



Fondazione
ARENA DI VERONA®

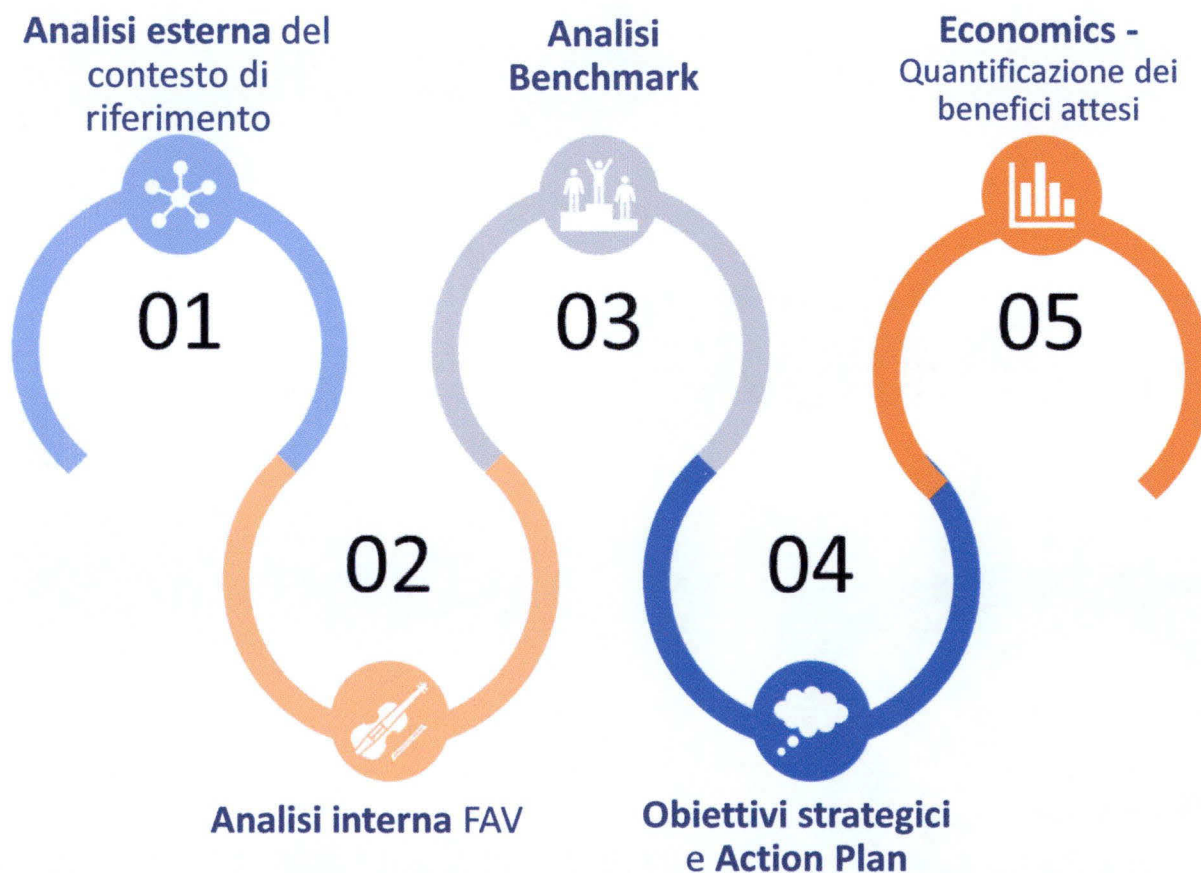
Piano di sviluppo 2019-2022
Executive Summary

Consiglio d'Indirizzo
Verona, 21 Marzo 2019

Contenuto del documento



Il documento si pone l'obiettivo di illustrare il Piano di Sviluppo per il periodo 2019-2022 della Fondazione Arena di Verona (FAV)





I principali teatri lirici d'Europa

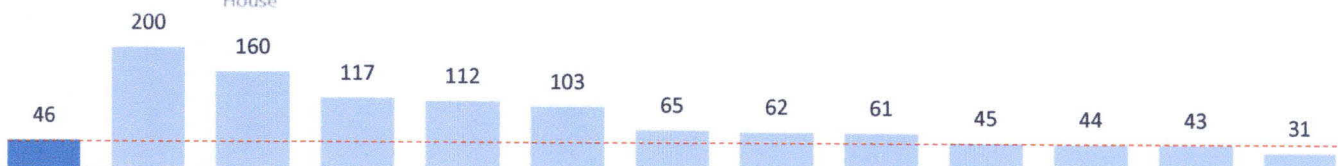
- Il budget di FAV risulta paragonabile a quello di molti dei principali teatri lirici d'Europa, pur con forte prevalenza dell'attività estiva rispetto al Teatro Filarmonico (per l'elevata capienza dell'anfiteatro)
- Il tasso di autofinanziamento di FAV risulta essere uno dei più alti se paragonato ai principali teatri lirici europei



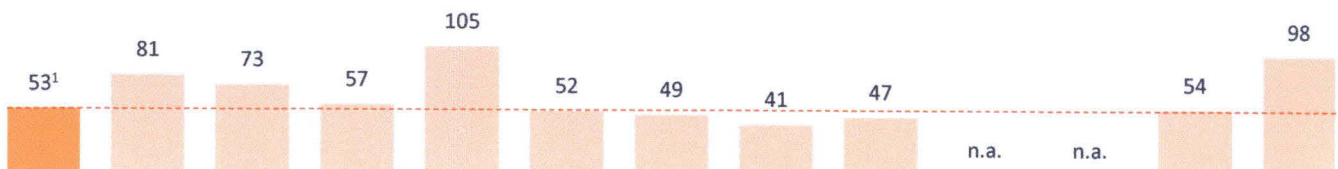
Capienza



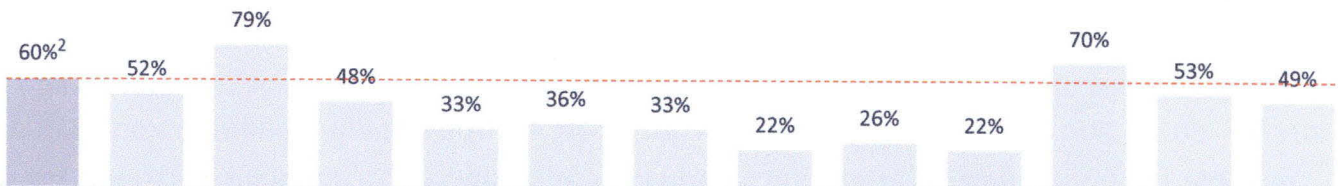
Budget annuale 2015 in Mln €



Prezzo¹ medio opere liriche 2015 [€]



Tasso autofinanziamento² 2015



Fondazione
ARENA DI VERONA®

Versione
preliminare

¹ Si fa riferimento al solo Festival Areniano, prezzo effettivo calcolato come rapporto tra ricavi e spettatori paganti, prezzo indicato al netto di IVA.

² Il tasso di autofinanziamento viene calcolato come rapporto tra i ricavi e la somma di ricavi e contributi³
Fonte: www.revopera.com



I principali Festival dell'Opera in Italia

- In Italia i principali Festival dell'Opera si concentrano specialmente nel **centro** con un'alta concentrazione in **Toscana**
- I Festival sono generalmente di **piccole dimensioni, variando fra 10-30 mila spettatori**. Fanno eccezione **Roma – Teatro dell'Opera Summer Festival** (Terme di Caracalla), **Spoletto – Festival dei Due Mondi** e **Firenze – Maggio Musicale Fiorentino**
- Il **Festival Areniano** è quindi il **principale Festival Lirico in Italia** sia come offerta che come partecipazione del pubblico



Festival DEL MAGGIO MUSICALE FIORENTINO

E' un Festival **annuale di rilevanza internazionale** organizzato sotto la **supervisione del Maggio Musicale Fiorentino**.

Gli eventi si svolgono in **varie location** all'aperto ed al chiuso nella città



SUMMER Festival TEATRO DELL'OPERA

Si tiene nelle **Terme di Caracalla** ed è il Festival estivo dell'Opera di Roma. Fra gli spettacoli della prossima edizione figurano **Roberto Bolle, Ennio Morricone e De Gregori**. Presenze: **80.000 (2017)** - Secondo solo all'Arena



MACERATA OPERA Festival

Si svolge nell'arena nel **centro storico di Macerata**. La stagione 2019 comprende **11 serate** e tre opere in programma **Carmen, Macbeth e Rigoletto** tra Luglio e Agosto
Presenze: **31.000 (2017)**



Festival DEI DUE MONDI

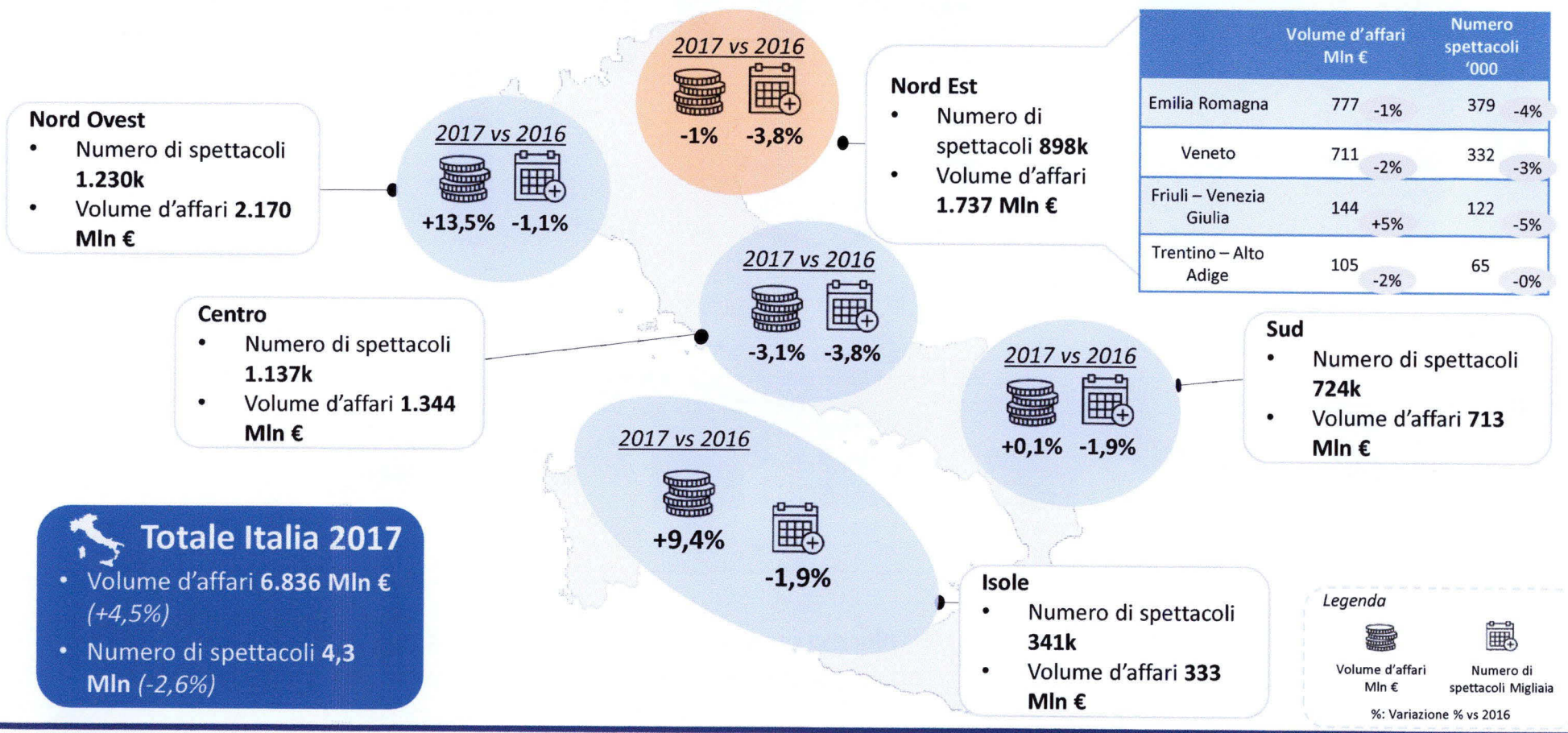
E' una **manifestazione internazionale** di spettacolo, musica, e cultura che si svolge **dal 1958**.
Gli eventi si svolgono in **varie location** all'aperto ed al chiuso nella città
Presenze: **75.000 (2018)**





Mercato dello spettacolo in Italia per area geografica

- Su tutto il territorio nazionale la **programmazione di spettacoli** è in calo a fronte di un **volume d'affari in crescita**
- Nel **Nord Est** si realizza il **25,4% del fatturato Italia** (10,4% in Veneto), con un **ricavo medio per spettacolo tra i più alti**

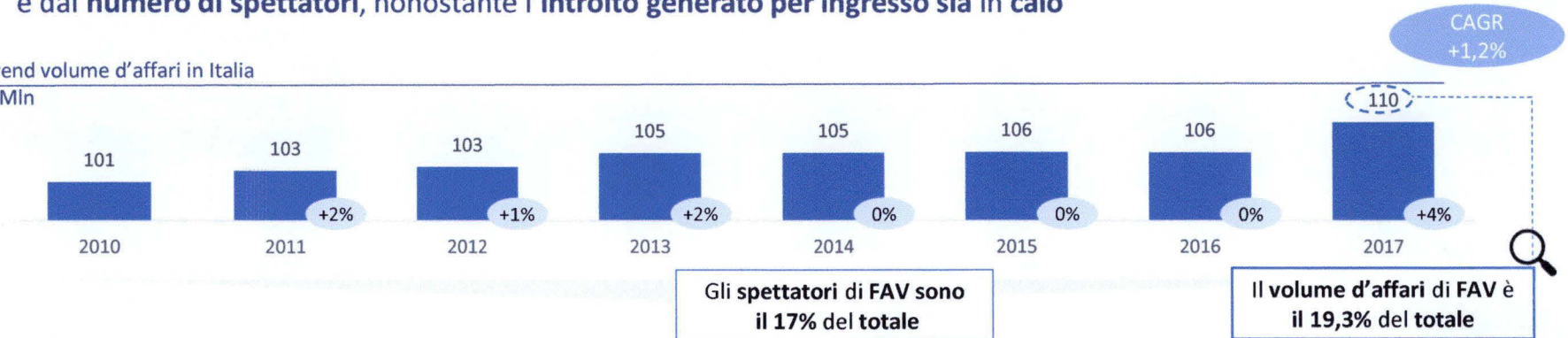




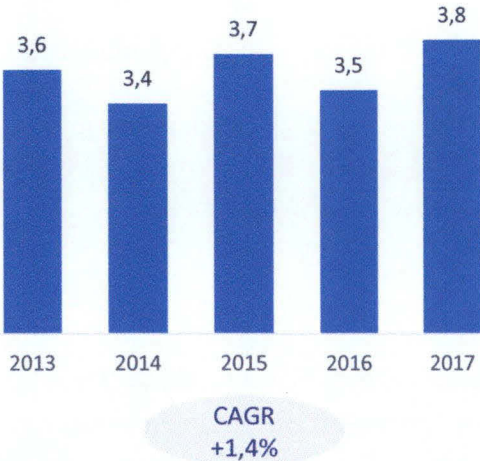
Mercato dello spettacolo in Italia – Focus Lirica

- Il trend in leggera crescita del volume d'affari è determinato dalla crescita del numero di spettacoli offerti e dal numero di spettatori, nonostante l'introito generato per ingresso sia in calo

Trend volume d'affari in Italia
€ Mln



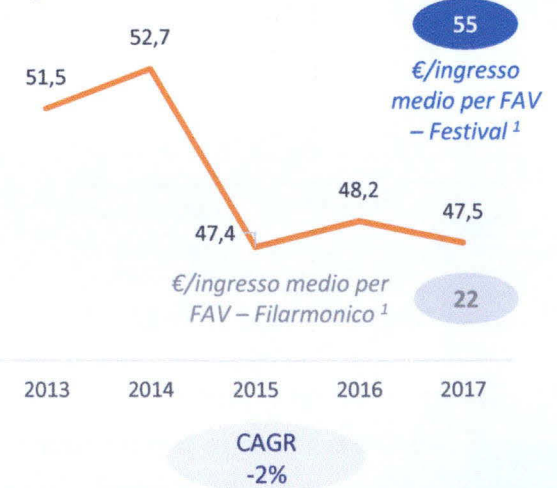
Trend numero spettacoli in Italia
Migliaia



Trend numero di spettatori
Mln



Ricavo medio per spettatore
€/ Ingresso

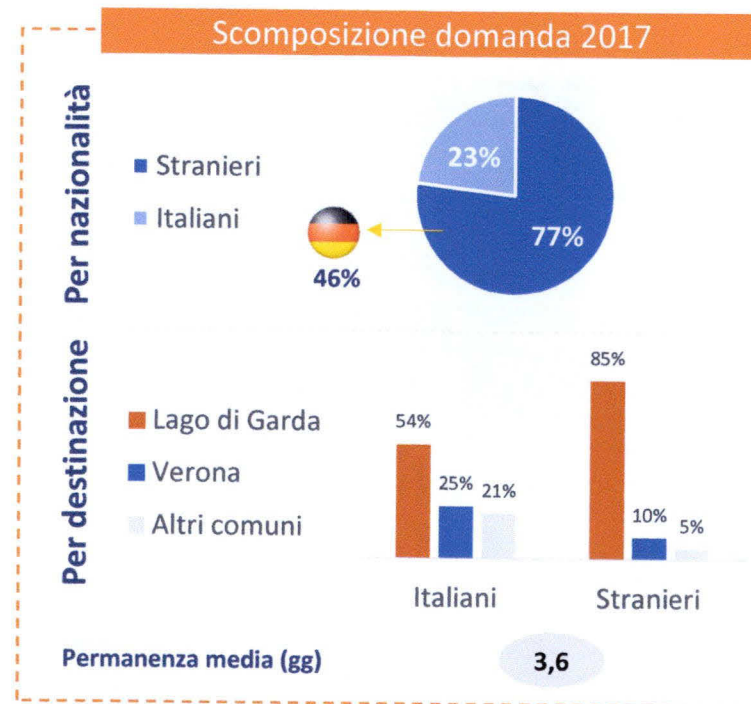
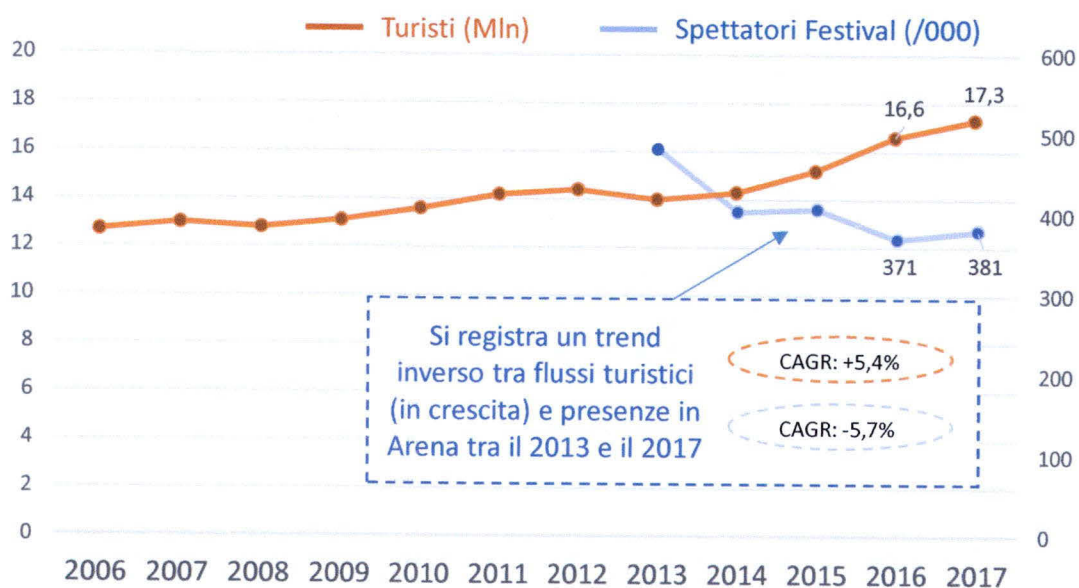




Analisi della domanda turistica

- Si registra un **trend crescente** negli ultimi anni del **turismo verso la Provincia di Verona (+5% rispetto al 2016)**, trainato specialmente dagli **stranieri (77% del totale, con incidenza significativa dei tedeschi)**
- È rimasta pressochè **invariata** negli anni sia la **distribuzione delle mete finali** (Lago di Garda preferito, specialmente dai turisti stranieri) sia la **permanenza media** (tra tre e quattro giorni)

Trend presenze turistiche nella Provincia di Verona e presenze ad opere in Arena
Mln di persone, Migliaia di ingressi



Fonte: Rapporto turismo 2018 – Camera di Commercio Verona



Fondazione
ARENA DI VERONA

Versione
preliminare



Analisi anagrafica del personale stabile

- L'età media del personale assunto a tempo indeterminato è pari a quasi 54 anni e supera i 50 anni in tutte le aree, con un'anzianità media aziendale di 22 anni
- 25 risorse hanno un'età maggiore di 60 anni, mentre solo 2 inferiori ai 40 anni

ORGANICO A TEMPO INDETERMINATO	DIMENSIONE ORGANICO (NUMERO)	ETÀ PERSONALE MEDIA	ANZIANITÀ AZIENDALE MEDIA	DISTRIBUZIONE NUMERO PERSONALE PER FASCIA D'ETÀ
<i>Maestri Collaboratori</i>	6	57,1	23,6	
<i>Professori d'orchestra</i>	70	52,3	22,2	
<i>Artisti del coro</i>	55	53,8	18,2	
TOTALE AREA	131	53,1	20,6	
<i>Area Produzione Artistica</i>	9	55,1	17,4	
<i>Area Staff Artistico</i>	8	52,6	19,3	
<i>Area Allestimenti Scenici</i>	48	55,1	22,4	
<i>Area Tecnica</i>	9	52,1	24,7	
TOTALE AREA	74	54,4	21,7	
<i>Area Amministrativa e Gestionale</i>	15	56,8	25,9	
<i>Area Commerciale</i>	6	50,7	17,4	
<i>Area Risorse Umane</i>	4	53,0	29,8	
<i>Staff Sovrintendenza</i>	10	54,2	25,9	
TOTALE AREA	35	54,6	24,9	
TOTALE*	244	53,7	21,9	





L'offerta artistica della Fondazione nel 2018

- La programmazione della Fondazione Arena di Verona si suddivide in 3 macro aree: Festival Lirico, Teatro Filarmonico ed eventi extra-lirica

Dati 2018



Fondazione
ARENA DI VERONA*

Versione
preliminare

¹ Ricavi totali al netto di «Elio e le storie tese» che ha pagato unicamente il minimo garantito senza poi fare lo spettacolo in Arena

² Dal 2019 il periodo ritornerà ad essere Ottobre – Maggio, terminando la chiusura di 2 mesi

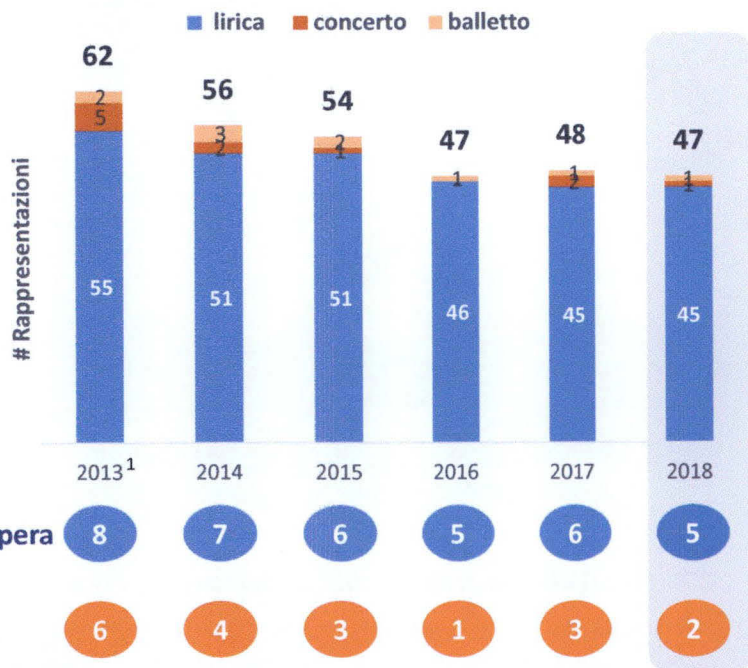


Festival Areniano – Trend storico offerta

- Il n° di alzate (47-48) e di titoli proposti sono rimasti **stabili nelle ultime tre stagioni**, con la riduzione di balletti e concerti
- Il **2018** registra un **aumento di circa il 4% dei ricavi** rispetto al 2017, confermando il trend di **crescita nel ricavo per alzata** (CAGR +1,9%) e **nella saturazione** (da 58% a 62% tra 2017 e 2018)
- Nel Centenario **2013** si registra **un’alta saturazione media pur con molte alzate**, a riprova della **possibilità di valutare un’estensione del Festival**

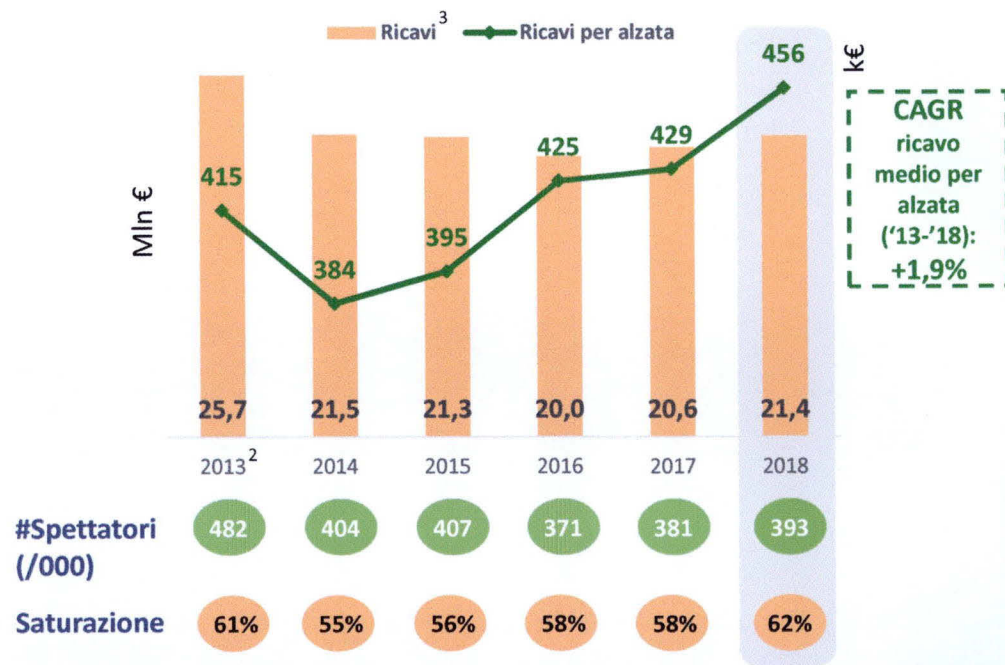
Storico rappresentazioni Festival Areniano

Rappresentazioni



Storico ricavi Festival Areniano

Mln€; k€



(1): Nel 2013 è stato celebrato il centenario del Festival dell’opera di Verona, con 4 alzate non effettuate in Arena
 (2): Sono escluse le alzate non effettuate in Arena (4)
 (3): I ricavi indicati rappresentano gli incassi al netto dell’IVA



Festival Areniano – Calendario 2018

- Si osserva un'ampia variabilità tra i livelli di saturazione dell'Arena, con un valore minimo di 40% (Martedì 10 Luglio) e una saturazione massima del 99% del Balletto di Roberto Bolle and Friends (Mercoledì 25 luglio). Si rilevano giorni senza alzate in piena stagione (es. 15, 24 luglio, 1, 15-16 agosto)

Calendario Saturazione Festival Lirico 2018

47 Alzate

GIUGNO 2018

LUN	MAR	MER	GIO	VEN	SAB	DOM
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	

LUGLIO 2018

LUN	MAR	MER	GIO	VEN	SAB	DOM
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31	Prove per la prima settimana di Agosto				

AGOSTO 2018

LUN	MAR	MER	GIO	VEN	SAB	DOM
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31	1*	

Legenda

Saturazione dell'Arena:

■ >80%

■ 70-79%

■ 60-69%

■ 50-59%

■ 40-49%



Extra-lirica



Fondazione
ARENA DI VERONA*

Versione
preliminare

Nota*: Settembre

Fonte: elaborazione su dati interni FAV



Festival Areniano – Saturazione per giorno e titolo

- La saturazione risulta **maggiormente influenzata dal giorno della settimana** della rappresentazione più che dal titolo; i **titoli delle opere** presentano dei **cluster consolidati**
- Nei giorni «deboli» di **martedì e domenica l'Aida non presenta livelli di saturazione differenziali** a quelli di altre opere
- La **scelta delle opere** ricade su una **lista ridotta** in quanto, nelle occasioni in cui **si è usciti dai titoli più famosi**, si è registrata una **partecipazione inferiore del pubblico** (es. opere che non vengono messe in scena da più tempo)

Periodo di riferimento	# Alzate	Riempimento medio [%]						Saturazione Media	
		martedì	mercoledì	giovedì	venerdì	sabato	domenica		
2013-2018	AIDA	102	⑭ 48%	⑧ 50%	⑱ 59%	⑤ 72%	⑰ 85%	④① 54%	59%
2013-2018	NABUCCO	45	③ 43%	⑦ 50%	⑪ 56%	⑨ 62%	⑫ 67%	③ 60%	58%
2014-2018	CARMEN	38	③ 49%	⑥ 49%	⑥ 64%	⑮ 62%	⑦ 69%	① 56%	60%
2014-2018	TURANDOT	17		⑤ 45%	③ 66%	③ 60%	⑥ 64%		58%
2013-2016	LA TRAVIATA	17	④ 48%		① 77%	⑨ 55%	③ 71%		58%
2014-2017	MADAMA BUTTERFLY	12	① 29%	① 43%	① 55%	④ 50%	⑤ 62%		53%
2013-2017	RIGOLETTO	11	① 62%	① 49%	② 58%	⑥ 55%	① 79%		58%
2015-2017	TOSCA	11	① 45%	① 37%	④ 48%	③ 54%	② 65%		51%
2015-2018	IL BARBIERE DI SIVIGLIA	10		① 62%	② 58%	⑤ 65%	② 79%		66%
2013-2016	IL TROVATORE	9		③ 41%		① 59%	⑤ 49%		48%
2013-2015	ROMEO ET JULIETTE	9		① 35%	② 47%	① 42%	⑤ 60%		52%
2014	UN BALLO IN MASCHERA	7			② 31%	④ 44%	① 43%		40%
2015	DON GIOVANNI	5		① 43%	① 53%	② 39%	① 54%		45%
2013-2018	Totale	293	⑳ 48%	⑳ 48%	⑤③ 57%	⑥⑦ 58%	⑥⑥ 69%	④⑤ 54%	58%



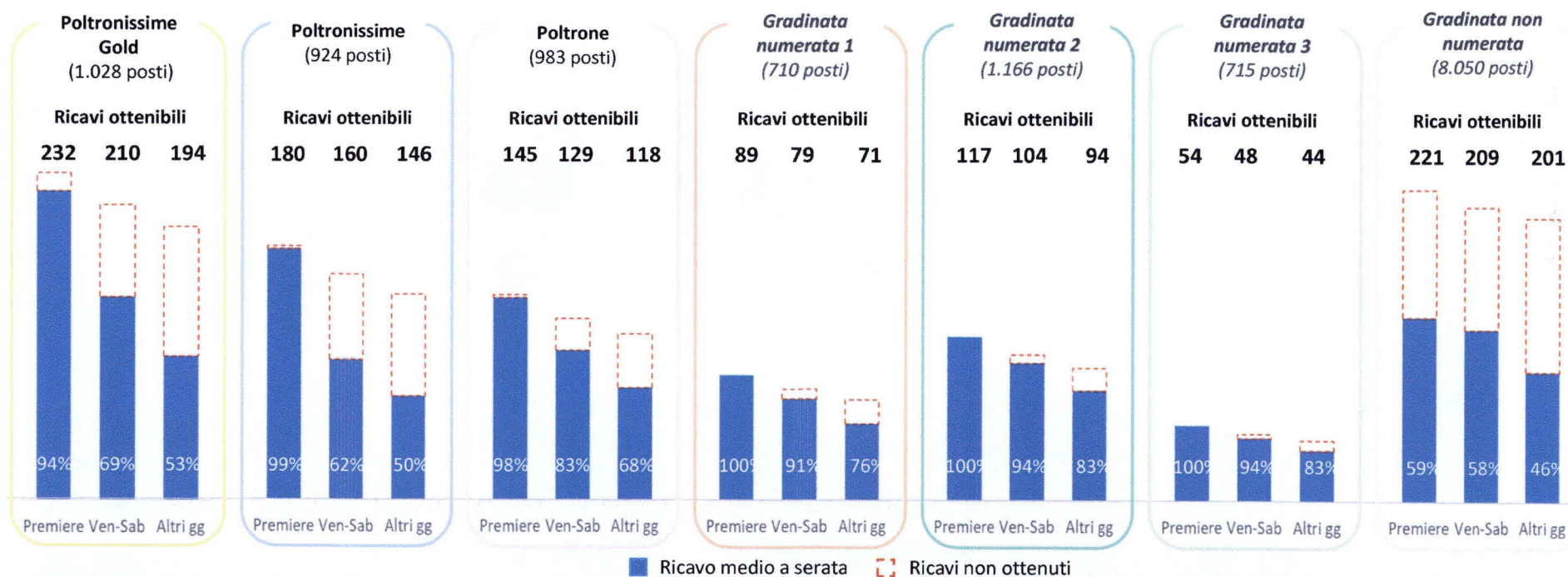


Festival Areniano – Gettito massimo per settore

- La **gradinata numerata** è quella che presenta un **tasso di saturazione maggiore**, da cui è possibile dedurre che **soddisfa maggiormente le necessità del pubblico**: da valutare l'opportunità di **incrementarne la disponibilità**
- Le «**Poltronissime Gold**» presentano un'insaturazione **significativa anche durante il weekend** (si saturano solo alla premiere), tuttavia apportano comunque **ricavi superiori alle gradinate numerate**: da valutare l'opportunità di offrire **servizi distintivi**
- La **gradinata non numerata**, pur avendo un gettito potenziale pari a quello delle «poltronissime gold», **risulta poco saturata**; inoltre, questi posti risultano essere **poco influenzati dalla tipologia di serata** o giorno della settimana

Distribuzione del gettito potenziale e saturazione per tipologia di biglietto

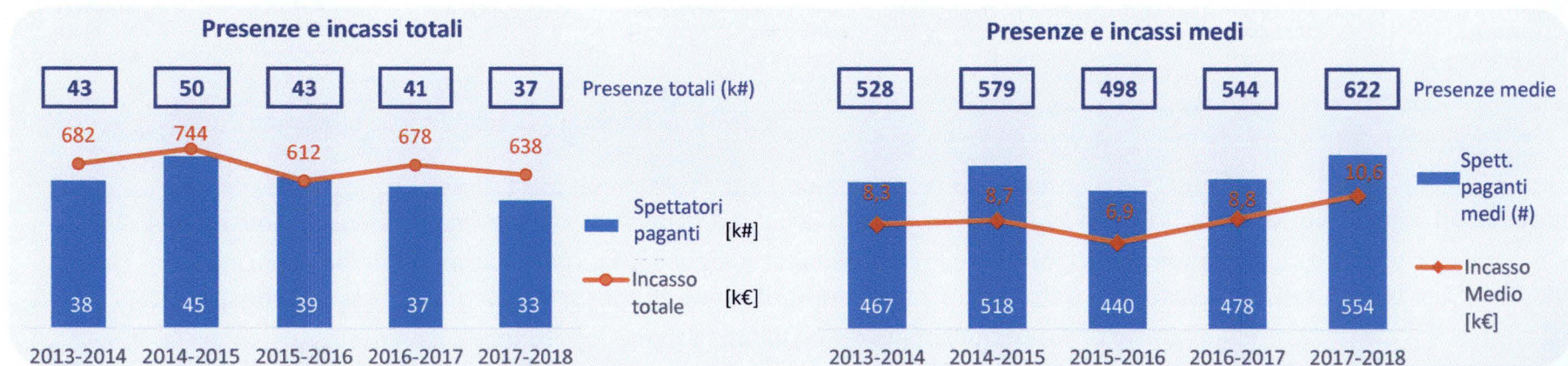
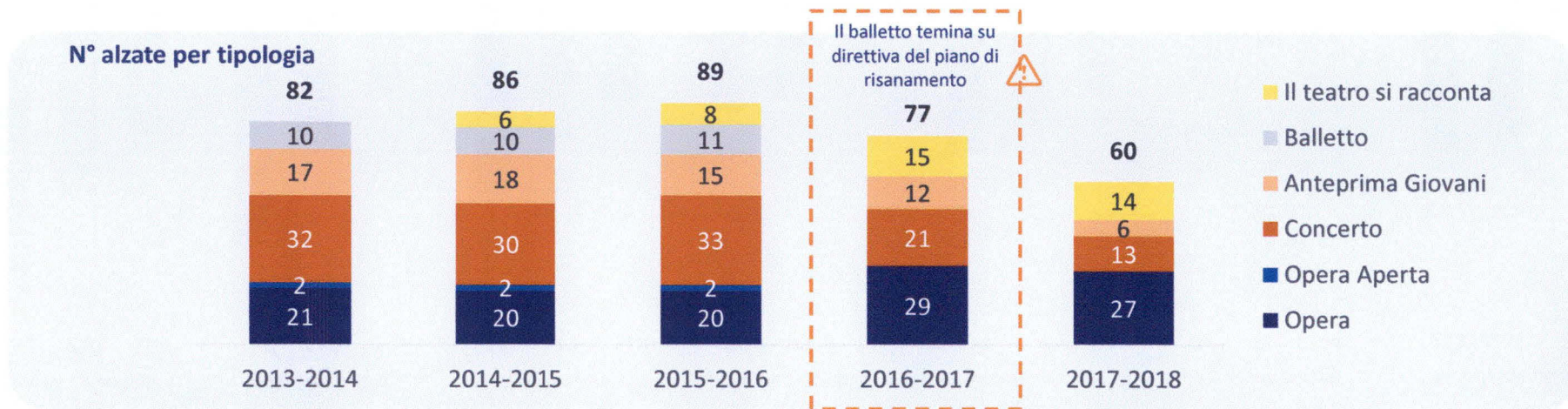
2018; %; k€





Teatro Filarmonico – Trend storico offerta

- Nelle ultime tre stagioni si è registrato una **diminuzione del numero di spettacoli** proposti ma un **aumento del numero medio di ingressi e incassi per spettacolo**





Le Fondazioni lirico-sinfoniche in cifre

- Tra le 14 fondazioni lirico sinfoniche, FAV possiede il terzo budget annuale per dimensione (anno 2017), con il più alto tasso di autofinanziamento (più del doppio della media)
- Il prezzo medio del Festival è secondo solo alla Scala e alla Fenice, mentre per il Filarmonico è tra i minori

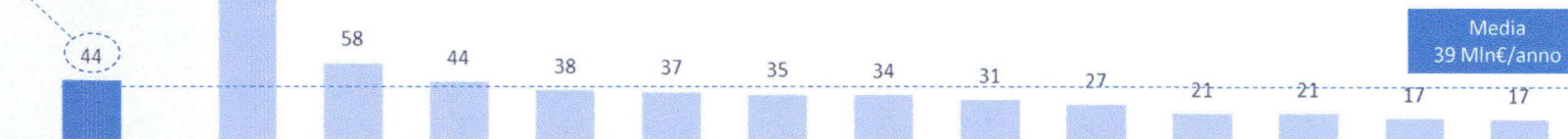


Capienza

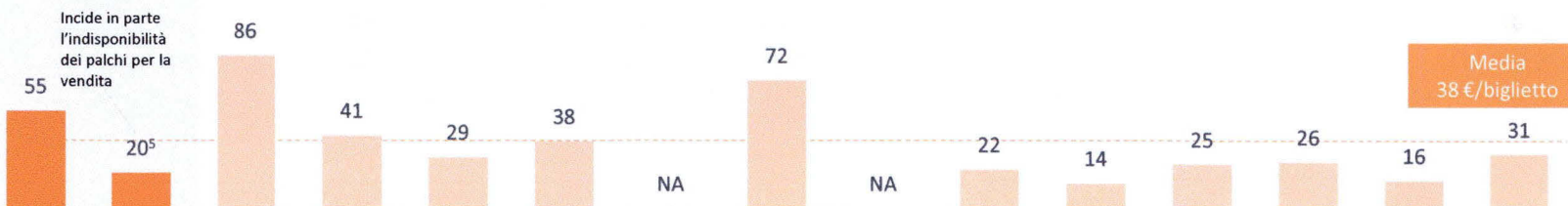
Fondazione	FAV Festival	FAV VR Filarmonico	Teatro alla Scala MI	Teatro dell'Opera RM ⁴	Teatro San Carlo NA	Teatro Regio TO	Santa Cecilia RM	Teatro la Fenice VE	Teatro del Maggio FI	Teatro Massimo PA	Teatro Lirico CA	Teatro Comunale BO	Teatro Carlo Felice GE	Teatro Petruzzelli BA	Teatro Verdi TS ⁴
Capienza	13.576	1.260	2.030	1.600	1.386	1.582	2.756	1.126	1.890	1.387	1.628	1.034	2.000	1.480	1.300

36,4 Mln € Festival
3,3 Mln € Filarmonico
3,8 Mln € Altri ricavi³

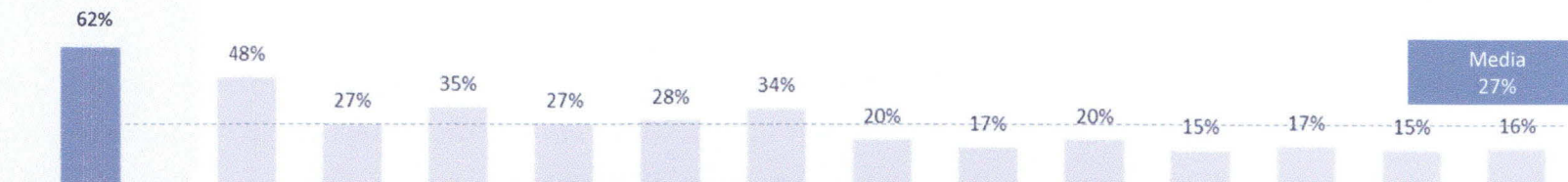
Budget annuale 2017 in Mln €



Prezzo¹ medio di ingresso 2017 [€]



Tasso autofinanziamento² 2017



Fondazione
ARENA DI VERONA[®]

Versione
preliminare

¹ Prezzo effettivo calcolato come rapporto tra ricavi e spettatori paganti, prezzo indicato al netto di IVA.

² Il tasso di autofinanziamento viene calcolato come rapporto tra i ricavi e la somma di ricavi e contributi

³ Il totale comprende anche altri ricavi non direttamente allocabili a Festival o Filarmonico (es. incisioni e trasmissioni, ricavi da controllata, ecc) | ⁴ dati 2016 | ⁵: Fa riferimento al prezzo medio di opere liriche e concerti del Filarmonico

Fonte: Bilanci aziendali e siti internet delle Fondazioni

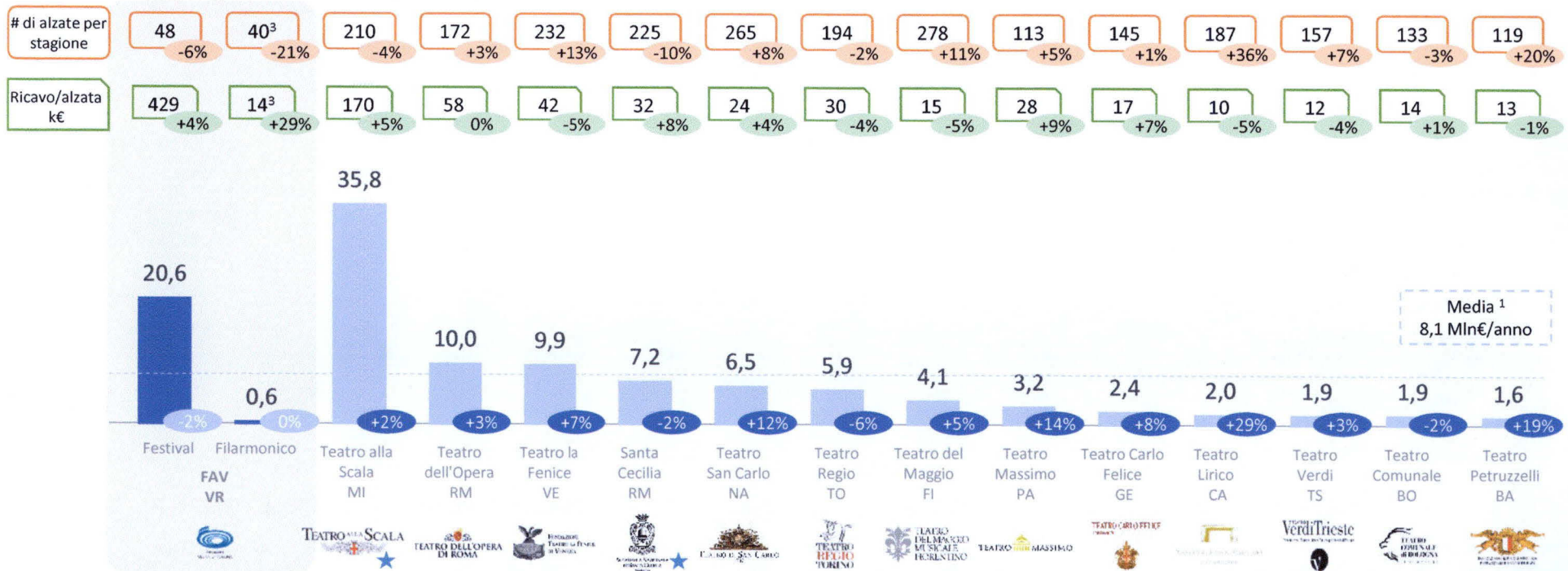


Ricavi da biglietti/abbonamenti e numero di alzate

- Il Festival realizza un ricavo per alzata significativamente superiore alle altre fondazioni, grazie alla capienza dell'Arena
- Il Filarmonico realizza un numero di alzate di opere e concerti inferiore agli altri teatri, realizzando comunque un ricavo medio per alzata tra i più bassi
- Il Teatro Lirico di Cagliari ha aumentato del 36% il n° di alzate tra 2015-2017, a fronte di aumento del 23% dei costi del personale²

Ricavi da vendita di biglietti ed abbonamenti per le 14 fondazioni Lirico – Sinfoniche, 2017

Mln €



Fondazione
ARENA DI VERONA®

Versione
preliminare

★ Forme organizzative speciali

% CAGR 15-17

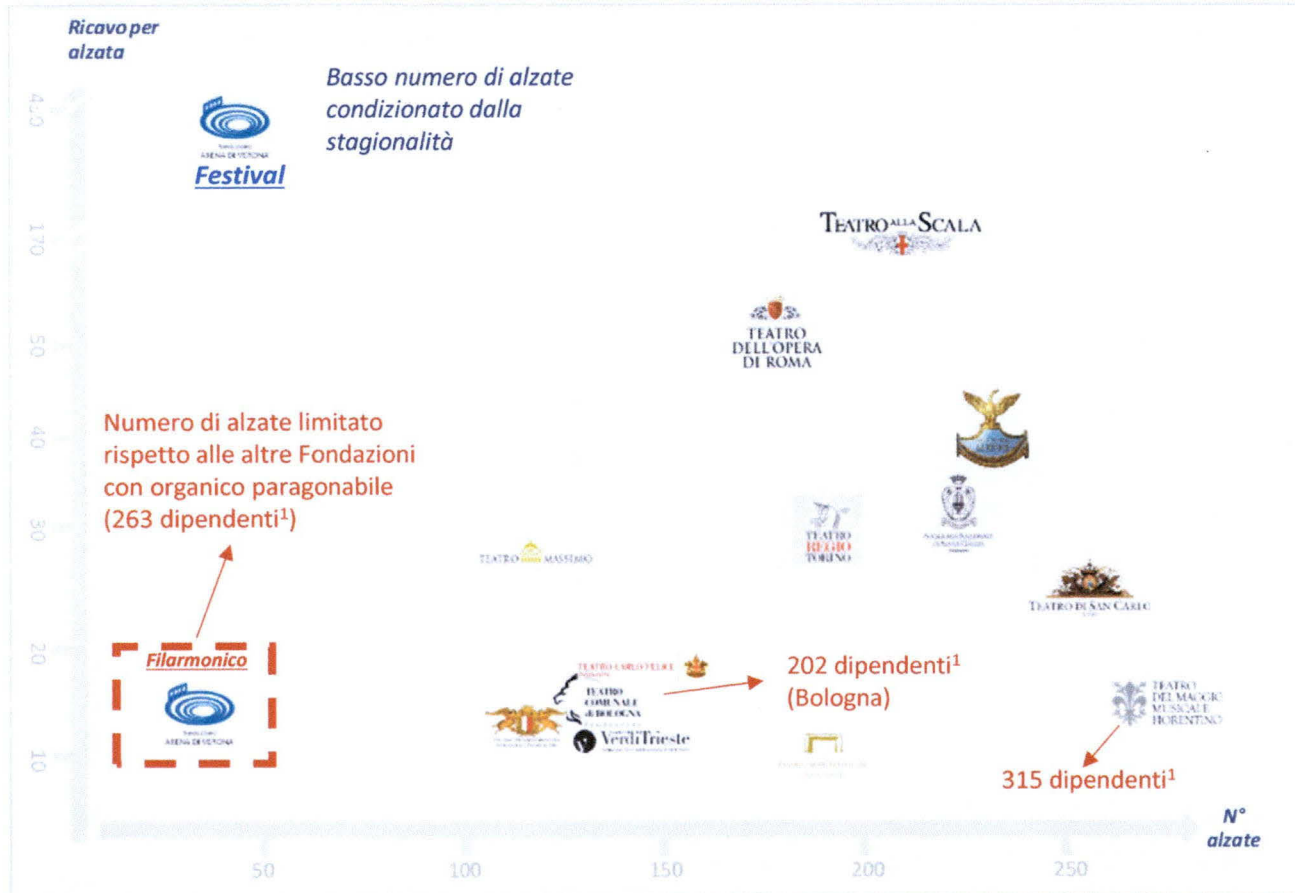
Fonte: Bilanci aziendali e siti internet delle Fondazioni

¹ Festival Areniano e Filarmonico sono considerati come una singola realtà | ² Si considerano i costi per personale dipendente e costi per prestazioni di lavoro non dipendente | ³ Si considerano le alzate che contribuiscono all'ottenimento del punteggio FUS



Sintesi – Posizionamento FAV rispetto alle altre Fondazioni

- Festival e Filarmonico presentano due posizionamenti fortemente differenti



Evidenze da benchmark

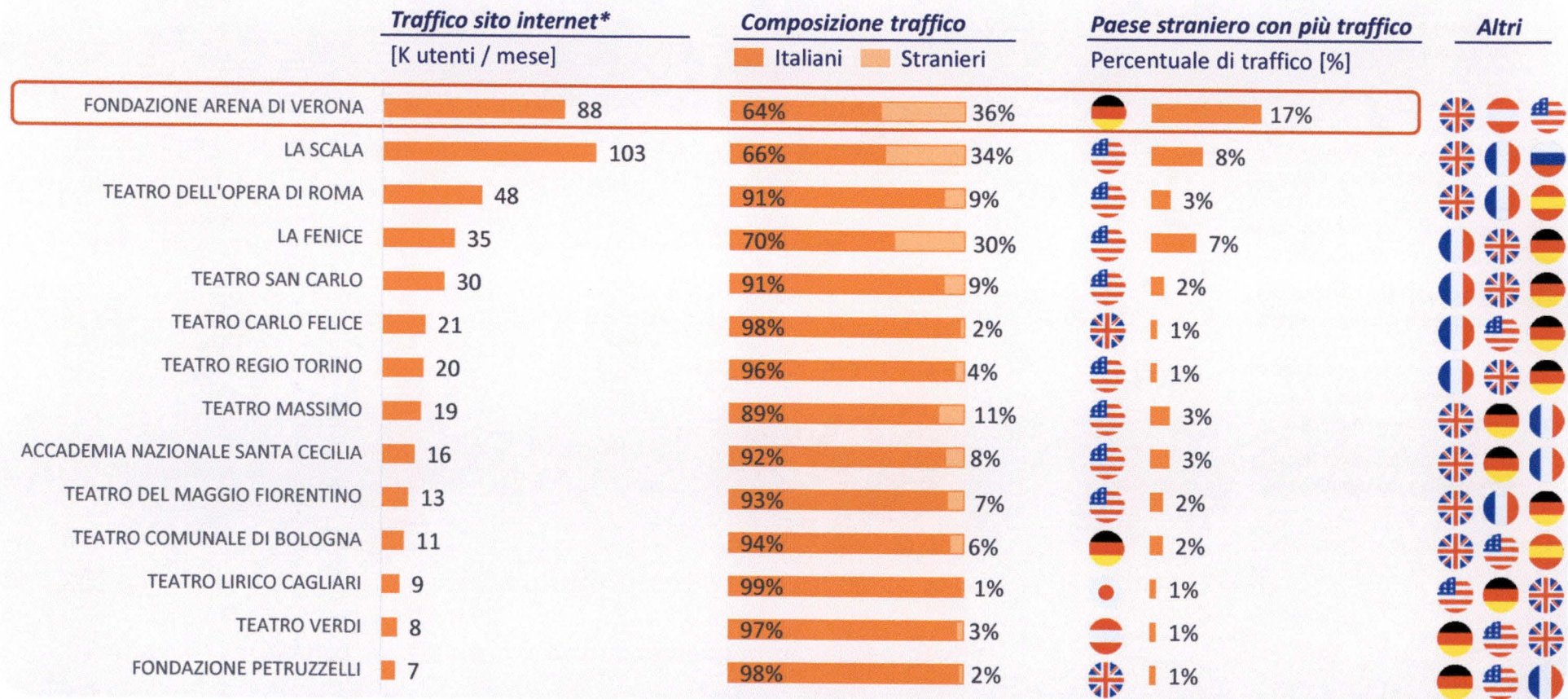
- ✓ Elevato **budget annuale** con il miglior **tasso di autofinanziamento** (62%)
- ✓ **Prezzo medio del biglietto del Festival** (55€) tra i più alti
- ✓ **Alto ricavo per dipendente** (inferiore solo alle Forme Organizzative Speciali)
- ✗ **Prezzo medio del biglietto al Filarmonico** (20€) tra i più bassi
- ✗ **Elevati costi operativi in relazione al contributo FUS** ottenuto (punteggio produzione) dovuto principalmente alla ridotta estensione temporale del Festival in relazione agli alti costi sostenuti
- ✗ **Ridotto n° di alzate in relazione al personale artistico e tecnico**
- ✗ **Incidenza del personale di staff sul personale totale superiore alla media** (14% contro il 12%)





Analisi del traffico internet

- Il sito di FAV è il **secondo più ricercato** (solo 15% inferiore alla Scala per traffico) e presenta la **maggiore percentuale** di ricerche provenienti **da un paese straniero**, con significativa incidenza della **Germania** (17% del traffico totale)
- Dal traffico estero, si evidenzia come **FAV, la Scala e la Fenice** siano le **uniche Fondazioni di rilievo internazionale**

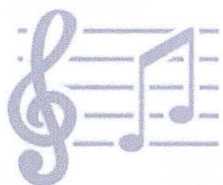




Le linee guida di sviluppo

RINNOVO OFFERING

<<Ottimizzazione della programmazione in termini di estensione temporale e frequenza spettacoli all'interno del Festival Areniano (in sinergia al calendario extra-lirica) e rinnovo dell'offerta del Teatro Filarmonico>>



BRAND AWARENESS E MARKETING

<<Definizione di una strategia di marketing coerente con l'anima turistica del Festival ed aumento della riconoscibilità del brand al fine di incrementare la saturazione e migliorare la capacità di attrarre nuove sponsorizzazioni da privati>>



CUSTOMER EXPERIENCE

<<Migliorare l'esperienza dello spettatore sia all'interno dell'Arena durante gli spettacoli, sia in città nel periodo del Festival, anche tramite la possibilità di assistere agli eventi in broadcasting>>



CORPORATE

<<Allineamento dell'organizzazione agli obiettivi del Piano di Sviluppo e coinvolgimento diretto dei dipendenti nella costruzione della mission aziendale>>





Dalle linee guida ai cantieri strategici

RINNOVO OFFERING	BRAND AWARENESS E MARKETING	CUSTOMER EXPERIENCE	CORPORATE
<p>NEW SCHEDULING 2021+</p> <p>Estensione della programmazione del festival a partire dal 2021 a 53+ serate e ottimizzazione del calendario dell'extra lirica</p>	<p>POTENZIAMENTO MARKETING</p> <p>Ottimizzazione strategia di marketing e implementazione azioni di marketing operativo mirato per il Lago di Garda</p>	<p>LUXURY EXPERIENCE</p> <p>Progetto per migliorare la user experience del segmento luxury (offerta di servizi differenzianti per le «Poltronissime Gold»)</p>	<p>RINNOVO ORGANIZZAZIONE</p> <p>Riprogettazione dell'assetto organizzativo in allineamento con gli obiettivi di sviluppo della Fondazione</p>
<p>OFFERTA FILARMONICO</p> <p>Progetto di rilancio del teatro filarmonico con offerta distintiva</p>	<p>PRICING E UPGRADING DINAMICO</p> <p>Impiego di strumenti di incentivazione e pricing dinamico per favorire la massima saturazione a ridosso dello spettacolo</p>	<p>EVENTI ICONICI E BROADCASTING</p> <p>Organizzazione di eventi speciali con la partecipazione di personalità mediatiche di interesse nazionale ed internazionale e attivazione proiezioni su Tv e cinema</p>	<p>PEOPLE</p> <p>Coinvolgimento del personale della Fondazione nello sviluppo della mission e della brand identity</p>
<p>REVISIONE SETTORI</p> <p>Ottimizzazione della divisione in settori, con la creazione di una ulteriore sezione di «gradinata numerata»</p>	<p>SPONSOR FOR ARENA</p> <p>Rinnovo del modello di sponsorship attraverso la valorizzazione del patrimonio informativo e la progettazione di servizi di visibilità per gli sponsor</p>	<p>ARENA E LA CITTÀ</p> <p>Iniziative di coinvolgimento della città nel clima del Festival Areniano</p>	<p>SECURITY</p> <p>Rafforzamento dei sistemi di security per l'accesso all'Arena</p>
	<p>BIG DATA & CUSTOMER ANALYTICS</p> <p>Big data e advanced analytics per la profilazione dell'utenza dell'Arena e la personalizzazione dell'esperienza</p>	<p>PIAZZA BRA LA «NUOVA» ARENA</p> <p>Coinvolgimento dell'intera area di Piazza Bra e del Palazzo Gran Guardia nell'esperienza della serata al Festival</p>	 <p>Definizione piano operativo e monitoraggio avanzamento delle singole iniziative</p>





1.1 – New Scheduling 2021+: Marginalità per alzata

Ricavo medio per alzata FESTIVAL

▶ ~ 457 k€

Considerando il ricavo medio a serata della stagione 2018

▶ ~ 277 k€

Considerando il ricavo minimo a serata della stagione 2018

Costo variabile per alzata FESTIVAL

Costo variabile di messa in scena¹

~ 150 k€

Costo variabile lavoro T Ind.

~ 9 k€

VALUTAZIONE PRELIMINARE

Calcolato come quota variabile della retribuzione (12%) rapportato al n° di opere

Costo variabile lavoro T Det.²

~ 20 k€

VALUTAZIONE PRELIMINARE

Calcolato come quota variabile della retribuzione (19%) rapportato al n° di opere

Costo Prestazioni

~ 32 k€

~ 211 k€

Equivalente a circa 3.840 spettatori per alzata (livello di break-even)

Marginalità per alzata FESTIVAL

▶ ~ 246 k€

Considerando il ricavo medio a serata della stagione 2018

▶ ~ 66 k€

Considerando il ricavo minimo a serata della stagione 2018

La marginalità positiva giustifica un aumento del n° di alzate del Festival



¹ Escluso il costo del personale

² Si considera solo la quota variabile; in caso di estensione del periodo di durata del Festival, è da considerare anche l'incidenza della quota fissa



1.1 - New Scheduling 2021+: Calendario 2021

Esemplificativo

APRILE 2021

LUN	MAR	MER	GIO	VEN	SAB	DOM
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30		

MAGGIO 2021

LUN	MAR	MER	GIO	VEN	SAB	DOM
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

GIUGNO 2021

LUN	MAR	MER	GIO	VEN	SAB	DOM
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30				

LUGLIO 2021

LUN	MAR	MER	GIO	VEN	SAB	DOM
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

AGOSTO 2021

LUN	MAR	MER	GIO	VEN	SAB	DOM
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	NEW	19	20	21	22
23	24	NEW	26	27	28	29
30	31					

SETTEMBRE 2021

LUN	MAR	MER	GIO	VEN	SAB	DOM
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30			
				1	2	3
4	5	6				

Legenda

- 53** Rappresentazioni Festival Lirico 2021 [PROPOSTA FAV]
- 1** Evento iconico
- 40** Concerti extra lirica
- NEW** Proposta potenziali serate aggiuntive

L'ottimizzazione del calendario dell'extra-lirica con il Festival Areniano consente di ipotizzare un **volume di concerti pari a 35** (aumento verso i valori 2017 - 40 concerti)

OTTOBRE





1.1 – New Scheduling 2021+: Indicatori Festival

	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>
N° settimane	11	12 (+1)	13 (+2)	13 (+2)	14 (+3)
N° Alzate	47	51 (+4)	53 (+6)	53 (+6)	56 (+9)
Scenario saturazione asintotica¹					
N° spettatori	393.000	421.000	439.000	437.000	460.000
Saturazione	61,6%	60,8%	61,0%	60,7%	60,5%
Ricavo medio per alzata	456 k€	454 k€	454 k€	453 k€	452 k€
Scenario saturazione minima²					
N° spettatori	393.000	415.000	430.000	426.000	445.000
Saturazione	61,6%	60,0%	59,8%	59,2%	58,5%
Ricavo medio per alzata	457 k€	446 k€	444 k€	440 k€	435 k€

Calendario molto efficace

Non si considera l'effetto delle azioni strategiche che mirano all'aumento della saturazione in Arena



¹ La saturazione delle serate aggiuntive rispetto alla baseline 2018 viene valorizzata con un decremento del 5% progressivo rispetto al valore medio 2018 (per giorno e posto)

² Le serate aggiuntive rispetto alla baseline 2018 vengono considerate come alzate aventi saturazione pari al valore minimo 2018 (per giorno e posto)



1.1 – New Scheduling 2021+

New Scheduling 2021

Obiettivo

Il Festival Areniano presenta delle ottime performance economiche derivanti dalla **marginalità** ampiamente **positiva delle opere** rappresentate, attraendo soprattutto un pubblico straniero (70% degli spettatori) e di natura turistica. Per questi motivi, si propone di **aumentare gradualmente** nel periodo di piano il **numero di alzate**, **ampliando la durata del Festival Areniano**, così da aumentare l'offerta proposta e **incrementare il numero di spettatori** complessivi, con rilevanti ricavi e margini addizionali

AZIONI

- ❑ **Ottimizzazione del calendario del Festival** saturando le giornate che, da analisi storica, presentano le migliori performance (es. venerdì e sabato)
- ❑ **Incremento del numero di alzate a stagione e dell'estensione temporale**
- ❑ **Ottimizzazione del calendario dell'extralirica** per sfruttare i **periodi di pausa del Festival Areniano** (es. maggio/settembre) o nei **giorni più deboli per il Festival**

Alzate di opera per stagione



Effort necessario e risultati

- **56 serate (+9 vs 2018)** considerando un **ricavo medio di ca. 452 k€** per 56 serate ed un **costo medio per serata pari a ca. 211 k€**
- **Raggiungimento al 2022 di ~460k spettatori (+17% rispetto al 2018)**
- **Ottimizzazione calendario extralirica**, con proposta di **35 serate, +5 vs 2018 (80 k€ ricavo per serata – 400 k€, marginalità 90%–360 k€)** dal 2020

Estensione temporale

Tale iniziativa può essere intrapresa fin dalla prima stagione disponibile



Impatto economico¹

+ 3.885 k€ ricavi

- 2.609 k€ costi operativi²

+ 1.276 k€



¹ Impatto economico a regime (2022)

² Comprensivi di un incremento di ~270 k€ di costi da biglietteria e di costi del personale determinato aggiuntivo per l'anticipo di una settimana a Giugno (ca. 80 k€) e una settimana a settembre (ca. 320 k€)



1.2 - Offerta Filarmonico: Marginalità per alzata

Evidenza di marginalità negativa per entrambe le tipologie di rappresentazioni, considerando solo costi variabili per alzata

Dati rappresentazioni
2018 rientranti nel
perimetro FUS

	<u>N° alzate (anno 2018)</u>	<u>Ricavo da vendita biglietti per alzata</u>	<u>Ricavo contribuito FUS² per alzata</u>	<u>Costo variabile per alzata¹</u>	<u>Costo del personale variabile per alzata</u>	<u>Marginalità per alzata</u>
Opere	24	20 k€ (max 27 k€ ³) Ricavo medio pari a 22,5 €/biglietto	32 k€	- 68 k€ Il 50% di tali costi è legato ai compensi per le compagnie di canto	-17 k€ VALUTAZIONE PRELIMINARE	-33 k€
Concerti	13	4 k€ (max 13 k€ ³) Ricavo medio pari a 11,0 €/biglietto	6 k€	- 10 k€	-17 k€ Si esclude il costo fisso del personale	-17 k€

Il n° di spettatori medio per alzata (671) è il linea con quello delle altre Fondazioni (701). Il gap si registra nel ricavo medio per spettatore (22€ contro media di 29€, -30%): da perseguire un **incremento del prezzo dei biglietti del 15%**

Da benchmark con altre Fondazioni emerge un **potenziale efficientamento lato costi operativi del 20%** (confermato da relazione del Commissario al risanamento II Sem 2018)

Tramite interventi lato ricavi e lato costi è possibile ridurre l'entità della perdita economica attuale



¹ Costo direttamente imputabile alla singola serata ad esclusione del personale

² Derivante dal solo punteggio di produzione – per alzata

³ Ricavo massimo ottenibile dalla vendita biglietti al ricavo medio 2018 (netto IVA) considerando 1.200 posti disponibili



1.2 – Offerta Filarmonico



Offerta Filarmonico

Obiettivo

Il Teatro Filarmonico presenta **performance economiche negative**, anche per effetto della **presenza del Festival Areniano**, che propone un'offerta artistica in gran parte sovrapponibile. Al fine di rilanciare il Filarmonico, si propone **nel lungo periodo di rinnovarne la programmazione**, identificando una propria caratterizzazione artistica distinta dal Festival e attrattiva per i giovani, mentre **nel breve periodo di razionalizzare l'offerta attuale**, riducendo la perdita, anche tramite una revisione del **contratto di locazione**

AZIONI

Breve periodo (stagioni 2019/20 e 2020/21):

- Ripristino attività ad **Ottobre e Novembre**
- Efficientamento del costo di messa in scena** delle opere (già avviato nel budget '19) e **revisione pricing** per alzare il ricavo a spettatore
- Preferenza ai **concerti in luogo delle opere**
- Revisione contratto di locazione del teatro** (disponibilità palchi e rinnovo immobile)

Lungo periodo (stagione 2021-2022):

- Costituzione di un **gruppo di lavoro** (con risorse interne FAV) per **rinnovare l'offerta del Teatro Filarmonico**, identificando una propria caratterizzazione artistica distinta dal Festival

Effort necessario e risultati

- Mantenimento **programma 2019 a 73 serate**
- **Efficienza sui costi di messa in scena del 20%**
- **Incremento ricavo per spettatore del +15%**
- **Budget marketing dedicato di 75 k€/anno**
- **Impatto della revisione della programmazione nel lungo periodo non quantificato**

Estensione temporale

Tale iniziativa può essere intrapresa fin dalla prima stagione disponibile



Impatto economico¹

+ 101 k€ ricavi

+ 315 k€ costi operativi²

+ 416 k€



¹ Impatto economico a regime (2022)

² Comprensivi di un incremento di ~8 k€ di costi da biglietteria e di 75 k€ di budget marketing annuo



1.3 – Revisione settori Festival



Revisione settori Festival

Obiettivo

Rivedere la suddivisione dei posti dell’Arena in settori in funzione del tasso di saturazione, favorendo l’estensione dei settori a prezzi maggiori con un conseguente **incremento del prezzo medio a spettatore**. In particolare, si propone il **ridimensionamento** delle «gradinate non numerate» e la **creazione di un’ulteriore sezione di «gradinata numerata»**. La «gradinata numerata», infatti, risulta essere il settore che **maggiormente soddisfa gli spettatori** (evidenziato dall’elevato livello di saturazione raggiunto)

AZIONI

- Creazione di un’ulteriore sezione di «gradinata numerata» (n° 4) al di sopra del Palco Reale, con **500 posti** (dimensione inferiore alla gradinata numerata 3 e prezzo intermedio, **40€**), **ridimensionando la gradinata non numerata**



Effort necessario e risultati

- Assumendo per il nuove settore **saturazione pari alla gradinata non numerata**, si ottiene un **incremento di ricavi** (su 47 serate) di **203 k€**
- **Costo di allestimento e adeguamento sistemi:** si assume in via conservativa **10 k€/anno**

Estensione temporale



Impatto economico¹

+ 203 k€ ricavi

- 49 k€ costi operativi²

+ 154 k€




¹ Impatto economico a regime (2022)
² Comprensivi di un incremento di ~39k€ di costi da biglietteria



2.1 – Potenziamento Marketing

Potenziamento marketing



Obiettivo

Implementare una **strategia di marketing** che sia in grado di **aumentare la percezione del Festival come elemento catalizzatore della città di Verona** e, più in generale, dell'intera zona turistica veronese. In particolare, si vogliono attrarre i **turisti del Lago di Garda** nel mese di **Agosto**, in cui il **flusso turistico in città è minore**, al fine di **incrementare la saturazione media dell'Arena**, e costruire **partnership con i tour operator internazionali**

AZIONI

- ❑ Presenza presso le località turistiche del lago di Garda tramite eventi di comunicazione e animazione dedicata
- ❑ Favorire l'organizzazione di trasporti (pullman) verso l'Arena e altri servizi mirati a semplificare e favorire lo spostamento dei turisti dal lago in città
- ❑ Costituire accordi con i tour operator specializzati in gruppi stranieri per inserire la serata al Festival nei propri tour
- ❑ Organizzare iniziative nelle città di Milano e Venezia per intercettare i bacini turistici
- ❑ Attivare campagne di marketing sui social
- ❑ Elaborazione del Piano di Marketing di dettaglio

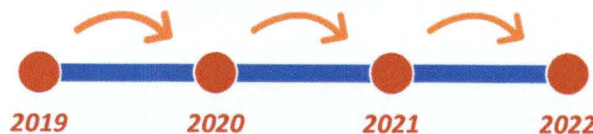
Effort necessario e risultati

Si ipotizza un aumento del **budget marketing annuo di 150 k€ (+25% rispetto al budget 2019)¹**, fissando un target di incremento medio di saturazione pari a:

2019: +1,0%
 2020: +1,0%
 2021: +1,5%
 2022: +2,0%

Estensione temporale

Tale iniziativa può essere intrapresa fin dalla prima stagione disponibile



Impatto economico²

+ 416 k€ ricavi

- 183 k€ costi operativi³

+ 233 k€



¹ Al netto del contributo stanziato da Unicredit

² Impatto economico a regime (2022)

³ Comprensivi di un incremento di ~33 k€ di costi da biglietteria



2.2 – Pricing e upgrading dinamico

Obiettivo

Biglietti venduti

Pricing & Upgrading dinamico

Aumentare la saturazione media dell'Arena e bilanciare il livello di riempimento tra i diversi giorni della settimana, riducendo l'effetto di cannibalizzazione delle serate di punta del Festival (es. eventi speciali, serate con artisti di fama), tramite l'attivazione di politiche di incentivazione dei canali di vendita e l'istituzione di meccanismi di pricing dinamico di semplice gestione (periodi di sconto, upgrade last minute per acquisti su canale Web)

AZIONI

- ❑ Sviluppo del canale di vendita delle grandi catene di strutture ricettive del Lago di Garda e istituzione di corner dedicati in location ad alto afflusso turistico, con il riconoscimento di una fee a loro favore per ogni ticket venduto (10%), modulabile in funzione del giorno della settimana
- ❑ Introduzione di un sistema di pricing dinamico che, attraverso la definizione di milestone temporali di saturazione target per serata, introduca dei periodi eccezionali a prezzi scontati sulle serate con prevendita insoddisfacente
- ❑ Possibilità per l'acquirente via web di cambiare all'ultimo il proprio biglietto con uno di un settore superiore (in caso questo risulti insaturo) a prezzo scontato

Effort necessario e risultati

- Si assume aumento del 15% delle vendite sul canale a fronte di un costo di 54 k€ per la fee
- Si assume sconto del 10% per 20 gg su tutte le serate di martedì, mercoledì e domenica (crescita delle vendite prevista nel mese +5%)
- 1% degli spettatori effettua un upgrade di biglietto (11 € di ricavi aggiuntivi a spettatore)
- Budget marketing dedicato previsto pari a 100 k€/a

Estensione temporale

L'iniziativa potrà essere intrapresa dalla prossima stagione



Impatto economico¹

+ 348 k€ ricavi

- 185 k€ costi operativi²

+ 163 k€



¹ Impatto economico a regime (2022)

² Comprensivi di un incremento di ~ 31 k€ di costi da biglietteria



2.3 – Sponsor for Arena



Sponsor for Arena

Obiettivo

Passare dall'attuale **sponsor** come **forma di mecenatismo** ad una **forma di sponsorship tradizionale** in cui le **aziende** abbiano un effettivo **ritorno per il proprio business** dalla sponsorizzazione. Sono necessari chiara **identificazione e riconoscimento del brand delle aziende sponsor** all'interno dell'attività della Fondazione, permettendo così ai partner di trarre valore dalla **base spettatori**. Risulterà così possibile **migliorare la capacità di attrarre aziende sponsor**, attingendo ad un contesto più ampio di quello veronese

AZIONI

- ❑ Predisposizione di una **sezione riguardante gli sponsor sul sito Web**
- ❑ Possibile ingaggio di agenzia a **provvigione per acquisizione sponsorship**
- ❑ **Rappresentazione grafica dei loghi** delle società sponsor **all'interno di allestimenti e pubblicità** diffusi in città per il Festival
- ❑ **Visibilità** delle società **sponsor** sulla copertina dei **libretti degli spettacoli**
- ❑ Valutazione della possibilità di **mostrare i loghi delle società sponsor durante le interruzioni** delle rappresentazioni in Arena (es. nei display dei sottotitoli)
- ❑ Istituzione di un **albo dei donori**, con possibilità di esporre **targhe nelle sedi**
- ❑ **Condivisione DB clienti** con gli sponsor, nel rispetto della normativa privacy

Effort necessario e risultati

- In via preliminare, si fissa un target di **aumento dei ricavi** derivanti **dalle sponsorizzazioni del 5%** (pari ad una sponsorizzazione media attuale)
- I **costi e gli investimenti** da sostenere per la realizzazione dell'iniziativa sono **da definire nel dettaglio**, si assume di allocare un **budget** addizionale **di 50 k€/anno**

Estensione temporale

Tale iniziativa può essere intrapresa fin dalla prima stagione disponibile



Impatto economico¹

+ 100 k€ ricavi

- 50 k€ costi operativi

+ 50 k€





2.4 – Big Data & Customer Analytics

Big Data & Customer Analytics

Obiettivo
Approfondire attraverso **big data e advanced analytics** la **conoscenza della base clienti FAV**, comprendendo le caratteristiche alla base dei **comportamenti di acquisto** e le **variabili più ricorrenti**, rispondendo a domande chiave: Quali sono le **caratteristiche anagrafiche** degli spettatori? Quali sono le caratteristiche dei **clienti che spendono di più** e più spesso? Qual è il tasso di **retention**? Su quale **segmento di mercato** conviene fare **pubblicità** per massimizzare gli investimenti? Quali sono le **possibilità di up-selling** creando opportunità di *Data Monetization*?

AZIONI

- ❑ Attività preliminare di **Data Strategy** volta a definire la **roadmap evolutiva in ottica Data-Driven** del customer management approfondendo nel dettaglio costi/benefici delle diverse iniziative
- ❑ Selezione dei diversi **use-case** da avviare
- ❑ **Pianificazione degli interventi infrastrutturali/organizzativi** necessari per abilitare l'adozione dei use case selezionati
- ❑ **Avvio del sistema di gestione big data e customer analytics**

Effort necessario e risultati

- Da definire in coerenza con il livello di utilizzo dell'iniziativa strategica

Estensione temporale

L'iniziativa potrà essere intrapresa dalla prossima stagione



Impatto economico¹

Quantificazione da valutare in relazione alle strategie della Fondazione





2.4 – Big Data & Customer Analytics: Focus

Introduzione di strumenti e logiche di Customer/Sales Analytics



Altri elementi «enabler»:
piattaforme di CRM, accesso a dati social
accesso ai dati sulle vendite etc



Modelli/use case ipotizzabili per lo sviluppo della Fondazione Arena di Verona

- **Modelli predittivi** per la previsione dei **volumi di vendita** da utilizzare anche in una logica di sponsorship strategy
- Modelli predittivi per la **previsione dei volumi di specifici target di turisti** nella città di Verona e limitrofe
- Modelli di **ottimizzazione della programmazione degli eventi** tenendo conto di fattori esogeni quali altri eventi concomitanti, flussi turistici, etc.
- **Segmentazione della clientela** al fine di indirizzare opportunamente campagne di **marketing/advertising degli eventi**
- Segmentazione della clientela al fine di indirizzare opportunamente gli **spazi ed i contenuti per l'advertising** eventualmente presenti all'interno o nei pressi dell'Arena
- Modelli per l'individuazione dei **periodi migliori nei quali lanciare campagne di advertising** o promozioni per massimizzare la vendita di biglietti
- **Business Intelligence in tempo reale sui dati di vendita** ed affluenza agli eventi anche connessi al sistema di **pricing dinamico**
- Introduzione di **logiche di survey per tracciare e misurare la soddisfazione dei clienti** rispetto alla programmazione degli eventi o singoli eventi specifici, raccogliere dati sui clienti ed affinare la conoscenza sulla customer base e fornire spunti migliorativi alla direzione artistica degli eventi

La raccolta di dati sugli eventi, le diverse tipologie di clienti e le relative preferenze possono andare a costituire una base informativa che può inoltre creare opportunità di Data Monetization





3.1 – Luxury Experience



Obiettivo

Fornire una **customer experience unica ed esclusiva** per gli spettatori del settore premium (Poltronissime Gold), a **giustificazione della differenza di prezzo del biglietto**, in modo da **aumentare la saturazione del settore Poltronissime GOLD**, incentivando uno spostamento di **spettatori dai settori di classe inferiore** (in particolare dalle Poltronissime)

AZIONI

Per gli spettatori del settore Poltronissime GOLD, si prevede:

- ❑ **Organizzazione di visite guidate pre-evento a Palazzo Gran Guardia in concomitanza con le alzate di sipario**
- ❑ **Organizzazione visite guidate al backstage dell’Arena prima dello spettacolo**
- ❑ **Realizzazione di varchi di entrata priority per accedere in Arena evitando la coda**
- ❑ **Predisposizione di welcome cocktail per ciascun spettatore**
- ❑ **Miglioramento del comfort delle sedute**
- ❑ **Utilizzo di Palazzo Gran Guardia come hall di attesa in caso di interruzioni per pioggia**
- ❑ **Servizio dedicato per lo spostamento verso l’Arena come incentivo all’upgrade**

Effort necessario e risultati

- Si assume un **budget forfettario di 1,5€** per ogni posto disponibile in **Poltronissima Gold** per serata (~72k € a stagione) da destinarsi all’**organizzazione dei servizi aggiuntivi**
- Si prevede un **incremento di saturazione del settore del +10% sulle alzate infrasettimanali** e del **+5% nel weekend** (+0,1% sulla premiere)

Estensione temporale

Tale iniziativa può essere intrapresa fin dalla prima stagione disponibile



Impatto economico¹

+ 103 k€ extra ricavi
 - 80 k€ costi operativi²

+ 23 k€



¹ Impatto economico a regime (2022)

² Comprensivi di un incremento di ~8k€ di costi da biglietteria



3.2 – Eventi iconici e Broadcasting



Eventi iconici e Broadcasting

Obiettivo

Incrementare la visibilità a livello nazionale e internazionale di **Fondazione Arena di Verona e del proprio Festival Lirico**, al fine di migliorare la Brand Awareness e la capacità di attrarre sponsor privati, e **sviluppare l'attività di broadcasting**, con ripresa delle serate principali da proporre in programmazione in sale cinematografiche e canali TV tematici, incrementando i **ricavi da vendita dei diritti di trasmissione** e ampliando la **base di pubblico raggiungibile**

AZIONI

- Organizzazione di **1 serata di Gala** durante il Festival Lirico, con vendita dei **solli biglietti di platea** (2.935) ad un **prezzo elevato**, con programmazione di eventi di **elevato livello artistico e visibilità mediatica** (coinvolgimento di celebrities e sponsor), con caratterizzazione di **innovazione tecnologica** (es. proiezioni sulle gradinate)
- Trasmissione delle serate di Gala e di altre serate speciali** (première, serata Bolle & Friends) **presso catene di sale cinematografiche** (tramite partnership su modello Royal Opera House), **su canali TV tematici** (es. Classica HD, RAI 5) o presso **canali Web dedicati**

Effort necessario e risultati

- Serate di Gala:** Prezzo medio **200€** (+16% su Prezzo medio della Premiere) per ricavo atteso di **590 k€ a serata**, di cui **80% da investire in cachet, marketing e comunicazione** per pubblicizzare l'evento e in **costi di gestione**
- Broadcasting:** target di **100 k€ di ricavi nel 2020 e 200 k€ per 2021 e 2022** (vincolo di 3 riprese incluse in contratto integrativo)

Estensione temporale

L'iniziativa potrà essere intrapresa dalla prossima stagione



Impatto economico¹

+ 790 k€ ricavi

- 517 k€ costi operativi²

+ 273 k€



¹ Impatto economico a regime (2022)

² Comprensivi di un incremento di ~47k€ di costi da biglietteria



3.3 – Arena e la città



Arena e la città

Obiettivo

Coinvolgere l'intera città di Verona nel clima del Festival Areniano, tramite l'organizzazione di rappresentazioni artistiche collaterali nei punti maggiormente rappresentativi ed allestimenti delle vie della città, affinché tanto i veronesi quanto i turisti «respirino l'aria del Festival» e si sentano più partecipi dell'evento che deve coinvolgere l'intera città. Si vuole creare l'immagine di **Verona come «la città della lirica»**, dandole una **connotazione unica a livello nazionale ed internazionale** come messaggio turistico

AZIONI

- ❑ **Allestimento** di punti strategici della città (es. le porte di accesso) con il **tema delle opere liriche**, in maniera che sia chiara e forte la presenza del Festival durante tutta la sua durata
- ❑ Organizzazione di **iniziative artistiche collaterali** diffuse in città («fuori Festival») per aumentare il coinvolgimento della città e **per attrarre i turisti presenti**
- ❑ **Coinvolgimento dei negozianti** e delle altre attività sociali ed economiche della città per contribuire ad **allestire le proprie vetrine o spazi di proprietà a tema Festival** (ad es. con istituzione di premi per le vetrine più belle)

Effort necessario e risultati

- I costi, principalmente legati agli **addobbi e all'allestimento di vie e piazze** della città, sono da stimare in dettaglio, in prima assunzione si alloca un **budget di 50 k€/anno²**
- In via prudenziale, non si identifica un ritorno economico diretto dall'iniziativa, il cui principale **beneficio sarà in termini di immagine**

Estensione temporale

Tale iniziativa può essere intrapresa fin dalla prima stagione disponibile



Impatto economico¹

+ 0 k € ricavi

- 50 k€ costi operativi

- 50 k€



¹ Impatto economico a regime (2022)

² Si assume che anche gli altri soggetti delle realtà cittadina coinvolti nell'iniziativa contribuiscano a sostenere il costo complessivo



3.4 – Piazza Bra la «nuova» Arena

Obiettivo

Piazza Bra la “nuova” Arena

L’iniziativa si propone di **valorizzare Piazza Bra** come **estensione dell’Arena** e luogo in cui gli spettatori possano **vivere l’esperienza dello spettacolo prima di accedere al monumento**, favorendo il coinvolgimento dei turisti in città. **In particolare, si propone di valorizzare l’heritage artistico** della Fondazione sfruttando la location di **Palazzo Gran Guardia** come sede del **Museo AMO**, garantendone una gestione profittevole

AZIONI

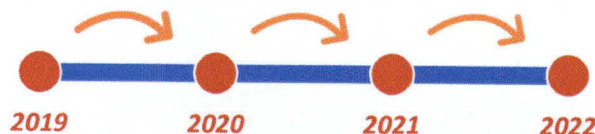
- ❑ **Allestire Piazza Bra** con decorazioni e scenografie che richiamino il Festival
- ❑ Utilizzare **Palazzo Gran Guardia** come **location per estendere l’esperienza complessiva dell’evento** e per far entrare in contatto lo spettatore con la storia di FAV
- ❑ **Spostamento del Museo AMO a Palazzo Gran Guardia**, valorizzando il significativo heritage della Fondazione (apertura prevista per il solo periodo di attività del Festival)
- ❑ **Vendita integrata del biglietto del Museo con il biglietto del Festival** (prevista maggiorazione di 1€ sul prezzo dell’opera), così da garantirne la sostenibilità

Effort necessario e risultati

- **Costo decorazione piazza Bra e costo di approntamento Palazzo Gran Guardia: ~100 k€**
- **Costi di gestione del Museo AMO per 3 mesi: ca. 150 k€ anno¹**
- **Ricavi aggiuntivi da biglietti Festival: ~393 k€ (1€ a biglietto)**

Estensione temporale

Tale iniziativa può essere intrapresa fin dalla prima stagione disponibile



Impatto economico²

+ 393 k€ ricavi
 - 281 k€ costi operativi³

+ 112 k€



¹ Riponderazione su 3 mesi dei costi di gestione 2018 del Museo AMO (10 mesi)

² Impatto economico a regime (2022)

³ Comprensivi di un incremento di ~31k€ di costi da biglietteria



4.1 – Rinnovo organizzazione



Rinnovo organizzazione

Obiettivo

Gli obiettivi del Piano di Sviluppo richiedono una **trasformazione dell'organizzazione FAV** sia in termini di **agilità** che di **proattività nel supportare gli indirizzi guida** su marketing e profilazione dei clienti. **Persone, processi, sistemi e fornitori** di servizi devono essere **allineati ai nuovi obiettivi strategici** e **favorire ulteriori opportunità di sviluppo**

AZIONI

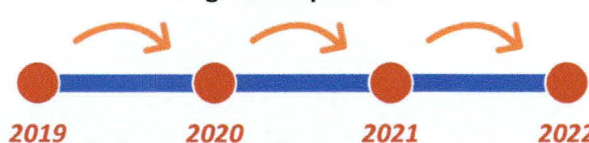
- ❑ **Riorganizzazione funzionale:**
 - **Spostamento Comunicazione** (solo Promotion, non ufficio stampa) dentro unità **Marketing**
 - Identificazione **referenti distinti** nell'unità **marketing per Festival e Filarmonico**
 - Revisione ruoli di **coordinamento Direzione Artistica**
 - Spostamento **Trasporti** dentro **Allestimenti**
 - **Separazione Allestimenti** da **Direzione Artistica** (mantenendo la dipendenza funzionale)
 - Presidio dedicato su **Affari Legali**
- ❑ **Valutazione nuove figure professionali, incremento complessi artistici e revisione MBO**
- ❑ Valutazione iniziative di **pre-pensionamento**
- ❑ **Formalizzazione di processi e procedure e innovazione sistemi gestionali** (HR e AFC)
- ❑ **Revisione della strategia make or buy** in relazione ad attività non core (Payroll)
- ❑ **Aprire tavolo per la revisione del contratto integrativo**, per ridurre la complessità

Effort necessario e risultati

- Costituzione **gruppo di lavoro interno a FAV** per valutare l'introduzione di nuove **figure professionali** in linea con il piano (es. Data Scientist, Marketing Manager, Revenue Manager), rivedere assetto **MBO** e identificare **ulteriori opportunità di Make or Buy**
- **Stima costo esterno Payroll: 85 k€ (~ 2 FTE)**

Estensione temporale

Tale iniziativa può essere intrapresa fin dalla prima stagione disponibile



Impatto economico¹

Quantificazione da valutare in relazione alle strategie della Fondazione





4.2 - People

Obiettivo



Sviluppare l'integrazione e la collaborazione fra le diverse «famiglie» professionali favorendo la **progettazione condivisa** di iniziative in grado di attuare le linee strategiche della Fondazione e **sviluppare la motivazione del personale a collaborare attivamente nell'attuazione del piano di sviluppo** generando **ingaggio e responsabilizzazione** nei confronti delle azioni definite

AZIONI

- ❑ **Design:** Condivisione obiettivi, metodi e contenuti, comprensione specifiche caratteristiche «popolazione» coinvolta, identificazione location e progettazione del programma di dettaglio
- ❑ **Communication:** definizione messaggi chiave e attuazione delle azioni di comunicazione interna
- ❑ **Work session:** Attività esperienziale, attività generativa, attività razionale e raccolta evidenze
- ❑ **Follow up:** Raccolta fattori e obiettivi chiave, consolidamento azioni proposte, raccolta priorità di attuazione, consolidamento del Piano iniziative con Direzione e consiglio d'Indirizzo

Effort necessario e risultati

- **Work session in 3 gg outdoor per il coinvolgimento di circa 100-150 persone** con l'impiego di **Tutor esterni**, uno ogni 8/10 risorse

Estensione temporale

Tale iniziativa può essere intrapresa fin dalla prima stagione disponibile



Impatto economico¹

+ 0 k € ricavi

- 75 k€ costi operativi

- 75 k€



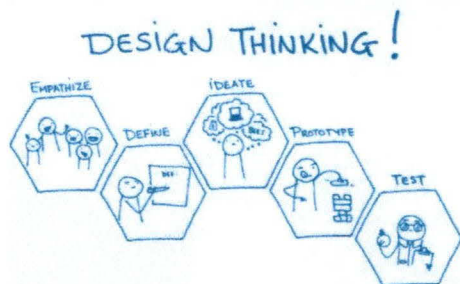


4.2 – People: Focus sulla «Work Session»

ENVISIONING



Per la focalizzazione della nuova mission della Fondazione l'obiettivo è mettere tutti i partecipanti nella condizione di prefigurare scenari e visioni, conciliando le aspettative e le aspirazioni con i vincoli del reale. L'obiettivo è quello di **produrre idee e suggestioni** verso la Fondazione del futuro, portando valore aggiunto per l'organizzazione. Per questa fase è ipotizzabile la tecnica del **design thinking** attraverso la quale si insegna ai team aziendali a **combinare il pensiero creativo con il metodo scientifico** utilizzato nella ricerca. Il mix di queste tecniche, produce squadre molto coese e determinate, in grado di creare una sorta di "realtà aumentata" dove la visione dei problemi si sposa con l'emergere immediato di potenziali soluzioni innovative



EXPLORING



Per i lavori relativi alla **definizione di iniziative funzionali al rilancio del Teatro Filarmonico ed al miglioramento della customer experience**, si può ipotizzare l'utilizzo del **Business model Canvas**, strumento utile a sviluppare/evolvere i modelli di business. I partecipanti vengono suddivisi in gruppi/tavoli di lavoro tematici attraverso la tecnica del **World Cafè** in grado di dar vita a conversazioni informali, vivaci e costruttive sulle iniziative da avviare in coerenza con le linee strategiche della Fondazione. I Gruppi si cimenteranno **nell'individuazione e programmazione delle iniziative**, definendo la priorità delle stesse attraverso le variabili di **rilevanza** (innovazione, impatto sui target di riferimento etc) e **attuabilità** (risorse necessarie, tempi di realizzazione, coerenza con la mission etc)





4.3 – Security



Obiettivo

Considerando l'importanza crescente inerente le tematiche di sicurezza durante i grandi eventi pubblici e l'incidenza diretta sul business di FAV, è fondamentale presidiare opportunamente l'ambito Security, soprattutto durante le serate del Festival, garantendo un elevato livello di servizio salvaguardando al tempo stesso l'accessibilità all'evento. A tal fine si propone di incrementare i punti di controllo fuori dall'Arena, permettendo di migliorare il presidio senza allungare eccessivamente i tempi di accesso

AZIONI

- Data la rilevanza del tema security, si propone di rafforzare le iniziative di controllo agli accessi durante il Festival aumentato i punti di controllo, tramite:
 - Incremento personale di vigilanza presente a serata, aumentando il tempo dei controlli a spettatore e quindi l'accuratezza degli stessi
 - Aumento del n° di metal detector disponibili
 - Valutazione dotazione scanner per le borse (da prendere a noleggio per le singole serate)
 - Installare nuove telecamere per videosorveglianza avanzata

Effort necessario e risultati

- Budget 2019 servizi di vigilanza¹:
 - Festival: 157 k€
 - Costi comuni: 175 k€
- Incremento del budget attuale per i servizi di vigilanza del del 50% (170 k€)

Estensione temporale

Tale iniziativa può essere intrapresa fin dalla prima stagione disponibile



Impatto economico³

+ 0 k € ricavi

- 170 k€ costi operativi

- 170 k€

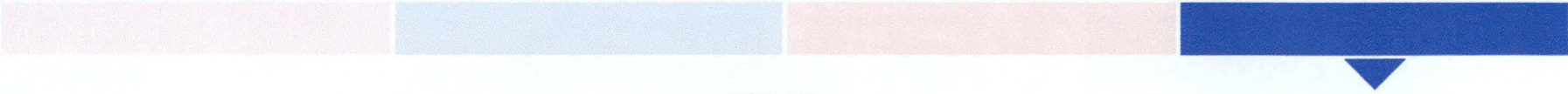


¹ Non si considera il costo attribuito a Filarmonico e Museo pari a 218 k€, in quanto mantenuto costante. Alcuni interventi (es. telecamere) potranno essere eventualmente effettuati direttamente dal Comune, in quanto proprietario dell'asset

³ Impatto economico a regime (2022)



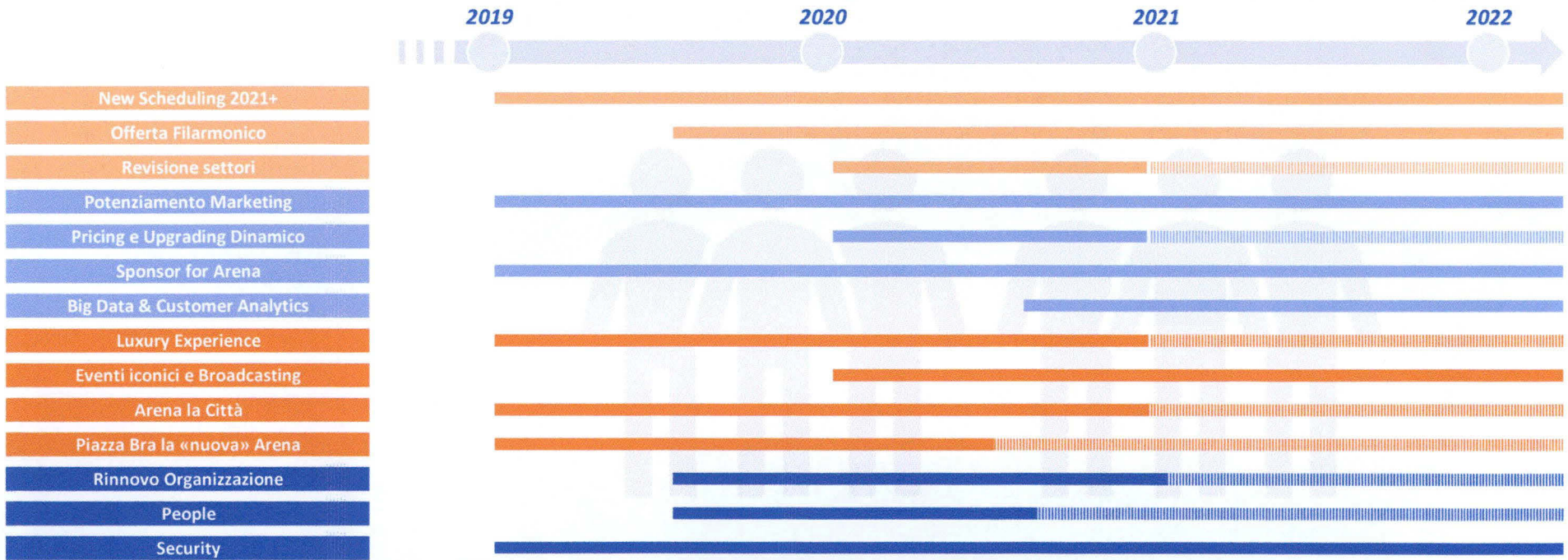
4.4 - PMO



Obiettivo



L'implementazione del Piano di Sviluppo richiede **un'attenta attività di PMO** al fine di **raggiungere gli obiettivi preposti in maniera efficiente ed efficace**. Per tale motivo, sarà **identificato un PM responsabile del monitoraggio dell'avanzamento** del piano complessivo e **della verifica costante di sviluppi e criticità delle singole iniziative**. Per ogni cantiere, verrà identificato un **team di lavoro interno con un Capo Cantiere** incaricato della definizione del **Piano operativo di dettaglio** e della sua **implementazione**





Sintesi impatto economico delle iniziative a Piano

Festival*

🎯 478k

+ 22% ingressi
vs 2018
(ca. 393k)

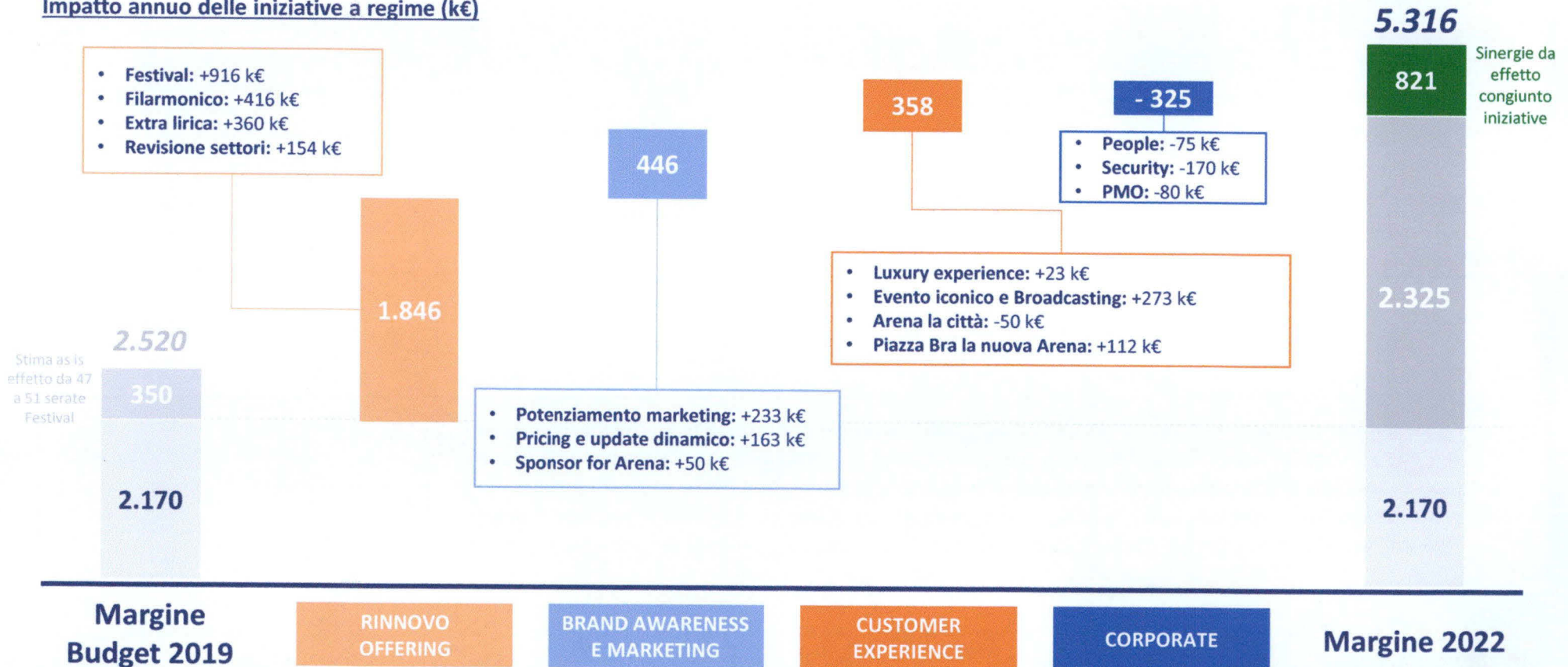
🎯 62,8%

+ 1,2% saturazione
vs 2018
(61,6%), con 9 alzate in più

🎯 56,9 €

+ 3% prezzo medio
vs 2018
(55,5 €/alzata)

Impatto annuo delle iniziative a regime (k€)



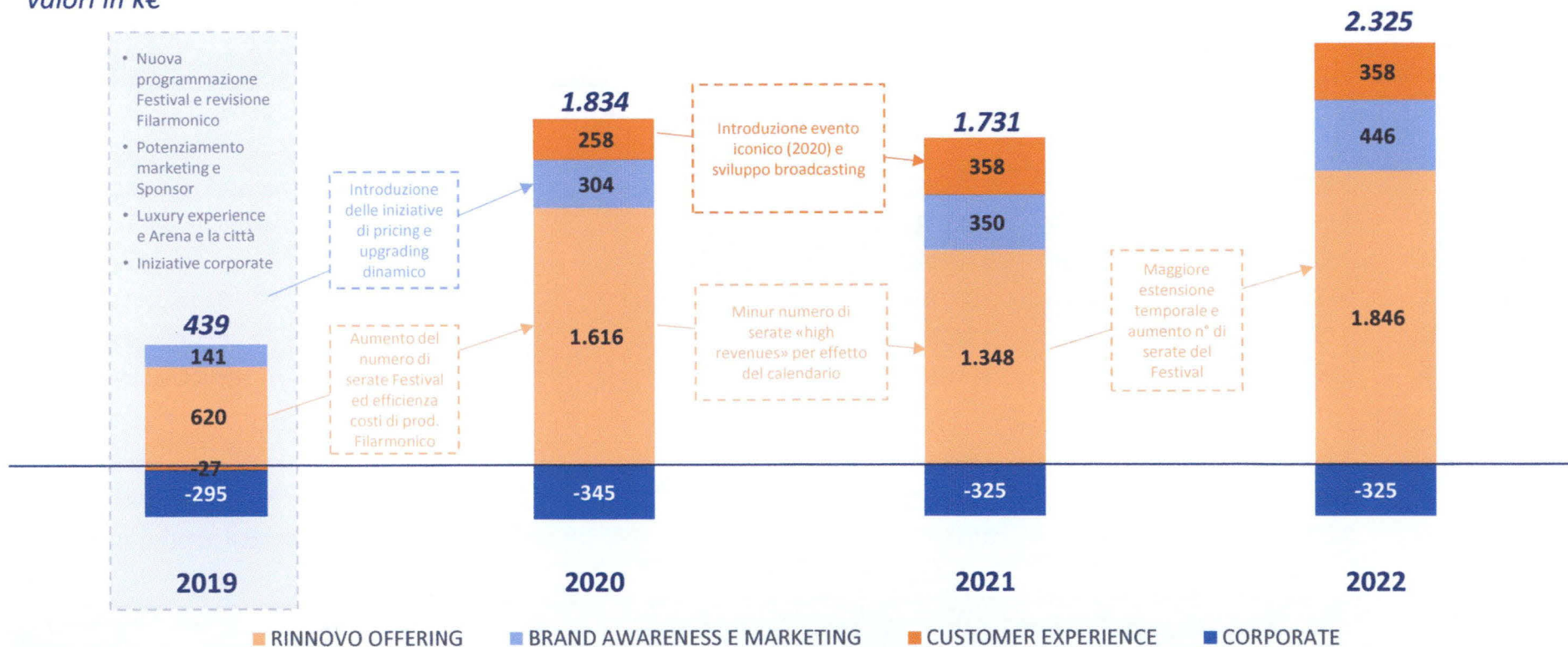


L'evoluzione temporale delle iniziative strategiche

- Le iniziative strategiche hanno un **impatto graduale nei diversi anni** del Piano di Sviluppo, considerando un'implementazione **progressiva** e un effetto parziale sull'anno 2019

Evoluzione temporale della marginalità delle iniziative strategiche

Valori in k€





Proiezioni di Conto Economico 2019-2022

Conto Economico €

	Fondazione Arena di Verona				
	Budget 2019	2019	2020	2021	2022
Ricavi da Biglietti e Abbonamenti Totali	22.763.624 €	24.255.550 €	26.828.284 €	26.898.407 €	28.439.834 €
Altri Ricavi	3.470.976 €	3.570.976 €	4.182.780 €	4.282.780 €	4.300.936 €
Contributi	17.729.898 €	17.729.898 €	17.939.898 €	17.939.898 €	17.939.898 €
TOTALE RICAVI + CONTRIBUTI	43.964.498 €	45.556.424 €	48.950.962 €	49.121.085 €	50.680.668 €
Costo del Personale	- 23.647.378 €	- 23.688.316 €	- 24.013.128 €	- 24.253.128 €	- 24.516.128 €
Costi di produzione	- 9.334.249 €	- 9.135.288 €	- 9.924.754 €	- 9.924.754 €	- 10.702.393 €
Costi di marketing	- 650.000 €	- 890.000 €	- 1.087.905 €	- 1.088.086 €	- 1.141.856 €
Costi per servizi	- 5.826.533 €	- 6.464.857 €	- 6.868.184 €	- 6.853.765 €	- 7.017.288 €
Costi per godimento beni di terzi	- 1.721.158 €	- 1.721.158 €	- 1.721.158 €	- 1.721.158 €	- 1.721.158 €
Oneri diversi di gestione e altri costi	- 265.380 €	- 265.380 €	- 265.380 €	- 265.380 €	- 265.380 €
TOTALE COSTI	- 41.444.698 €	- 42.164.999 €	- 43.880.509 €	- 44.106.271 €	- 45.364.203 €
% TOTALE COSTI	94,3%	92,6%	89,6%	89,8%	89,5%
EBITDA	2.519.800 €	3.391.425 €	5.070.453 €	5.014.814 €	5.316.464 €
% EBITDA	5,7%	7,4%	10,4%	10,2%	10,5%
Ammortamenti	- 1.393.487 €	- 1.393.487 €	- 1.393.487 €	- 1.393.487 €	- 1.393.487 €
Svalutazioni	- 50.000 €	- 50.000 €	- 50.000 €	- 50.000 €	- 50.000 €
Accantonamenti per rischi e oneri	- 149.180 €	- 149.180 €	- 149.180 €	- 149.180 €	- 149.180 €
EBIT	927.133 €	1.798.758 €	3.477.786 €	3.422.147 €	3.723.797 €
% EBIT	2,1%	3,9%	7,1%	7,0%	7,3%





Possibili destinazioni EBITDA generato

I flussi di EBITDA generati negli anni grazie alle iniziative strategiche da Fondazione Arena di Verona potranno essere reinvestiti con diverse finalità nell'ottica di migliorare sempre più performance e solidità della Fondazione

+ 4,7 Mln € /anno¹

+ 18,8 Mln € arco piano¹

Riduzione debito

Possibilità di utilizzo dei flussi di cassa generati nell'arco piano per ridurre l'esposizione debitoria della Fondazione

Debiti per natura 2018	Valore in k€
Debiti finanziari	70
Debiti v/Stato	10.009
Debiti v/Fornitori	6.944
Debiti tributari	7.935
Debiti v/istituti di previdenza	864
Altri debiti	8.219
Totale	34.041

PFN 2018 pari a -265 k€, rispetto a -2,6 Mln € nel 2017²

50%

9,4 Mln €

Comparto artistico

Opportunità di destinare parte del margine al rafforzamento del comparto artistico, la cui pianta organica si è ridotta in modo significativo durante il periodo di risanamento

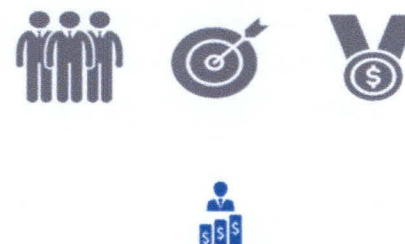


40%

7,5 Mln €

Incentivazione dipendenti

Miglioramento del commitment del personale e della condivisione degli obiettivi tramite l'incentivazione retributiva (management by objective - MBO) delle risorse più performanti



10%

1,9 Mln €

Possibile stima di destinazione dei flussi generati



Fondazione
ARENA DI VERONA

Versione
preliminare

¹ Al lordo del cash out relativo alle imposte

² PFN calcolata come disponibilità liquide al netto dei debiti finanziari e verso lo Stato



Margine del Festival Areniano 2019-2022

	Festival Areniano			
	2019	2020	2021	2022
Ricavi da Biglietti e Abbonamenti Totali	23.479.105 €	25.600.653 €	25.670.851 €	27.168.329 €
Altri Ricavi	2.993.283 €	3.105.387 €	3.205.387 €	3.223.543 €
Contributi	13.727.271 €	13.581.857 €	13.581.857 €	13.581.857 €
TOTALE RICAVI + CONTRIBUTI	40.199.660 €	42.287.897 €	42.458.095 €	43.973.729 €
Costo del Personale	- 12.822.820 € -	- 13.091.420 € -	- 13.331.420 € -	- 13.594.420 €
Costi di produzione	- 7.009.168 € -	- 7.997.939 € -	- 7.997.939 € -	- 8.776.061 €
Costi di marketing	- 839.344 € -	- 1.002.249 € -	- 1.002.431 € -	- 1.056.201 €
Costi per servizi	- 4.529.532 € -	- 4.784.285 € -	- 4.769.734 € -	- 4.931.088 €
Costi per godimento beni di terzi	- 1.341.656 € -	- 1.341.656 € -	- 1.341.656 € -	- 1.341.656 €
Oneri diversi di gestione e altri costi	- 136.849 € -	- 136.849 € -	- 136.849 € -	- 136.849 €
TOTALE COSTI	- 26.679.370 € -	- 28.354.398 € -	- 28.580.029 € -	- 29.836.275 €
<i>% TOTALE COSTI</i>	<i>66,4%</i>	<i>67,1%</i>	<i>67,3%</i>	<i>67,9%</i>
EBITDA	13.520.289 €	13.933.498 €	13.878.067 €	14.137.454 €
<i>% EBITDA</i>	<i>33,6%</i>	<i>32,9%</i>	<i>32,7%</i>	<i>32,1%</i>
Ammortamenti	- 1.142.728 € -	- 1.142.728 € -	- 1.142.728 € -	- 1.142.728 €
Svalutazioni	- 50.000 € -	- 50.000 € -	- 50.000 € -	- 50.000 €
Accantonamenti per rischi e oneri	- 80.898 € -	- 80.898 € -	- 80.898 € -	- 80.898 €
EBIT	12.246.663 €	12.659.872 €	12.604.441 €	12.863.828 €
<i>% EBIT</i>	<i>30,5%</i>	<i>29,9%</i>	<i>29,7%</i>	<i>29,3%</i>





Margine del Filarmonico 2019-2022

	Teatro Filarmonico			
	2019	2020	2021	2022
Ricavi da Biglietti e Abbonamenti Totali	776.444 €	776.444 €	776.444 €	776.444 €
Altri Ricavi	146.595 €	146.595 €	146.595 €	146.595 €
Contributi	2.179.208 €	2.174.623 €	2.174.623 €	2.174.623 €
TOTALE RICAVIDI + CONTRIBUTI	3.102.248 €	3.097.662 €	3.097.662 €	3.097.662 €
Costo del Personale	- 8.900.123 €	- 8.946.231 €	- 8.946.231 €	- 8.946.231 €
Costi di produzione	- 1.966.065 €	- 1.766.759 €	- 1.766.759 €	- 1.766.277 €
Costi di marketing	- 50.656 €	- 85.656 €	- 85.656 €	- 85.656 €
Costi per servizi	- 1.249.382 €	- 1.249.382 €	- 1.249.382 €	- 1.249.382 €
Costi per godimento beni di terzi	- 268.384 €	- 268.384 €	- 268.384 €	- 268.384 €
Oneri diversi di gestione e altri costi	- 108.604 €	- 108.604 €	- 108.604 €	- 108.604 €
TOTALE COSTI	- 12.543.213 €	- 12.425.016 €	- 12.425.016 €	- 12.424.533 €
<i>% TOTALE COSTI</i>	<i>404,3%</i>	<i>401,1%</i>	<i>401,1%</i>	<i>401,1%</i>
EBITDA	- 9.440.965 €	- 9.327.354 €	- 9.327.354 €	- 9.326.871 €
<i>% EBITDA</i>	<i>-304,3%</i>	<i>-301,1%</i>	<i>-301,1%</i>	<i>-301,1%</i>
Ammortamenti	- 205.685 €	- 205.685 €	- 205.685 €	- 205.685 €
Svalutazioni	- €	- €	- €	- €
Accantonamenti per rischi e oneri	- 56.008 €	- 56.008 €	- 56.008 €	- 56.008 €
EBIT	- 9.702.658 €	- 9.589.047 €	- 9.589.047 €	- 9.588.564 €
<i>% EBIT</i>	<i>-312,8%</i>	<i>-309,6%</i>	<i>-309,6%</i>	<i>-309,5%</i>



