

Piccolo Teatro di Milano e d'Europa

Linee strategiche di sviluppo e organizzazione (estratto organizzazione e processi)

A.T. KEARNY 15/Piccolo Teatro/22.06.99/RR
Milano, 22 Giugno 1999

Indice

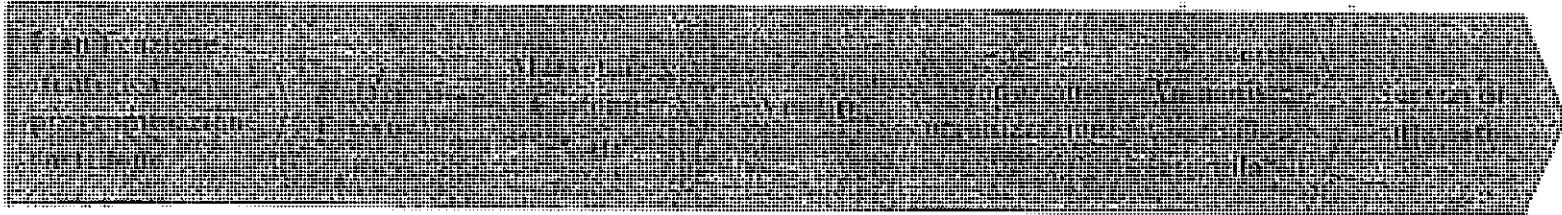
- Obiettivi, ampiezza e approccio del progetto
- Quadro di riferimento
 - La struttura fisica del Teatro
 - L'organizzazione e gli organici
 - Il budget '98-'99
 - Lo scenario e i fattori di cambiamento
- Possibili linee strategiche e di sviluppo del Teatro
 - Missione e obiettivi del Piccolo Teatro
 - L'offerta
 - Segmentazione di pubblico e offerta interessi
 - Offerta teatrale e di servizi accessori
- Organizzazione
 - Processi chiave e organizzazione
 - Attività dei responsabili di funzione
- Allegati
 - Processi attuali
 - Processi 'a tendere'

La nuova organizzazione è stata costruita intorno ai processi chiave

Processi chiave					Processi di supporto	
Pianificazione strategica, programmazione cartellone	Relazioni Esterne ⁽¹⁾	Marketing & Customer Care	Vendite	Produzione e Organizzazione	Processi Amministrativi e assimilabili	Servizi di supporto
<ul style="list-style-type: none"> Definizione della missione dei tre teatri Segmentazione della domanda Definizione dell'offerta Confronto competitivo Vendita tournée 'Acquisti' ospitalità 	<ul style="list-style-type: none"> Identificazione, relazione e gestione dei 'gruppi di interesse' Relazioni con centri e istituzioni culturali Relazioni con i critici e la stampa 	<ul style="list-style-type: none"> Piano di marketing e comunicazione Rapporti con i media Rapporti con i gruppi organizzati Piano di marketing per il singolo spettacolo Attività editoriale per promozione e pubblicità Gestione del pubblico in sala Ideazione e promozione eventi, utilizzo spazi ... Recall 	<ul style="list-style-type: none"> Campagna abbonamenti Informazione prenotazione, vendita al pubblico organizzato Informazione prenotazione, vendita al pubblico individuale Vendita diritti Vendita spazi ed eventi Merchandising 	<ul style="list-style-type: none"> Stesura del calendario operativo Ricerca del cast Negoziazione e formalizzazione del contratto Produzione Gestione dello spettacolo 	<ul style="list-style-type: none"> Amministrazione Finanza Controllo di gestione Amministrazione personale (fisso, stagionale e a termine) Sistemi informativi 	<ul style="list-style-type: none"> Acquisti centralizzati Servizi generali Servizi Tecnici Affari Generali

(1) Escluso le attività di fund raising

Ad ogni processo è assegnato un 'owner' organizzativo coordinato dal Direttore

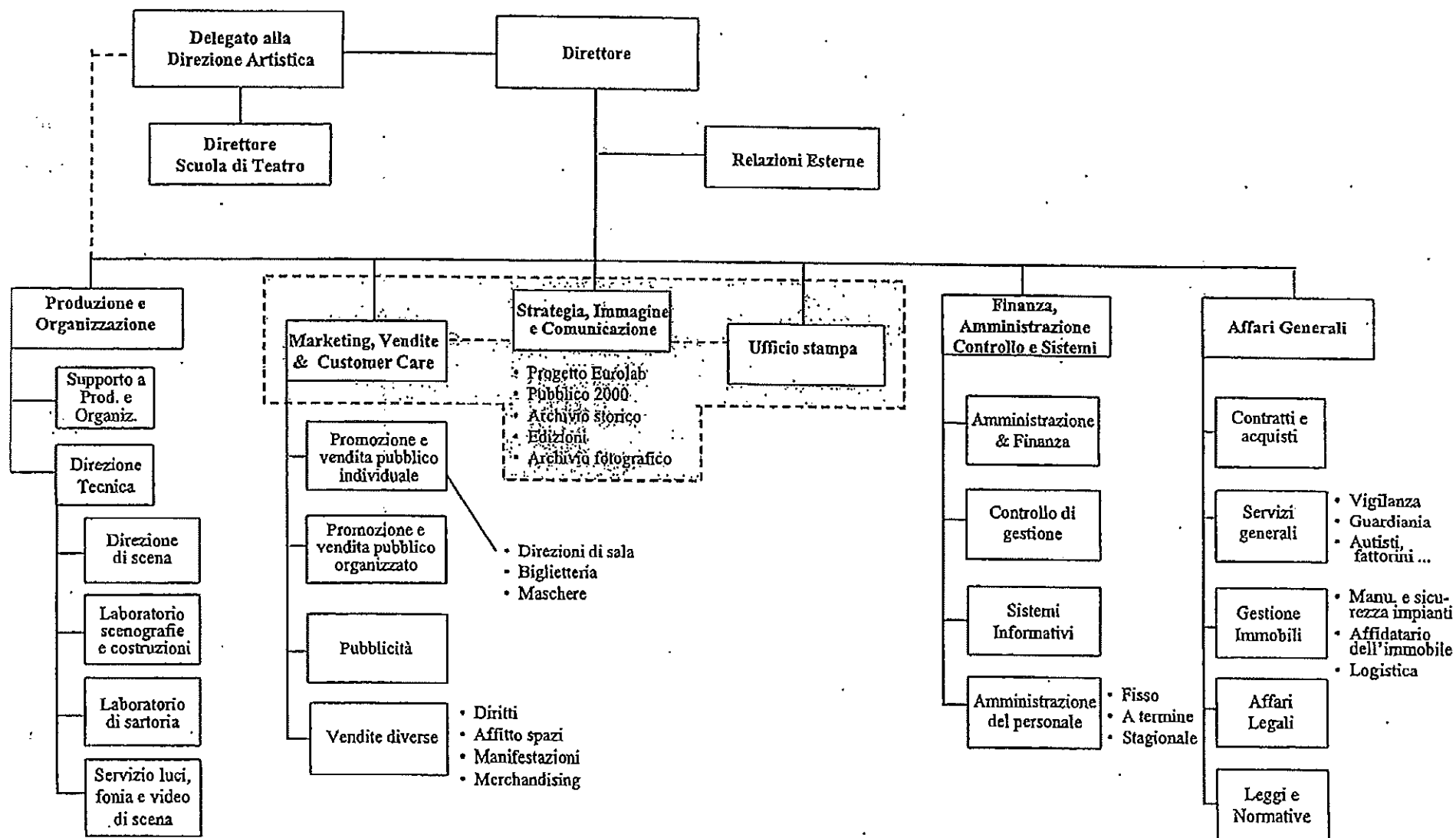


• Direttore ⁽¹⁾	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Delegato alla Dir. Scientifica	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Resp. Relazioni Esterne	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Resp. Strategia, Immagine e Comun. ⁽³⁾	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Resp. Marketing e Vendite	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Resp. Ufficio Stampa	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Resp. Produz. & Org.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Resp. Amministrativo finanziario	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
• Resp. Affari Generali	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Riferimento operativo
 Coinvolto
 Informato

(1) Escluso le attività di fund raising
 (2) Il direttore è il coordinatore e il supervisore di tutti i processi
 (3) Responsabilità progettuali (Eurolab e Pubblico 2000)

La struttura a tendere esplicita queste responsabilità



Principali cambiamenti nell'organizzazione

- Inserimento nuove funzioni e unità
 - Responsabile Strategia, Immagine e Comunicazione
 - Responsabile Affari Generali
 - Responsabile della manutenzione e sicurezza degli stabili (*global maintenance*) e interfaccia con la proprietà
 - Direttore Tecnico
- Concentrazione organizzativa dei processi di marketing, vendita e customer care
 - gestione del pubblico in sala secondo le regole di customer care
 - l'attività di biglietteria diventa anche attività di vendita
 - responsabilità unica delle biglietterie
 - chiaro presidio organizzativo delle vendite collaterali (es.: spazi, merchandising, diritti)
- Concentrazione dei processi amministrativi e finanziari
 - unificazione dell'amministrazione del personale fisso, stagionale e a termine
 - creazione del controllo di gestione per centri di costo
 - riferimento finanziario per sponsorship e fund raising
- Centralizzazione degli acquisti e della contrattualistica
- Concentrazione organizzativa dei servizi generali in vista della loro terziarizzazione
- I sistemi informativi di supporto dovranno essere sviluppati in coerenza con la nuova organizzazione (es.: servizi al pubblico, attività amministrative/operative)

Attività del responsabile di Produzione e Organizzazione

- Collabora con il Direttore Artistico nella definizione e nell'attuazione dei programmi artistici del Teatro
- Sviluppa il calendario operativo sulla base del cartellone, del budget, delle tournée e degli eventi venduti
- Assicura la disponibilità delle distribuzioni di tutti gli spettacoli in base alle indicazioni del Direttore Artistico e/o del regista
- Negozia le scritture di artisti, tecnici e collaboratori artistici, e procede alla proposta contrattuale relativa anche alla eventuale cessione dei diritti audiovisivi per uso informativo/promozionale/commerciale (es. Pay tv), in base al budget delle singole produzioni
- Assicura informazione completa e tempestiva di tali scritture ad Amministrazione del Personale
- Procede alla negoziazione e alla proposta contrattuale delle ospitalità e delle tournée, in base al budget assegnato
- Organizza e coordina la produzione in sede, le ospitalità e le tournée, assicurandone il corretto svolgimento
- Fornisce al Responsabile FACS⁽¹⁾ i dati per la formulazione di budget, previsioni aggiornate e consuntivi di produzione
- Collabora con il Direttore e le funzioni operative di riferimento nelle attività di sponsorizzazioni e di vendita, con particolare riferimento a eventi e diritti
- Assicura il coordinamento tecnico e logistico dell'attività di produzione e degli eventi
- Assicura il materiale necessario per la realizzazione degli allestimenti, e fornisce le relative richieste di acquisto all'Ufficio Acquisti
- Assicura la segreteria del Direttore Artistico

(1) Finanza, Amministrazione, Controllo e Sistemi

Attività del responsabile di Strategia, Immagine e Comunicazione

- Assicura lo studio e la efficace gestione dei progetti strategici del Teatro nell'ambito della multimedialità, della cultura teatrale e dell'immagine ai quali concorre con il Direttore e il Direttore Artistico:
 - Eurolab
 - Pubblico 2000

in tale ambito coordina le unità coinvolte nei progetti - Marketing, Vendite e Customer Care, l'Ufficio Stampa, Archivi - e ne supervisiona l'attività

- Collabora con il Direttore e le funzioni operative di riferimento nelle attività di pianificazione strategica, con particolare riferimento alla segmentazione della domanda, all'analisi competitiva ed alla definizione del mix di offerta e allo studio dei nuovi prodotti
- Collabora con il Direttore e le funzioni operative di riferimento nelle attività di sponsorizzazioni e di vendita
- Assicura il piano di comunicazione coordinando le attività dell'Ufficio Stampa nei rapporti con gli organi di stampa ed i media in genere
- Assicura l'adeguata organizzazione e gestione degli archivi storico e fotografico, la loro promozione al pubblico, la valorizzazione del patrimonio e le iniziative collegate
- Assicura lo studio ed il coordinamento dell'immagine ed il piano generale della pubblicità
- Assicura la direzione editoriale
- Fornisce al responsabile FACS i dati per la formulazione del budget e delle previsioni di bilancio

Attività del responsabile di Marketing, Vendite e Customer Care

- Sviluppa e implementa il piano annuale di Marketing e Comunicazione sulla base del cartellone, del budget, delle tournées e degli eventi venduti e quello per i singoli spettacoli, curando le attività pertinenti e necessarie sulla base degli indirizzi del RSIC al quale riferisce sull'andamento
- Collabora con il Direttore, il responsabile Strategia, Immagine e Comunicazione e le funzioni operative di riferimento nelle attività di pianificazione strategica - con particolare riferimento alla segmentazione della domanda, all'analisi competitiva ed alla definizione del mix di offerta - e di sponsorizzazioni e vendita
- Cura la relazione con il pubblico individuale:
 - prima della rappresentazione, mediante l'attività di informazione, promozione, prenotazione e vendita, sia telefonica, telematica o tramite botteghino
 - in teatro, mediante l'attività di biglietteria e delle maschere
 - dopo la rappresentazione, mediante attività di "recall", programmi di fidelizzazione, ecc.
- Assicura l'attività di relazione, promozione e vendita con il pubblico organizzato mediante l'apposita unità organizzativa "Promozione Pubblico Organizzato"
- Controlla la qualità dei servizi per il pubblico nel teatro, quali il servizio bar, ecc., sviluppando proposte di miglioramento ed intervenendo tempestivamente per risolvere gli eventuali problemi
- Assicura la gestione e la quadratura degli incassi ed i rapporti con la Siae
- Sviluppa l'offerta di prodotti e servizi ancillari o connessi all'attività teatrale, quali a titolo di esempio il merchandising e l'attività di libreria o biblioteca, assicurando il raggiungimento degli obiettivi di budget
- Vende i diritti televisivi, radiofonici, ecc. relativi agli spettacoli prodotti e allestiti dal Teatro, in collaborazione con il responsabile di Produzione e Organizzazione, assicurando il raggiungimento degli obiettivi di budget
- Affitta gli spazi del Teatro per mostre ed altri eventi in base al calendario operativo, in collaborazione con i responsabili di Produzione e Organizzazione, Strategia, Immagine e Comunicazione e Relazioni Esterne
- Assicura la gestione, il mantenimento e i report dei dati statistici e analitici relativi agli incassi e al pubblico

Attività del responsabile dell'Ufficio Stampa

- Cura i rapporti e la comunicazione con gli organi di stampa ed i media in genere, sulla base delle indicazioni del Direttore e del Piano di Comunicazione approvato, in opportuno coordinamento con il responsabile Strategia, Immagine e Comunicazione al quale risponde per le attività generali di immagine e comunicazione
- Cura e sviluppa proficue con critici e opinionisti
- Fornisce agli organi di informazione la documentazione scritta e fotografica utile e necessaria, relativamente alle attività teatrali
- Assicura un'adeguata copertura delle attività del Teatro da parte dei media
- Collabora con il Direttore, il responsabile Strategia, Immagine e Comunicazione e le funzioni operative di riferimento nelle attività di sponsorizzazioni
- Cura la gestione costante dell'indirizzario "media" e l'invio delle informazioni in Italia e all'estero
- Assicura la rassegna stampa e la documentazione sugli spettacoli e le attività

Attività del responsabile di Finanza, Amministrazione e Controllo, Sistemi Informativi

- Provvede alla costruzione del bilancio d'esercizio, del budget annuale e del piano triennale
- Assicura il corretto svolgimento delle attività amministrative e la corretta tenuta della contabilità
- Assicura il corretto e tempestivo svolgimento degli adempimenti di carattere fiscale
- Assicura la corretta amministrazione del personale artistico, tecnico e amministrativo, stagionale, a tempo determinato e indeterminato, e assicura il tempestivo e corretto adempimento degli obblighi di legge (previdenziali, assicurativi ecc.)
- Negozia e stipula i contratti di prestazione di lavoro non subordinato (consulenza-ecc.)
- Assicura la ottimale e prudente gestione delle disponibilità finanziarie e delle linee di credito
- Gestisce la piccola cassa per gli acquisti non centralizzati presso Affari Generali
- Procede al pagamento delle fatture passive dopo aver verificato la corrispondenza con gli ordini di acquisto e l'avvenuta prestazione da parte del fornitore
- Propone fonti, forme e modalità di reperimento delle necessarie risorse finanziarie
- Valuta la convenienza economica delle proposte di sponsorizzazione, eventi, vendita diritti ecc., nonché degli investimenti proposti
- Controlla la gestione ed il rispetto del budget
- Produce i report periodici di gestione per la Direzione ed i responsabili di funzione
- Negozia e sovrintende alla finalizzazione dei contratti di sponsorizzazione
- Assicura la gestione dei sistemi informativi, nelle componenti hardware e software, propone soluzioni migliorative e ne cura l'implementazione, una volta approvate

Attività del responsabile di Affari Generali

- Provvede a tutti gli acquisti dell'Ente, raccogliendo le richieste di acquisto provenienti dalle varie Funzioni, negoziando con i fornitori, stipulando i contratti, emettendo gli ordini di acquisto e gestendo le eventuali contestazioni
- Svolge l'attività di Segreteria del Consiglio di Amministrazione
- Cura le relazioni con gli studi legali per l'opportuno espletamento degli affari legali e societari
- Assicura l'applicazione delle convenzioni con il Comune di Milano
- Assicura i Servizi Tecnici dell'Ente, quali la manutenzione degli edifici, degli impianti tecnici e del palcoscenico
- Supervisiona l'attività dell'affidatario degli immobili dell'Ente
- Assicura i Servizi Generali dell'Ente, quali la pulizia interna, la portineria, la vigilanza, I servizi di autisti e fattorini ecc.

Attività del responsabile delle Relazioni Esterne

- Identifica i 'gruppi di interesse', allaccia, sviluppa e cura i rapporti, idea e propone iniziative con loro
- Cura le relazioni con i centri e le istituzioni culturali cittadine, nazionali ed europee, idea e propone iniziative con loro
- Collabora con il Direttore e le funzioni operative di riferimento, in particolare nelle attività relative ai Progetti Pubblico 2000 e Eurolab