerevoli, dal momento che il nuovo software ha richiesto anche la sostituzione dell'hardware, per garantire un livello di dati più elevato e un sistema operativo più potente. Tra le nuove caratteristiche fondamentali del software vi sono la nuova versione della carta fedeltà elettronica e il marketing mirato tramite newsletter. Oltre a premiare i loro clienti abituali e ad attrarne di nuovi, la carta fedeltà gli ha permesso di categorizzare il pubblico secondo diversi parametri, dall'età, al sesso, agli acquisti passati, ecc. Anche se il progetto si trova ancora ad uno stadio iniziale per poterne valutare l'efficacia, ci sono già stati buoni riscontri; non da ultimo nelle newsletter mirate, che si sono dimostrate più efficaci nell'attrarre gli spettatori, riducendo drasticamente il numero di persone che vi si cancellano.

Si sta lavorando alla creazione di un sistema che permetta l'acquisto online di snack e bevande, che si potranno poi ritirare in loco grazie ad un'apposita corsia preferenziale. Eden spera di poter lanciare il nuovo servizio a metà del 2019.

Tra gli altri eventi e attività, Eden ha lanciato il programma CineMum, dando la possibilità ai piccolissimi di provare l'esperienza cinematografica per la prima volta. L'obiettivo era quello di suscitare l'amore per il cinema fin dalla più tenera età e allo stesso tempo attrarre i genitori per altri eventi e film in loco. Il programma stesso, con biglietti a prezzo ridotto, è stato un investimento per il futuro piuttosto che un investimento a scopo di lucro, ma comunque molto apprezzato da tutti e con un'alta affluenza di pubblico.

La direttrice di Eden ha dichiarato che i benefici dei vari progetti lanciati nel 2018 sono ormai evidenti e l'azienda ha goduto del suo miglior ottobre dell'ultimo decennio, seguito dal miglior novembre in otto anni.

Caso di studio: Yorck Kinogruppe, Berlino (Germania)

Il cinema Yorck vede il suo esordio negli anni Settanta e da allora è cresciuto costantemente con l'obiettivo di diventare il principale operatore indipendente della capitale tedesca, con 14 cinema e una location all'aperto.

La sua crescita vede la collaborazione con cinema dotati di un forte senso di comunità e un profilo con una personalità precisa. In un certo senso, gli investimenti fatti nell'analisi e nella gestione dei dati digitali sono conseguenza dello stesso approccio incentrato sullo spettatore che ha aiutato questo gruppo di sale cinematografiche a prosperare durante la sua storia.

Secondo Daniel Sibbers, direttore marketing di Yorck, il cuore dell'impresa sono tutt'ora le relazioni a livello locale con gli spettatori e la promessa di una programmazione curata nei minimi dettagli.

Le interazioni umane restano pur sempre un elemento essenziale per le iniziative di un cinema di successo, afferma Sibbers. Ha anche aggiunto però che l'era digitale ha sollevato pressanti preoccupazioni che richiedono delle risposte innovative. Questa sfida non riguarda solo la sopravvivenza e la crescita dei singoli cinema, bensì il futuro di tutto il cinema indipendente europeo.

Il cinema ha bisogno di vincere e continuare a vincere la battaglia per il tempo libero del cliente, tenendo conto delle richieste sempre più specifiche. Ma la domanda del pubblico è cambiata e sta tuttora cambiando, ha detto. Il pubblico si aspetta ancora un tocco di originalità ma, allo stesso tempo, anche una gratificazione istantanea e personale simile a quella che riceve da ogni altra forma di intrattenimento e media.

In questo momento è indispensabile essere in grado di comprendere la domanda del pubblico in modo più preciso e approfondito. Sibbers ha poi sottolineato che il prodotto cinematografico di base rimane un punto di forza, mentre l'opinione degli spettatori è oggi profondamente frammentata. "In una settimana ci potrebbero essere 15 film disponibili, ma 13 saranno irrilevanti per i singoli spettatori". Il trucco, ha suggerito, è indirizzare il cliente giusto al film giusto e ciò implica un marketing più efficiente e mirato, per esempio attraverso diverse tipologie di newsletter.

L'utilizzo dei dati per identificare e indirizzare lo spettatore è diventato molto più sofisticato e preciso.

Sibbers ha ammesso che a volte i risultati hanno messo in discussione le supposizioni sui gusti del pubblico. La "frammentazione" del pubblico ha poi aperto inaspettate aree di domanda. Ne è un esempio la hit distribuita nel 2018 *Gundermann*, che narra la storia di un cantante e scrittore della Germania dell'Est. Il film ha avuto un fortunato successo ed è stato proiettato anche durante matinée di eventi speciali su temi affini, a cui c'è stata molta affluenza.

York ha lavorato a stretto contatto con Movio, una compagnia che fornisce alle imprese cinematografiche soluzioni di marketing servendosi della raccolta di dati, condividendo preziosi laboratori e sessioni di coaching per ottenere il massimo dal sistema. Ha inoltre dovuto aggiornare il sistema di gestione dei dati esistente, per assicurarsi di ottenere il massimo dal suo investimento con Movio.

L'investimento totale, ha aggiunto Sibbers, avrebbe dovuto corrispondere a una cifra a sei zeri, ma i costi totali dei diritti di proprietà devono tenere conto anche del costo iniziale del software stesso.

Secondo lui, i cambiamenti che sono avvenuti all'interno del sistema hanno posto una serie di sfide che hanno portato in superficie problemi inaspettati relativi alla tecnologia, ai dati e ai metadati, quali:

- Tempo e formazione del personale
- Accesso alle conoscenze tecniche
- Eventuale necessità di aggiornamenti hardware e di altre integrazioni del software
- Viaggi per conferenze e seminari
- Gestione dei dati, compresa la privacy
- Spese legali

Diversi cinema avrebbero avuto problemi esclusivamente a livello locale, ha spiegato, ma c'è stato modo di collaborare. Sibbers rimane però convinto che il valore aggiunto che si creerà nel lungo periodo, fa di questo investimento una scelta intelligente.

Movio ha acquisito forza attraverso il lavoro congiunto con le organizzazioni britanniche Curzon e Picturehouse e la cooperazione ha superato le aspettative iniziali, offrendo opportunità non previste.

La sfida per il mercato stava crescendo e interessava ogni cinema, ha spiegato Sibbers. Vi erano delle sinergie che andavano sfruttate, il che comportava una condivisione non solo di costi, conoscenze e capacità del software, ma eventualmente anche delle operazioni.

Ogni singolo cinema tende ancora a scrivere le proprie sinossi per le programmazioni e le brochure, ma c'è stata comunque l'occasione per una collaborazione proficua.

Sibbers ha precisato che la cosa interessante dei dati è che non minano le relazioni personali, ma al contrario possono valorizzarle comprendendo meglio i gusti e le abitudini degli spettatori. E avere questo tipo di conoscenza più approfondita non porta ad una programmazione più pigra, bensì dà fiducia alle decisioni più rischiose.

Caso di studio: Kino Europa, Zagabria (Croazia)

Kino Europa è uno dei cinema più belli presenti in Croazia; risalente agli anni Venti, riveste un ruolo importante a livello nazionale nello sviluppo del settore cinematografico e ospita per giunta il festival del cinema di Zagabria (Zagreb Film Festival). Dotato di un fascino antico, ma di un approccio innovativo verso le tendenze mutabili del pubblico, ha realizzato un sistema di gestione dei dati che risponde alle esigenze di un mercato imprevedibile, ed è flessibile nell'occuparsi di un numero disparato di situazioni di mercato.

Il direttore Hrvoje Laurenta ha assistito alla nascita di tale sistema, che si concentra sulla risoluzione dei problemi del business e che sa adattarsi e cambiare in base alle necessità. Ha dichiarato che la raccolta dei dati è stata un'introduzione preziosa e doveva essere riconosciuta come tale dagli utenti del business. "Non si può mai essere certi al cento per cento. C'è sempre qualche sorpresa dietro l'angolo."

Ha confessato che non potevano più basare ciecamente le loro strategie su decisioni istintive e che la loro efficacia sarebbe comunque stata destinata a fallire, dati i gusti mutevoli degli spettatori. Persino i mezzi di analisi dei dati più all'avanguardia hanno difficoltà a stare al passo con il ritmo dei cambiamenti, ha aggiunto. "Oggi la domanda del pubblico non è come l'acqua del mare, a cui serve tempo per riscaldarsi e poi per raffreddarsi, ma assomiglia più al vento, che può cambiare rapidamente."

E fa l'esempio di Netflix: "In Croazia ci sono stati sei mesi in cui tutti quelli che conoscevo vi si stavano abbonando. Sei mesi dopo però, nemmeno uno di loro era più iscritto."

L'analisi del pubblico ha permesso al cinema di percepire i punti di svolta per quanto riguarda i gusti e le tendenze degli spettatori e di reagire in modo rapido ed efficace. Laurenta ha affermato che gli strumenti di analisi dei dati non sono stati solamente un mezzo per studiare il comportamento dei consumatori, bensì un modo per conoscere il pubblico più da vicino.

Le fonti di dati sono molteplici. Per quanto riguarda i social media, per esempio, troviamo Facebook, Instagram, Twitter e Snapchat, tutti popolari in Croazia e con sempre nuove prospettive. "I social media sono un campo di battaglia con molti fronti", ha commentato. Secondo lui Facebook è stato il più utile: gli annunci a pagamento sulla piattaforma si sono rivelati efficaci, rivolgendosi a diversi tipi di pubblico, offrendo un quadro completo di ciò che ha funzionato bene in un certo momento e in che modo quelle tendenze si sono evolute e sono cambiate nel tempo.

Ha affermato che da quando le aziende hanno cambiato il loro profilo, diventando imprese incentrate sulla conoscenza, si sono registrati i maggiori benefici derivati dai dati d'ascolto.

I cinema tendevano ad opporsi maggiormente al cambiamento rispetto ad altri settori, cosa che secondo lui era dovuta all'idea che più informazioni avrebbero portato a seguire, piuttosto che a guidare, la domanda del pubblico, prendendo così decisioni meno rischiose o coraggiose nella programmazione.

Laurenta ha affermato che nella realtà è vero il contrario: "Non si parla di rischio, si parla di investimento, e i dati ci mostrano che a volte le persone sono disposte a provare cose nuove più di quanto avremmo mai potuto immaginare basandoci sulle nostre sensazioni."

Ci sono ora prove tangibili, ha continuato così, che il pubblico più anziano è molto più aperto al cinema queer di quanto egli stesso potesse immaginare. Allo stesso modo, sono stati sfatati i miti secondo i quali studenti e ragazzi non sono disposti a guardare film più lunghi e complessi."

Queste conoscenze potrebbero essere usate per cambiare il tipo di programmazione, ma adattare le proiezioni alle abitudini note del pubblico risulta spesso vantaggioso. Le tempistiche potrebbero essere ottime per focalizzarsi attentamente su un futuro pubblico che venga compreso molto meglio.

Finanziare un'azienda basata sui dati è stato in parte possibile grazie ai tagli fatti ai tanti gadget che, secondo lui, non erano più indispensabili per il pubblico odierno. Tra i tanti, non manca il tradizionale opuscolo con la programmazione stampata.

Si è calcolato che il costo totale per il design, la stampa e la distribuzione di quattro opuscoli al mese si aggirasse intorno ai 5.600 euro.

Laurenta ritiene che il ritorno su quell'investimento sia imprevedibile: "Gli opuscoli non sono una forma di pubblicità mirata. Non posso sapere quante persone li prendano ai punti di distribuzione. Perciò stampare 2.500 libretti non significa che altrettante persone li leggeranno. Una buona parte finisce nella spazzatura. Si tratta di uno strumento unidimensionale: si può leggere, ma non lo si può commentare e tanto meno se ne possono agevolmente condividere i contenuti. Al contrario ora, con un budget di 2.000 euro sono in grado di attirare l'attenzione di almeno 40.000 persone e arrivare ad avere ben 100.000 lettori. "Ora posso pubblicare dei post pensati appositamente per una specifica porzione di pubblico."

"Un esempio potrebbe essere la commedia romantica francese, con la quale posso rivolgermi ad un pubblico femminile, dai 30 anni in su, residente a Zagabria, che parla francese, ha una passione per la Francia e a cui piacciono sia le commedie romantiche, sia frequentare il mio cinema." Laurenta sostiene infine, che un marketing digitale efficace possa diventare "mini virale", grazie a tanti commenti e tante condivisioni.

CAPITOLO VIII: OBIETTIVO PUBBLICO

Per quanto riguarda l'avvicinamento di nuovi spettatori, negli ultimi anni l'impiego di strumenti digitali ha superato quello dei metodi tradizionali, i quali però mantengono sicuramente una funzione importante per la maggior parte delle sale cinematografiche.

Quasi due terzi degli intervistati (64 %) utilizzano ancora il marketing cartaceo, come gli opuscoli, e quasi un quarto pubblicizza la propria attività per posta. Alcuni si trovano costretti perché in sprovvisti di alternative digitali, ma nella maggior parte dei casi si sceglie di mantenere tali metodi consolidati perché hanno ancora un certo potere di marketing tuttora apprezzato dal pubblico. Un altro sistema tutt'ora efficace per promuovere la programmazione o altri particolari eventi è la collaborazione con le organizzazioni e le imprese comunitarie. Ne è un esempio l'Hyde Park Picture House di Leeds, nel Regno Unito, che ha collaborato con gruppi comunitari al fine di avvicinare il pubblico LGBTQ e in particolare le minoranze etniche.

La pubblicità cartacea, la sponsorizzazione per posta e le cooperazioni fanno spesso parte, insieme alle piattaforme digitali e online, di una più ampia agenda di strategie di marketing rivolto al pubblico. Ciascun elemento alimenta il passaparola in modo diverso e attrae uno specifico segmento di mercato.

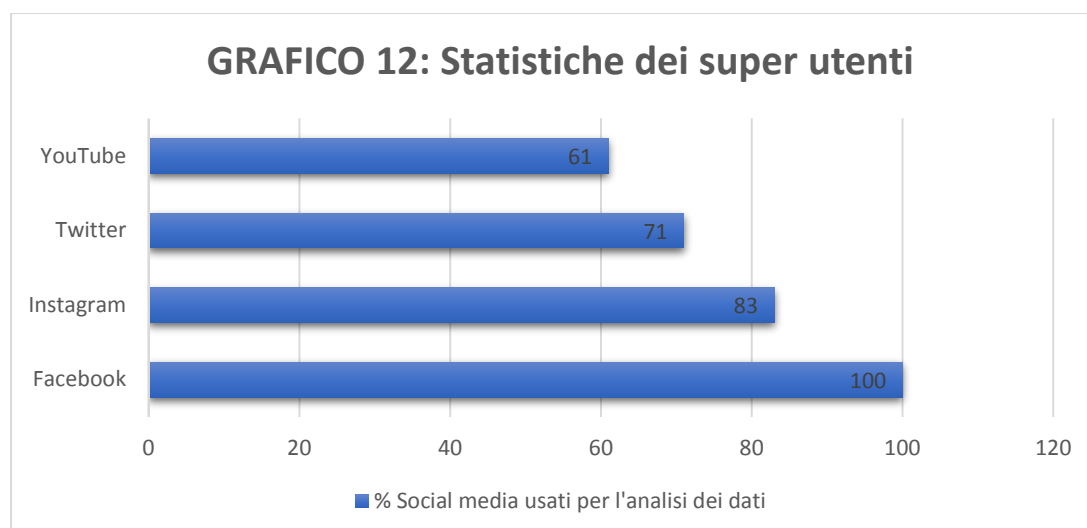
I metodi tradizionali possono funzionare meglio per i cinema generalmente frequentati da un pubblico più anziano, mentre possono avere difficoltà ad attirare i giovani, spettatori necessari sul lungo periodo per la stabilità e la crescita dell'impresa.

L'indagine ha confermato che la priorità del marketing è slittata verso i social media, che sono diventati lo strumento più importante.

Quasi l'80 % degli intervistati considera la propria pagina presente sui social media come un elemento di marketing decisivo. Anche il marketing online ha superato di poco quello cartaceo, citati rispettivamente dal 72 % e dal 64 % degli intervistati. Il social media marketing a pagamento, in particolare attraverso Facebook, è utilizzato dal 57 % degli intervistati per raggiungere segmenti specifici del potenziale pubblico. Più della metà (53 %) utilizza i social media e altre piattaforme online per promuovere singoli film, destinati a un pubblico mirato. Facebook è citato dalla stragrande maggioranza come il canale principale ed è entrato ufficialmente a far parte di una più ampia maggioranza di strategie mediatiche.

Il gigante dei social media è il servizio numero uno in tutti i paesi europei, con una quota di mercato del 77 % e 375 milioni di utenti, che toccano ogni fascia demografica. L'ubiquità dei cellulari stimola allo stesso tempo l'uso dei social media e, di conseguenza, comporta un efficace e rapido avvicinamento al nuovo pubblico.

Questo approccio di marketing combinato è ormai abbastanza consolidato: il 43 % ha dichiarato di non aver cambiato il modo in cui si rivolge al pubblico, ma nella stessa percentuale sono coloro che hanno cambiato approccio negli ultimi tre anni, anche se solo il 15 % negli ultimi 12 mesi.



Questo può dipendere dal fatto che i social media sono in circolazione da un periodo di tempo significativo, con il loro numero uno, Facebook, che nel 2019 ha festeggiato il suo quindicesimo compleanno.

I cinema che dicono di essere cambiati, si sono concentrati principalmente sul passaggio dal cartaceo al digitale, con il vantaggio di riuscire a raccogliere dati e l'obiettivo di un marketing più mirato come uno dei primi da raggiungere. In alcuni casi, si è scelto di eliminare il cartaceo in modo da finanziare strumenti digitali in grado di generare dati attendibili. Anche il marketing a pagamento via social media è stato parte integrante di questo cambiamento.

Sono pochi i cinema che temono che altri social media siano in grado di superare le capacità strategiche di Facebook, in particolare Instagram, che si ritiene sia più popolare tra i più giovani in certi casi. Il Cinema Paradiso di St. Pölten, in Austria, invia ad esempio la programmazione settimanale via WhatsApp.

I super utenti si stanno focalizzando molto sui benefici del social media marketing. Tutti concordano che utilizzare il sistema di raccolta dati dei social media è fondamentale per poter comprendere meglio gli spettatori, con più del 70 % che lo definisce "molto importante" o essenziale.

“Abbiamo riviste cartacee per luoghi culturali, ristoranti, bar e Facebook per interessi e contenuti specifici.”

Caso di studio: Fyrisbiografen, Uppsala (Svezia)

Il cinema a due sale Fyrisbiografen è stato fondato nel 1911 ad Uppsala, la quarta città più grande della Svezia, ed è rimasto per un secolo a conduzione familiare.

Quando i nuovi proprietari sono subentrati sei anni fa si sono resi conto del fatto che ci fosse bisogno di un grande rinnovamento. Il cinema era in cattive acque ormai da un decennio, il suo pubblico era vecchio e la sua immagine poco attraente per le giovani generazioni.

In quanto cinema no profit, secondo il direttore Olle Agebro, il problema non erano le entrate: "Volevamo migliorare l'esperienza cinematografica per il pubblico e trasmettere a più persone la passione per i film che cambiano la vita."

Essendo poi un'attività di piccole dimensioni con uno staff composto da tre persone a tempo pieno e cinquanta volontari, il cinema si è reso conto di avere bisogno di più sostegno e ha fatto domanda per una sovvenzione di circa 25 mila euro, offerta dallo Swedish Film Institute, da investire in una società di consulenza che realizzasse una strategia. Cybercom, la società di consulenza in questione, era solita lavorare a progetti su più larga scala con i pezzi grossi del campo della telecomunicazione, sia privata che pubblica. Agebro ha però confermato che Cybercom aveva sensazioni positive per il mondo del cinema e per quello che Fyrisbiografen stava cercando di ottenere attraverso il suo approccio mirato al pubblico.

La collaborazione ha messo in discussione numerosi aspetti, che sono poi stati rivalutati sotto forma di convenienti opportunità. Ciò nonostante, il vero problema era il cambiamento a livello di cultura organizzativa, che avrebbe coinvolto sia il personale che i volontari.

"Abbiamo esaminato molti modelli aziendali e ci siamo resi conto di dover pensare come una start-up, non tanto in termini di sistemi, quanto a livello di relazioni umane. Uno dei miglioramenti fatti è stato indirizzare lo staff verso un approccio uniforme nei confronti del pubblico. Ad esempio, la vetrina della vecchia biglietteria è apparsa da subito come un problema, perché separava il venditore dal cliente.

La rimozione del vetro ha migliorato immediatamente la comunicazione ed il cinema ha iniziato ad accertarsi che le conversazioni incoraggiassero a loro volta il dialogo e il confronto. "Era importante che il pubblico si sentisse accolto e rispettato", ha riferito Agebro. Era essenziale che i valori in fatto di qualità e sostanza aumentassero, in quanto fattori centrali per attirare nuovi spettatori attraverso il passaparola e le frequentazioni. Agebro ha aggiunto che il cinema voleva controllare gli andamenti di questi valori attraverso la scienza.

Il bisogno di impiegare un'analisi delle informazioni (*data points*) per verificare le ipotesi era "ovvio", ha suggerito, e più guardava alle startup del mondo digitale come a un modello, più si rendeva conto che, in un'economia della conoscenza, erano proprio quel tipo di aziende ad avere successo. Cybercom ha consigliato qualche cambiamento al sistema. Il cinema ha quindi cambiato il software di emissione dei biglietti, abbandonando Chaplin, in uso dagli anni Novanta, per passare al moderno Veezi. Il nuovo servizio agevola considerevolmente la selezione e la prenotazione dei biglietti.

"Alcuni dei nostri spettatori dovevano superare venti passaggi prima di poter effettivamente prenotare, mentre ora a qualsiasi spettatore bastano solo tre click per scaricare il proprio biglietto sullo smartphone." L'attività sui social media è altrettanto migliorata. Non solo l'uso di Google Analytics e Facebook si è consolidato, ma ora li si utilizza anche in modo più intelligente.

Di cruciale importanza è stata la condivisione dei trailer sui social media. Il tempo trascorso a guardare un trailer può essere forte indicatore di un probabile interesse, facilitando la creazione di gruppi specifici. Anche comprendere e approfondire l'interazione con il pubblico è stata una questione di osservazione, proprio come quella dei dati. Mentre l'attività cresceva, Olle passava il suo tempo nel foyer osservando il modo in cui gli spettatori vi si relazionassero.

La segmentazione del pubblico per tipologia di spettatori è stata una parte essenziale del lavoro, ora facilitato da strumenti appositi per il conseguimento di questo obiettivo. Per quanto riguarda il marketing, per alcuni gruppi specifici è possibile individuare degli "ambasciatori" e degli influencer, che collaborino con le imprese e le organizzazioni nel rivolgersi ai gruppi destinatari. Tra i progetti più originali troviamo "Knitting Cinema", che si rivolgeva ad un pubblico femminile che amasse sia il lavoro a maglia che i film d'autore. Si trattava di un gruppo target facile da raggiungere, grazie alla pubblicità esposta nei negozi di lana.

Il progetto prevedeva l'accensione delle luci durante la proiezione, in modo che fosse abbastanza luminoso per lavorare a maglia. "Si tratta di un pubblico di nicchia, ma ad ogni proiezione facciamo il tutto esaurito, grazie ad un passaparola davvero efficace".

L'investimento in una consulenza informatica e i provvedimenti presi da allora sembrano dare i loro frutti in termini di affluenza: si è registrato un aumento del 50% rispetto al 2016, ovvero prima della conversione agli strumenti d'analisi, passando da 25.000 a 33.000 visitatori. Si tratta di cifre che difficilmente cresceranno a un ritmo così rapido, anche a causa di fattori che sfuggono al controllo di qualsiasi cinema, come la qualità delle distribuzioni. L'esperienza di Uppsala mette però in risalto il privilegio di poter usare le informazioni sul pubblico per controllare ciò che può essere diretto. Tutto ciò è frutto di un lavoro di squadra. Un investimento in dati utili può essere contenuto in termini monetari e su misura per le piccole imprese.

Il fattore più importante non sono i costi iniziali, ma il tempo, ha affermato Olle. Il tempo è un bene prezioso per i cinema più piccoli e deve essere usato con saggezza. Ciò che conta è una cultura organizzativa in cui ognuno dia il proprio contributo.

CAPITOLO IX: CONCLUSIONI

Questa relazione dimostra la presenza di grandi lacune in termini di sviluppo dell'analisi dei dati. Non esiste un'interpretazione condivisa, il che forse non sorprende, visto che si tratta di un'area di mercato ancora in crescita.

C'è una convinzione essenziale condivisa dalla stragrande maggioranza dei membri della rete. I cinema sanno che i dati del pubblico giocheranno un ruolo fondamentale in un mondo di rapidi cambiamenti.

Ogni cinema indipendente deve affrontare le stesse chiare sfide rappresentate dallo streaming legale e illegale a casa e dalla concorrenza sempre più agguerrita per aggiudicarsi il tempo libero dei consumatori. Alcuni la considerano una minaccia esistenziale. Tra le risposte più significative del questionario, il 71 % ritiene che il rapporto tra cinema e pubblico stia cambiando e il 94 % ritiene che una migliore comprensione del pubblico sia la chiave per le proprie strategie commerciali.

A causa della crescente concorrenza per il tempo dei consumatori, in particolare di quelli più giovani, è ovvio che i cinema necessitano e vogliono trovare nuovi modi per coinvolgere il pubblico. Nei casi di studio è ricorrente il fatto che il desiderio di gratificazione istantanea tipico del pubblico "*net-native*", ovvero tutti i giovani nati nell'era dei social media, stia ora contagiando tutte le fasce di età.

Fare la fila al botteghino, l'attesa per i grandi film o trascorrere il tempo in cerca di divertimento sono tendenze che non appartengono più alla loro cultura. Persino i cinefili ora vogliono un'esperienza impeccabile, ai più alti standard di convenienza.

La competizione per il tempo dei consumatori è ogni giorno più agguerrita e, dietro l'analisi del pubblico, all'interno della rete di Europa Cinemas sembra nascondersi un senso di necessità, che rappresenta sempre una valida motivazione a investire più che una scommessa ottimistica sulla domanda futura.

La sfida di Europa Cinemas sta nel trovare il modo di trasformare quel senso generale di bisogno in azioni specifiche, mirate alle diverse esigenze dei cinema e accessibili a tutti. Da quanto risulta dall'indagine, la maggior parte dei cinema starebbe pensando di investire nei due o tre anni; è stato quindi fissato un calendario di interventi organizzati secondo una logica precisa.

A questo proposito, bisogna fare una distinzione importante tra aiutare i membri a sfruttare le opzioni esistenti o utilizzare un'area di ricerca e sviluppo (R&S) per crearne di migliori per l'intero settore.

È molto probabile che tra due o tre anni l'analisi dei dati sarà un ambito molto diverso rispetto ad oggi, considerata la rapidità dello sviluppo tecnologico. È quindi essenziale assicurarsi che questi cambiamenti vengano compresi allo stesso modo da tutti. Appare chiaro dall'indagine, dagli studi di caso e dagli incontri dell'Innovation Group, che la funzione delle reti sociali è quella di concentrarsi su una serie di priorità principali.

Le basi

Il primo passo per creare strategie praticabili per i membri di Europa Cinemas è assicurarsi che ciascuno di loro sia della stessa opinione nel comprendere questo ambito emergente.

Riunitosi alla Berlinale 2019, l'Innovation Group di Europa Cinemas si è mostrato piuttosto preoccupato del modo in cui i diversi intervistati hanno interpretato le domande del sondaggio. È probabile che un cinema mono sala possa avere una conoscenza limitata dei sistemi di gestione delle relazioni con i clienti (in inglese *Customer Relationship Management* o CRM). Dalle risposte di alcuni cinema più piccoli sorgevano dubbi ragionevoli, sulla misura in cui le nuove tendenze nell'analisi dei dati fossero rilevanti per la loro impresa. La bozza iniziale di questo studio riportava gli importi, talvolta piuttosto elevati, investiti da alcuni membri in sistemi e software. Queste cifre possono però essere fuorvianti senza un contesto specifico, ragione per la quale sono state poi omesse.

I futuri workshop e studi di caso potrebbero effettivamente comprendere una valutazione approfondita dei costi, ma, in questa fase, è più importante concentrarsi sul valore piuttosto che sui costi.

In un mercato in evoluzione, l'analisi dei dati si può servire tanto dell'approccio mentale quanto delle specifiche tecnologie. L'interpretazione dei dati consente essenzialmente di trasformare un maggiore coinvolgimento del pubblico in valore economico e ciò che conta di più è escogitare strategie di mercato consapevoli che mirino ad obiettivi precisi, come dimostrano i casi di studio. Il primo compito della rete di Europa Cinemas è quindi in parte quello di uniformare le conoscenze dei suoi membri sul valore dell'analisi dei dati.

Far parte della rete si è rivelato altamente vantaggioso: alcuni cinema hanno abbracciato attivamente nuove opportunità e si sono dimostrati disposti a condividere pubblicamente e in tutta onestà le loro esperienze. La relazione stessa si concentra sui pionieri di questo sistema, riportando casi di studio e i risultati del sondaggio sui super utenti.

Ma i vantaggi non finiscono qui. In altri settori la sperimentazione e lo sviluppo dell'analisi dei dati sono spesso ad un livello molto più avanzato rispetto a quello dei cinema indipendenti europei, offrendo così validi esempi di successo e, cosa molto importante, di fallimento. Data la rinomata importanza di questa operazione, Europa Cinemas dovrebbe considerare la possibilità di suddividere il lavoro in quattro parti distinte:



Conoscenza

Quella in cui ci troviamo è, nel bene e nel male, un'economia della conoscenza, in cui la raccolta di dati e informazioni svolge un ruolo sempre più importante.

Fino ad ora questo tipo di economia ha favorito i giganti dell'intrattenimento globale: Netflix, Facebook, Amazon, tutti si servono dei Big Data e degli algoritmi che possono aiutarli a soddisfare (o manipolare) la domanda del pubblico. Tuttavia, l'analisi dei dati è indispensabile per tutte le imprese che desiderano competere in un mondo in cui la battaglia per il tempo dei consumatori, in particolare per quello dei più giovani, richiede un certo tipo di armamento. La sua esclusività si è di fatto ridimensionata, come dimostra l'ampio utilizzo degli strumenti d'analisi dei social media.

In questa relazione si ipotizza che ogni cinema abbia esigenze diverse a seconda delle dimensioni. Una piccola mono sala potrebbe non avere mai bisogno di un sistema complesso di CRM. D'altra parte però, ogni cinema ha tutto il potenziale per trovare lo strumento di analisi del pubblico che più possa soddisfare le proprie esigenze specifiche. E, ancora una volta, è probabile che queste esigenze crescano man mano che la concorrenza per il tempo dei consumatori e le richieste del pubblico aumentano.

I casi di studio dimostrano come un investimento in software e sistemi di analisi possa aprire la strada a una serie di nuove opportunità.

Tutti gli investimenti devono però essere parte di una strategia e tutta la strategia deve essere costruita sulla conoscenza.

Quando si è parte di una rete sociale, l'approccio più logico all'economia della conoscenza si compone di collaborazione, sperimentazione e condivisione. L'Innovation Group a Berlino ha suggerito alcuni punti, attraverso i quali ciò potrebbe e dovrebbe avvenire.

- **Una base di conoscenze rudimentali:** garantire che tutti condividano la stessa conoscenza base dei concetti chiave, dei termini e degli sviluppi nell'ambito dell'analisi dei dati.
- **Informazioni sui prodotti e sul mercato:** avere accesso regolare alle informazioni per rimanere aggiornati sugli sviluppi del settore e sull'evoluzione del mercato al di fuori della rete sociale.
- **Condivisione di buona prassi:** condividere le conoscenze sugli approcci che funzionano per l'intero settore (*vedi sotto*).
- **Dati sulle prestazioni:** divulgare il modo in cui si svolgono i progetti che coinvolgono diversi cinema.
- **Casi di studio regolari:** riportare esempi reali di cinema di dimensioni diverse che rappresentino un contesto reale degli sviluppi.

Tutto ciò può essere realizzato al meglio attraverso workshop, relazioni, newsletter e conferenze. Ci deve essere un quadro della situazione che sia uniforme, di modo che ogni membro possa parlare di analisi con lo stesso grado di conoscenze.

Buona prassi

Lo sviluppo di prassi migliori in nuove aree tecnologiche ed economiche avviene generalmente attraverso la serendipità, la ripetizione, il tentativo e l'errore.

Sperimentare è importante e imparare dal fallimento è almeno tanto importante quanto imitare il successo.

Il campo dell'analisi dei dati non è facile da testare, non da ultimo perché non esiste un approccio unico, rilevante per i cinema di tutte le dimensioni, e potrebbe essere necessario investire nelle catene delle grandi città che non si limiteranno mai ad un unico schermo.

Ci sono altri fattori di complicazione, in particolare la scarsa disponibilità di aziende specializzate. I potenziali partner per strategie tecnologiche e di mercato si concentrano di norma nelle città più grandi e sono interessati alle grandi imprese.

Un problema ancora più impellente è che i membri di Europa Cinemas, in particolare le sale più piccole, hanno risorse limitate per poter correre dei rischi. Eppure, solo sperimentando si potrà raggiungere un profitto maggiore.

Ci sono diversi escamotage che la rete può utilizzare:

- **Casi di studio:** i casi di studio accertati hanno un ruolo fondamentale, mostrando ai membri i possibili sviluppi di questo investimento. D'altra parte però, gli studi tendono ad immortalare la situazione in un unico preciso momento. Sarebbe utile seguire i casi di studio per un periodo di tempo più lungo, dando importanza ad approfondimenti e domande, eventualmente anche attraverso workshop.
- **Progetti pilota di buona prassi:** vi sono ottime ragioni per sostenere progetti pilota volti a testare i risultati degli sviluppi dell'analisi dei dati e delle strategie dei dati. Un simile approccio è stato utilizzato in altri progetti europei, come il *Tide Experiment*. Europa Cinemas vuole sostenere tale sistema di sperimentazione, con risultati trasparenti e condivisibili con l'intera rete.
- **Condivisione:** i risultati della sperimentazione sono condivisibili al meglio attraverso l'offerta, già esistente, di workshop e laboratori, dando ai membri della rete l'opportunità di esaminarne il valore e la rilevanza in rapporto alla propria impresa. Un punto a favore va poi ai workshop in location specifiche, poiché possono esplorare le esigenze comuni alle sale cinematografiche che si trovano in regioni trascurate dalle compagnie di analitica.
- **Equipaggiamento:** una volta stabiliti dei modelli di buona prassi, sarebbe opportuno sviluppare un kit di strumenti da utilizzare in altre circostanze. L'equipaggiamento potrebbe includere semplici guide allo sviluppo, metodi di misurazione, dati tecnologici e commerciali ed esempi pratici da seguire.

Sviluppo dei software e dei servizi di analisi

L'elaborazione di un sistema di analisi adatto alle esigenze del settore cinematografico indipendente è ancora in una fase iniziale. La maggior parte delle società di software e di servizi hanno spesso scelto di sviluppare i loro prodotti presso aziende di settori più redditizi e generalmente meno complessi.

Le aziende tecnologiche che hanno deciso di sperimentare una collaborazione con le sale cinematografiche non sono necessariamente in una fase in cui diano realmente importanza alle esigenze economiche dei loro clienti. Da sempre le società di software rispondono ai problemi delle aziende fornendo soluzioni standardizzate, che non sono all'altezza delle aspettative. In questo campo, si deve tener conto dei problemi di compatibilità del software con i sistemi e l'hardware esistenti.

Come dimostrano chiaramente i casi di studio, per avere successo in questo campo non basta un semplice "plug and play", ma bisogna escogitare strategie consapevoli. Fortunatamente, alcune delle importanti aziende che si sono interessate a lavorare con i cinema della rete sono consapevoli della necessità di adattare i loro servizi alle esigenze del settore e si sono impegnate ad ascoltare e a capire come sviluppare al giusto prezzo un prodotto competente e ridimensionabile.

I singoli cinema più piccoli al di fuori delle grandi città possono essere una prospettiva poco invitante per queste società, ma insieme come rete potrebbero suscitare maggiore interesse.

Il ruolo della rete nel sostenere lo sviluppo dei servizi è complicato. Non è un'azienda con potere d'acquisto, in grado di sfruttare le economie di scala. Tuttavia, potrebbe rivelarsi di aiuto per coloro che vogliono collaborare con i cinema membri, fornendo agli interessati informazioni sulle loro peculiarità. Ciò potrebbe spingersi fino ad organizzare seminari di presentazione per i membri o per i gruppi di membri.

L'obiettivo principale è che ognuno di loro, in quanto membro della rete, sia in grado di acquistare e negoziare da una posizione di confidenza e che gli sviluppatori esterni lavorino su prodotti e processi che offrano il miglior rapporto qualità-prezzo ai cinema.

Strategie di mercato

Questo settore è in rapida evoluzione: tra due anni le strategie e i software di analisi potrebbero apparire molto diversi rispetto a come li conosciamo oggi. Le proposte di Europa Cinemas devono rimanere al passo con i cambiamenti: i social media, la ricerca sui dati e le informazioni condivise si riveleranno quindi fondamentali. Questa relazione costituirebbe un utile punto di partenza da tenere aggiornato nel tempo.

L'investimento nella raccolta, analisi e gestione dei dati ha il vantaggio di portare a profitti più elevati quanto più è integrato nei piani aziendali generali. Più numerosi sono i dati, più alto sarà il profitto, che non necessariamente apparirà sotto forma di costi finanziari. I casi studio costituiscono infatti un esempio dell'importanza di saper padroneggiare il semplice metodo di analisi dei social media, integrandolo poi con una serie di altre tattiche e mezzi. L'impiego di questo tipo di strumenti digitali richiede un cambiamento di pensiero che potrebbe essere definito rivoluzionario per la cultura cinematografica tradizionale. L'uso dei dati allo scopo di creare nuovi servizi e un marketing più intelligente non rientra nelle competenze principali di molti gestori di sale cinematografiche e vi sono preoccupazioni legittime e realistiche riguardo ai costi, alle capacità e agli utili sull'investimento.

Ciò che emerge con maggiore forza da questa indagine è l'accettazione del valore dei dati di ascolto, ma anche i dubbi sul fatto che i benefici supereranno i costi.

Europa Cinemas svolgerebbe un ruolo importante nella realizzazione di competenze strategiche per gestire al meglio questo cambiamento e comprenderne i costi reali.

In questa relazione, le competenze e il personale sono dipinti come una categoria in cui mancano le informazioni. Come in molti altri settori, nell'era digitale i processi apparentemente semplici nascondono complessità notevoli.

I membri di Europa Cinemas potrebbero avere bisogno di un supporto per le competenze tecniche, commerciali e di gestione dei dati e per lo sviluppo di ulteriori competenze specialistiche. Le esperienze e le conoscenze all'interno della rete devono essere sfruttate per infondere fiducia e dare un orientamento comune.

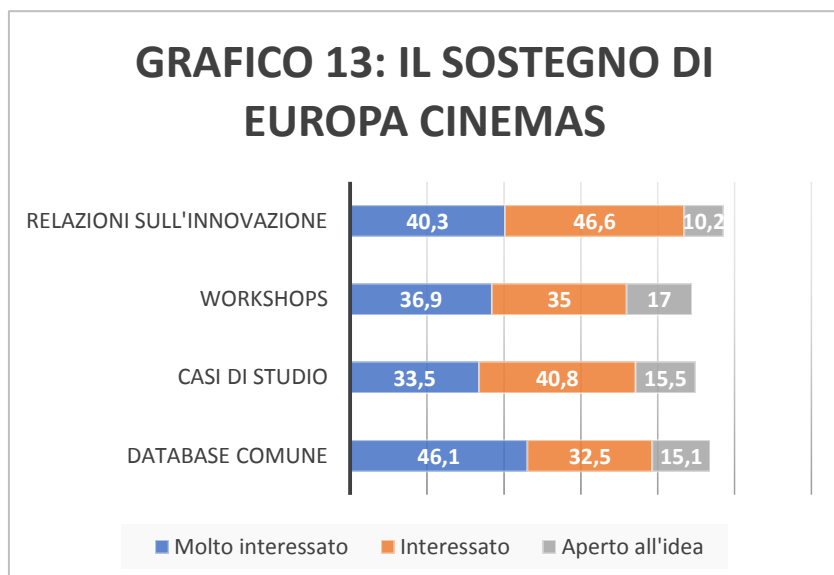
Europa Cinemas

Ciò che sembra frenare gli investimenti è in gran parte legato alla conoscenza, ed è proprio qui che Europa Cinemas ha dato il meglio di sé negli ultimi anni. La rete ha incentivato, sotto molti aspetti, l'innovazione e il cambiamento all'interno del settore, fungendo da meccanismo attraverso il quale condividere l'intelligenza di una comunità congiunta e contribuire a trasformarla in valore a livello locale.

Europa Cinemas ha già svolto un ruolo essenziale nel sottolineare le potenzialità di nuovi tipi di sviluppo del pubblico, facendo uso degli strumenti ormai ampiamente disponibili nel mondo digitale.

Potrebbe anche favorire la transizione verso una fase in cui si darà maggiore attenzione ai dati di ascolto: nella relazione è stato di fatto registrato un desiderio di aiuto da parte dei membri della rete. In un mondo in rapida evoluzione, dove i flussi di dati e le nuove opportunità si presentano ad una velocità allarmante, la stragrande maggioranza delle piccole e medie imprese (PMI) che compongono il mondo del cinema deve esserne informata.

Nel sondaggio risulta che ad oggi le conferenze e gli eventi in rete sono la seconda più importante fonte di informazioni sul pubblico, sull'azienda e sul mercato (dopo i numeri del botteghino). Il 97 % degli intervistati dichiara di essere interessato alle relazioni sull'innovazione del settore e il 92 % in un database comune. In queste percentuali non vi è quasi nessuna differenza in termini di dimensioni del cinema o di localizzazione geografica.



Le percentuali sull'utilità dei workshop sono invece spartite un po' più nettamente. Dei cinema con quattro o più schermi, il 50 % dichiara di essere molto interessato, l'82 % è interessato e il 95 % è almeno aperto all'idea. Questi numeri scendono rispettivamente al 31 %, al 64 % e all'85 % tra i cinema mono sala, mentre risalgono leggermente tra i cinema con due o tre schermi, rispettivamente al 37 %, al 76 % e al 90 %.

Condividere le conoscenze è importante, specialmente in determinati ambiti. Diverse sale, ad esempio, hanno ribadito il problema della complessità delle leggi europee sulla tutela dei dati.

L'utilità di un approccio collettivo e collaborativo è indubbia, ma l'interazione regolare e sistematica tra colleghi al di fuori della rete varia. Solo il 32 % condivide i dati di ascolto con altri cinema e il 17 % condivide l'analisi di marketing. Talvolta alcuni cinema collaborano intensivamente con colleghi della stessa città, come ad esempio a Praga, e dello stesso paese, in particolare la Bulgaria sembra essere piuttosto attiva. La condivisione dei dati beneficia però di un interesse internazionale più ampio possibile, considerato che la maggior parte delle sfide sono comuni. Dal sondaggio risulta che le differenze tra cinema, in termini di dimensione e localizzazione geografica, sono inaspettatamente piuttosto limitate se confrontate con altre aree di innovazione.

La necessità di comprendere il pubblico e di avviare progetti per il suo sviluppo è una sensazione fortemente condivisa, accompagnata però da una conoscenza approfondita e specifica piuttosto limitata. Le note esigenze e la mancanza di conoscenza sembrerebbero rappresentare l'opportunità perfetta per Europa Cinemas di utilizzare la sua considerevole esperienza a sostegno degli sviluppi all'interno della rete.

L'autore del sondaggio: Michael Gubbins

Michael Gubbins è analista, giornalista e consulente e lavora da quindici anni nel settore mediatico e cinematografico.

Collabora con Europa Cinemas ormai da tanti anni: presiede le conferenze dal 2004 e ha redatto diverse relazioni autorevoli sul cambiamento del panorama mediatico e culturale in Europa.

In 25 anni di carriera, Gubbins ha curato le testate di diversi giornali e riviste, tra le quali ricordiamo Screen International e Screen Daily, nonché Music Week. Inoltre, è stato presidente del consiglio di amministrazione dell'agenzia cinematografica regionale Ffilm Cymru Wales fino al 2019.

Moderatore ambitissimo e con una grande esperienza, Gubbins è il principale relatore e organizzatore di convegni, gruppi di riflessioni (Think Tanks) ed eventi in tutto il mondo.