

Caixa d'eines
per al desenvolupament
de públics a Catalunya



Caixa d'eines per al desenvolupament de públics a Catalunya

Autoria:

Maria Alonso
Eduard Arderiu
Marta Domènech
Lurdes Masdevall
Salvador González
Antoni Laporte

Correcció:

la correccional (serveis textuais)

Maquetació:

Rookman

Aquest document és fruit de la investigació portada a terme pel Grup de Recerca de Desenvolupament de Públics, format per socis i sòcies de l'Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya. Fundada el 1993, l'APGCC és la plataforma que aglutina professionals de la gestió cultural de Catalunya provinents de tots els àmbits i especialitats de la gestió cultural.

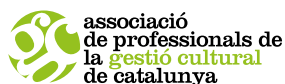
Guia de recursos en el marc del Grup de Recerca de Desenvolupament de Públics
Octubre de 2016

Llicència Creative Commons:



- Reconeixement: En qualsevol explotació de l'obra caldrà reconèixer l'autoria.
- No comercial: L'explotació de l'obra queda limitada a usos no comercials.
- Compartir per Igual: L'explotació autoritzada inclou la creació d'obres derivades sempre que aquestes mantinguin la mateixa llicència en la seva divulgació.

Amb el suport de:



Presentació



Micromecenatge, transmèdia, autoprogramació, tendències, piulades, contingut viral... Avui ja és evident que ens trobem davant d'un (no tan nou) paradigma de consum. Els continguts no canvien, però sí ho fa la manera de consumir-los, i mentrestant el sector cultural encara cerca nous models per aproximar-se a la demanda.

Aquest document sorgeix de la inquietud d'un grup de gestors culturals que, preocupats per l'evolució d'aquests nous models, volen proveir els professionals d'unes pautes bàsiques que els permetin adaptar les diferents realitats del sector i assolir l'objectiu de desenvolupar públics.

Després de dos anys i molts documents compartits i escrits a sis mans, em cal agrair profundament la passió, la saviesa, l'empenta i la constància dels meus companys, la Marta, en Salvador, l'Antoni, l'Eduard i la Lurdes, així com el suport de tots aquells que ens han ajudat a seguir el camí. Gràcies també a Pepe Zapata, Valentí Oviedo, Sílvia Duran, Laia Colell, Teresa Llobet, Xavier Marbà, Lau Delgado, Miquel Valls, Ana Martínez, Marta Guarné, Montse Ferrer i Rosa Muga, i molt especialment a l'APGCC, que ens ha donat tot el suport i les eines per poder fer realitat aquest document.

Així doncs, et dediquem aquesta caixa d'eines a tu, gestor o gestora cultural que lluites cada dia per fer possible el fet cultural. Desitgem que et faciliti la tasca d'obrir camins per a nous i renovats públics mentre, al seu torn, aprens d'ells.

Maria Alonso

Coordinadora del Grup de Recerca de Desenvolupament de Públics



Índex

1. Introducció

2. Disseny del pla de desenvolupament de públics

- 2.1. Qui som? Què fem? Per què ho fem
- 2.2. Entendre el públic: anàlisi del públic actual i potencial
 - 2.2.1. Entendre i conèixer el públic actual
 - 2.2.2. Entendre i conèixer el públic potencial
- 2.3. Definició d'objectius i prioritització
 - 2.3.1. Característiques a tenir en compte a l'hora de formular els objectius
 - 2.3.2. Objectius generals i específics
- 2.4. Màrqueting aplicat al pla de desenvolupament de públics
 - 2.4.1. El màrqueting mix: concepte bàsic i les 4 P
 - 2.4.2. El màrqueting relacional i eines per gestionar-lo
- 2.5. Gestió de recursos
 - 2.5.1. Recursos humans
 - 2.5.2. Recursos financers
 - 2.5.3. Recursos tecnològics i materials

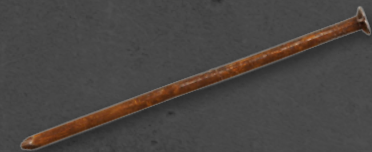
3. Implementació

4. Avaluació i seguiment

- 4.1. Planificació
 - 4.1.1. Què volem saber? Els indicadors
- 4.2. Disseny del procés de seguiment i avaluació
 - 4.2.1. Seguiment
 - 4.2.2. Avaluació
 - 4.2.3. Control de danys
- 4.3. Anàlisi de la informació
- 4.4. Actuació

5. Casos de bones pràctiques

6. Annex. Fonts bibliogràfiques



1. Introducció

Els projectes culturals no tenen sentit sense els públics: allò que creuen i el que no, el que esperen, volen i rebutgen, el que fan i desfan, el que paguen o deixen de pagar, el que els agrada i el que detesten, el que aplaudeixen i el que critiquen. També és evident que, quan parlem de públics, ens referim a múltiples perfils: usuaris, compradors, clients, consumidors proactius, actius, impulsors, participants, destinataris, passius, acompanyants, prescriptors... ciutadans.

No podem obviar que la nostra relació amb els públics és cada vegada més polièdrica: amb, per a, des de, entre, mitjançant, a través de, segons... els públics. Ni tampoc que, com a gestors culturals, part de la nostra feina comporta fer d'enginyers i construir ponts i vies de connexió entre els públics i els col·lectius d'artistes i creadors, educadors, prescriptors i influenciadors, mitjans de comunicació, empreses, institucions, organitzacions públiques... i altres públics.

Treballar amb els públics és complex però apassionant. Cal detectar "no-públics" i públics potencials per captar-ne l'atenció, fer-los viure una primera experiència tan estimulants com sigui possible i garantir que en surten satisfets. Però, a la vegada, cal estar pendent dels públics que ja tenim i de fidelitzar-lo: la regularitat en la seva relació, l'augment de la seva freqüència i també la seva vinculació afectiva amb el projecte. Per optimitzar aquesta doble mirada cal conèixer els públics i analitzar-ne els comportaments. Cal treballar en la diversificació i segmentació dels públics, tendint a la màxima personalització possible dels serveis que els oferim. Tot això sense perdre de vista l'objectiu d'aconseguir la màxima connexió amb els públics i, a través del seu empoderament, que participin de manera activa en les nostres projectes.

És en aquest procés d'interpretació de diverses realitats i de creació de noves relacions, nous contextos, nous processos i nous lèxics en què pren protagonisme el que s'anomena "desenvolupament de públics", un terme procedent de l'àmbit anglosaxó que serveix per englobar tot el conjunt d'estratègies encaminades a treballar amb els públics com a eix transversal de tot projecte cultural, ja que afecta tota la seva estructura de gestió: programació, comissariat, educació, màrqueting, comunicació, atenció a l'usuari...

En aquesta "caixa d'eines" sobre desenvolupament de públics, creada per un grup de socis entusiastes de l'Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya amb ganes de compartir coneixements i experiències en la matèria, trobaràs justament un conjunt de metodologies que podràs aplicar al teu dia a dia, de manera que puguis incorporar-les de manera parcial o total, integral o progressiva, i acompanyades d'un seguit d'exemples i de casos reals de multiplicitat de sectors professionals (arts en viu, arts tradicionals i populars, patrimoni, art contemporani i audiovisual) que t'han de permetre treballar amb l'objectiu d'ubicar el públic en el veritable centre de l'estratègia del teu projecte.

De la mateixa manera que en l'àmbit pedagògic s'estén la teoria del learning by doing, et convidem a aprofitar l'enfocament teòric i pràctic d'aquest manual per implementar en els teus processos de gestió aquelles estratègies, tàctiques i accions que et puguin ajudar a desenvolupar els teus públics. Sigues pacient, hauràs de fer molt assaig i error. Però t'encoratgem a plantejar-t'ho amb convenciment, determinació, constància i passió, i finalment també a compartir la teva experiència per enriquir aquest manual i fer-lo créixer.

De la mateixa manera que en l'àmbit pedagògic s'estén la teoria del learning by doing, et convidem a aprofitar l'enfocament teòric i pràctic d'aquest manual per implementar en els teus processos de gestió aquelles estratègies, tàctiques i accions que et puguin ajudar a desenvolupar els teus públics. Sigues pacient, hauràs de fer molt assaig i error. Però t'encoratgem a plantejar-t'ho amb convenciment, determinació, constància i passió, i finalment també a compartir la teva experiència per enriquir aquest manual i fer-lo créixer.

2. Disseny del pla de desenvolupament de públics

2.1. Qui som? Què fem? Per què ho fem?

Abans de pensar i posar en marxa un pla de desenvolupament d'audiències és essencial que tinguis clar quin és el posicionament estratègic de la teva institució o del teu projecte. Aquesta tasca és necessària per poder respondre a les preguntes bàsiques següents: qui som?, què fem?, per què ho fem?

Tot i que són preguntes molt simples, és possible que la teva institució tingui unes respostes aproximades, però que no estiguin recollides en cap document. Si aquest és el teu cas, et recomanem que facis aquesta feina abans de posar-te a elaborar un pla de desenvolupament de públics. Si, d'altra banda, la teva institució ja té un pla estratègic o algun document semblant que defineixi la missió i els principals objectius, pots aprofitar aquest moment per revisar-lo i tenir-lo en compte a l'hora de definir l'estratègia de desenvolupament de públics.

Per què cal fer aquesta tasca prèvia? Perquè és molt important que el pla de desenvolupament de públics sigui coherent amb l'essència del projecte. Així doncs, si no tens cap posicionament estratègic definit et recomanem que, almenys, intentis concretar la missió, la visió i els valors de la teva institució per encarar el pla de desenvolupament de públics amb més facilitat.

La **missió** recull l'essència o la finalitat última de la institució. Ha de transmetre què fas, però també per què i a qui et dirigeixes. Ha de ser sintètica i prou àmplia perquè qualsevol acció que es desenvolupi pugui tenir coherència amb aquesta missió.

Alguns exemples de missió d'institucions culturals:

[Missió del Teatre Nacional de Catalunya](#)

Fer créixer les arts escèniques amb un alt nivell d'excel·lència i de qualitat artística per apropar-les a tota la ciutadania. Com a teatre públic, el TNC ha de portar a terme aquest encàrrec tot vetllant per l'interès cultural, artístic i social del seu programa; i això per damunt de l'interès econòmic, de les lleis de mercat i de qualsevol altra imposició o servitud que pugui condicionar-lo.¹

Missió de la Marató de TV3

La Fundació La Marató de TV3 va ser creada el 1996 per la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals amb la missió de fomentar i promoure la recerca biomèdica d'excel·lència, així com la sensibilització social sobre les malalties que es tracten al programa televisiu La Marató de TV3 mitjançant campanyes de participació ciutadana i actes de difusió i educació.²

La **visió** és la imatge que tens de la teva institució en el futur. Respondre a la pregunta “Què vull arribar a ser?” et pot ajudar a definir-la.

Alguns exemples de visió d'institucions culturals:

Visió del Teatre Nacional de Catalunya

Ha de ser el referent principal del teatre a Catalunya tant per la qualitat de la seva oferta com pel contingut de la seva programació; ha d'assolir un ventall de públic ampli i divers, tot acollint la diversitat cultural i lingüística creixent del país i ser un instrument essencial per acostar, a través de les arts escèniques, la cultura i la llengua a la ciutadania que encara no s'hi ha incorporat plenament.

El TNC s'implica en la difusió territorial de les arts escèniques a tots els territoris de parla catalana amb l'objectiu de garantir l'equitat per a tota la ciutadania d'accedir a aquest dret fonamental que és la cultura. El reconeixement d'un espai cultural comú permet disposar d'una plataforma de més d'onze milions de persones amb un nexa comú: la llengua.

El TNC es vol relacionar d'una manera intensa i constant amb els teatres i auditoris de Catalunya i de l'àmbit lingüístic català, per oferir col·laboració constant en tots els aspectes de la difusió i la producció teatral al territori. El TNC també es relaciona i col·labora amb el sector privat, i reconeix el paper que han jugat i juguen les companyies i el sector privat en l'esdevenir del teatre a Catalunya.

El TNC vol vetllar per la formació i el reciclatge permanents del seu capital humà, així com per millorar i optimitzar la gestió dels recursos humans, tot identificant aquests recursos com l'element essencial i necessari per poder assolir els objectius estratègics del TNC.

Visió de l'associació Amics de l'Ateneu Santboià

Esdevenir una entitat de referència pel que fa al seu model de gestió i dinamització cultural i social en l'àmbit local, així com per la seva integració en xarxes nacionals i internacionals relacionades amb la cultura independent. L'associació es vol caracteritzar per la promoció del pensament i l'acció crítica tot esdevenint alhora altaveu de les necessitats i problemàtiques socials.³

El **valors** són els principis que sustenten la cultura de la institució i que han d'orientar el desenvolupament estratègic. En general, són conceptes sobre els quals es basen totes les accions de la institució.

Alguns exemples de valors:

Principis del CCCB

Coherència i reforçament del projecte, obertura, comunicar i compartir, ambició, connectivitat, viabilitat econòmica.⁴

Institut del Teatre

Compromís, agilitat i innovació.⁵

Existeixen molts manuals i bibliografia que poden ser d'utilitat a l'hora de definir el plantejament estratègic de la teva institució.

Així doncs, un cop feta aquesta primera part de posicionament estratègic, que té un caràcter més filosòfic, caldrà que recullis i analitzis el tipus d'activitat o programació que du a terme la teva institució. Què programes? Quines activitats fas? Quines accions complementàries desenvolupes? Descriure el que s'ofereix avui dia al públic i identificar el que l'organització està tractant d'aconseguir et permetrà fixar com el desenvolupament de públics encaixa en tot plegat.

En els apartats següents d'aquest manual es presenten les fases que cal que segueixis per definir un pla de desenvolupament de públics que s'adapti a l'essència i els objectius de la teva institució.

2.2. Entendre el públic: anàlisi del públic actual i potencial

Elaborar un pla de desenvolupament de públics té per objectiu entrar en contacte amb nous públics. Per tant, de la mateixa manera que en el cas de les estratègies del màrqueting cultural (que veurem més endavant, al punt 2.6), l'objectiu principal és establir ponts entre la teva organització i els públics als quals et vols adreçar. Conèixer, doncs, els públics és una premissa essencial per poder establir aquests ponts, aquestes noves relacions.

En aquest apartat, et proposem començar per conèixer els teus públics actuals, per deduir a continuació quins dels teus públics objectius estan poc o gens representats i plantejar-te respecte a quins vols elaborar unes estratègies i un pla d'accions per aconseguir que esdevinguin públic real.

2.2.1. Entendre i conèixer el públic actual

Només si coneixes els teus públics actuals podràs saber si has aconseguit arribar al teu públic objectiu i, més enllà, a nous públics. A més, l'anàlisi dels interessos i les motivacions del públic actual t'aportarà valuoses informacions sobre què pot interessar als nous públics que vols captar.

Què necessitem saber?

Les preguntes que has de respondre per conèixer els teus públics es poden agrupar en els cinc apartats següents:

- Quants són?
- Qui són?
- Antecedents de la visita: és la primera vegada?, amb qui vénen?, com se n'assabenten?, com se n'informen?
- Per què vénen?
- Els agrada allò que els ofereixo? Què n'opinen?

La primera informació bàsica és conèixer la dimensió, el volum dels teus públics (quants són?)

Aquesta informació l'aconseguiràs a partir de les dades de taquilla, de les reserves i compres anticipades o bé del control d'entrada al teu equipament. O, en el cas de l'audiovisual, a través d'audímetres, enquestes, xarxes socials, nombre d'abonats, etc.

A part de la xifra total de públic que assisteix a la teva oferta durant un any o una temporada artística, et recomanem que subdivideixis aquesta xifra segons diferents criteris.

Tres exemples:

- a. Si treballes en el camp del patrimoni cultural, quantes persones visiten l'exposició permanent i quantes les temporals? Classifica les exposicions temporals segons el volum de públic que ha rebut cadascuna. I, de manera més concreta, divideix el nombre de visitants de cada exposició temporal pel nombre de dies que ha estat oberta i aconseguiràs un indicador que serà d'utilitat per comparar el rendiment de cada exposició. Es tracta de la mitjana diària de visitants a cada exposició temporal. Aquest indicador et permetrà disposar d'informació precisa per plantejar-te tot seguit altres preguntes: per què una exposició té més públic que una altra?, quin tipus de públic se sent més atret per una exposició o per una altra?
- b. Si el teu equipament es dedica a les arts escèniques, pots fer el mateix exercici: quines representacions han tingut més èxit? Calcula la taxa d'ocupació dels diferents espectacles que has presentat al llarg de la temporada. Això ho aconseguiràs

dividint el nombre d'espectadors per l'aforament de la sala.

c. Si es tracta d'una productora audiovisual, hi ha dues fonts primordials d'informació: el share (quota de pantalla) i el ràting (índex d'audiència). Aquests dos percentatges proporcionen dades quantitatives. Pel que fa al tipus de públic, per ara encara cal referir-se a les dades resultants dels audímetres, tot i que, si el nostre producte és multiplataforma, les xarxes socials poden procurar una gran quantitat d'informació qualitativa.

La mateixa anàlisi la pots fer amb els tallers infantils o les activitats familiars que constitueixen la teva oferta: quin volum suposen els tallers i les activitats en el total de visitants o espectadors del teu centre? Calcula la taxa d'ocupació dels tallers i d'altres activitats amb una capacitat màxima. Ordena-les de més a menys taxa d'ocupació. Quines conclusions en treus? Tant pel que fa a les que tenen èxit com a les que no en tenen.

Una altra manera de subdividir les dades de públic és segons el dia de la setmana. En el cas del patrimoni, els centres culturals i les sales d'exposicions, aquesta pot ser una dada interessant, ja que els visitants en dies feiners (potser amb més proporció de visitants escolars) és diferent dels visitants en cap de setmana (amb un nombre més alt de parelles i de famílies).

En el cas, per exemple, dels abonats a un canal de televisió, el públic d'una sala de cinema o els visitants d'un museu, també es poden subdividir les dades de públic segons la tarifa d'entrada: el nombre de públic que paga tarifa completa, reduïda, gratuïta, els que gaudeixen d'una promoció, etc.

En el sector de l'espectacle en viu, és freqüent disposar d'un sistema de venda anticipada. Quantes persones compren de manera anticipada? En quins espectacles hi ha més venda anticipada i en quins menys? Pots quantificar-ho? En quines èpoques o per a quins dies de la setmana hi ha més venda anticipada?

En el cas de la televisió o el cinema, el sistema de classificació setmanal està molt més instaurat, des de les franges de programació televisiva per horaris segons tipus d'audiència fins als nous horaris de programació de les sales segons el dia de la setmana, i les dades d'audiència ja s'analitzen de manera classificada.

A manera de contraexemple, en el cas d'un canal de YouTube, les visualitzacions d'un determinat vídeo o les visites al canal són les dades quantitatives que es poden obtenir directament. Per conèixer dades qualitatives, el tipus de dades que explicarem més endavant, caldrà recórrer a Google Anàlitzics o a plataformes de control d'accés similar.

Et recomanem introduir les dades anteriors en un full de càlcul que et permeti fer un seguiment temporal: setmanal, mensual, trimestral, anual de les dades subdividides que has anat treballant. D'aquesta manera veuràs com evolucionen els diversos indicadors al llarg del temps. Quins indicadors augmenten? Quins disminueixen? Tenim una explicació a les evolucions de les dades i dels diversos indicadors?

La segona informació és conèixer la tipologia sociodemogràfica dels públics actuals (qui són?)

Un cop ja sabem el nombre d'usuaris, necessites conèixer qui forma part del teu públic actual. A part de característiques com ara el sexe, el nivell d'estudis i el nivell d'ingressos, et recomanem disposar d'informació sobre l'edat i el lloc de residència. En primer lloc, és important conèixer les edats dels nostres visitants i espectadors. Un dels fenòmens que detecten alguns gestors d'equipaments culturals (museus, auditoris, etc.) és un progressiu envelliment del seu públic, i algunes veus consideren que aquest fenomen es deu a la desafecció d'una gran part dels joves envers determinats equipaments o pràctiques culturals. També en l'audiovisual, els hàbits de consum són diferents per als joves: mai han consumit tant producte audiovisual, però la televisió ha deixat de ser un mitjà de referència per a ells. D'aquí prové l'interès de les administracions públiques (per exemple, de la Comissió Europea) per impulsar plans de desenvolupament de públics que s'adrecin als joves.

Una altra dada rellevant és el lloc de residència, ja que aquesta informació ens permetrà conèixer l'esforç en termes de temps que han esmerçat els usuaris per assistir a la nostra oferta. Som un equipament de proximitat o bé aconseguim atreure públic que fa un desplaçament notable per venir a l'equipament que gestionem? Alhora, aquesta informació també ens és útil per conèixer la nostra àrea d'influència i, en conseqüència, ajustar al màxim les campanyes de comunicació.

Per conèixer les característiques sociodemogràfiques no n'hi ha prou amb les dades de taquilla. Caldrà preguntar als visitants, espectadors o usuaris. La metodologia més adequada és l'enquesta.

La tercera informació es refereix als antecedents de la visita

Les qüestions d'aquest apartat són especialment rellevants perquè ens donaran informació relativa a temes molt útils per al màrqueting i per conèixer aspectes clau del nostre públic.

→ *És la primera vegada?* Es tracta d'una pregunta transcendent, ja que és important tenir molta cura d'aquelles persones que ens visiten per primera vegada. L'experiència del visitant la primera vegada que s'apropa al nostre equipament pot marcar la intenció de repetir o no. A més, aquesta informació ens indica quina és la capacitat d'aconseguir nous públics o bé de fidelitzar els que ja ens coneixen.

→ *Amb qui vénen?* L'interès d'aquesta informació és que sovint conèixer amb qui assisteix una persona (sol, amb amics, amb la parella, amb la família, amb grup organitzat...) té força relació amb el tipus d'experiència que està cercant. Serà diferent anar a visitar un museu de la ciència amb la família que anar al cinema amb la parella. L'experiència cultural té un fort component social i és de gran ajuda tenir informació sobre l'estructura social dels grups que ens visiten. Per exemple, s'ha observat que entre els que visiten només hi ha un alt percentatge de persones relacionades professionalment amb el que s'ofereix (artistes, galeristes, comissaris d'exposicions, crítics d'art o historiadors de l'art si es tracta d'un museu o una exposició d'art).

→ *Com se n'assabenten? Com se n'informen?* És evident la importància que tenen aquests temes des del punt de vista del pla de comunicació que haurem de posar en marxa.

Per obtenir aquestes informacions també caldrà preguntar al públic. La metodologia més adequada també és l'enquesta. És evident que caldrà traduir aquests conceptes a la informació adequada segons el sector cultural que ens ocupa.

La quarta informació és conèixer les motivacions del públic (per què vénen?)

Les motivacions són d'una importància cabdal en la decisió del visitant o espectador. Conèixer les motivacions permet adequar l'ambient i l'atmosfera del nostre equipament a aquell tipus d'experiència que s'està buscant. Conèixer les motivacions també facilita la redacció de missatges que pretenguin estimular l'interès del públic potencial.

Les motivacions poden ser diverses i en general no són excloents. Alguns exemples:

- Un estudiant d'Humanitats pot visitar una exposició d'arqueologia perquè té un interès acadèmic per aprendre coses noves i veure els objectes autèntics de l'època dels ibers.
- Una família pot assistir a un concert familiar a l'Auditori un diumenge al matí per una barreja d'entreteniment i iniciació, és a dir, per fer una activitat amb els fills que combini l'aprenentatge musical i passar-s'ho bé.

- Una noia pot apuntar-se a una coral per cantar, però també per conèixer persones noves amb qui segurament compartirà les seves aficions.
- Un grup d'amics pot anar a la Patum de Berga per gaudir d'una experiència d'alta tensió als plens de dijous de Corpus.
- Una parella pot anar al Sònar per la qualitat de la programació, però també per trobar-se en un ambient amb què se sent identificat i a gust.
- Un infant pot arrossegar els seus pares a veure una pel·lícula al cinema per l'expectativa que s'ha creat al seu entorn a partir de la promoció i el marxandatge.

Les motivacions s'analitzen a partir de tècniques qualitatives d'investigació social: els *focus groups* (grups de discussió) i les entrevistes en profunditat són les eines adequades per indagar en els diversos *drivers* (motivacions) que estimulen la gent a assistir a la nostra oferta cultural. Sense menystenir en cap moment la importància de la qualitat artística com a element bàsic que mou les persones, hi ha un conjunt de motivacions subjacents que tenen un gran pes en la presa de decisions del públic: aprendre, compartir, passar-ho bé, reflexionar, experimentar, sentir-se identificat i sentir-se reconegut en són algunes.

Et recomanem identificar i conèixer per què els teus espectadors i visitants surten de casa amb la intenció de venir al teu equipament cultural.

La cinquena informació és conèixer el grau de satisfacció i les opinions del teu públic (els agrada allò que els ofereixo?, què n'opinen)

Saber si els visitants i espectadors surten satisfets del teu equipament és una altra informació de gran ajuda per monitoritzar la resposta del públic a la teva oferta. Demanar al públic que valori en una escala (per exemple, de 0 a 10) el grau de satisfacció de l'experiència viscuda és de gran utilitat, sobretot si les puntuacions mitjanes que s'obtenen no es prenen massa seriosament en termes absoluts i s'utilitzen bàsicament per comparar: comparar entre els que vénen per primera vegada i els que ja havien vingut abans, comparar les valoracions entre els que viuen a prop i els que vénen d'altres contrades, comparar entre els que vénen en família i els que vénen amb la parella, etc. I també comparar al llarg del temps com van evolucionant les valoracions a les mateixes qüestions plantejades.

En un qüestionari es poden proposar valoracions generals sobre el grau de satisfacció respecte a l'activitat, però també valoracions sobre aspectes concrets de l'equipament: el tracte del personal, el

programa de mà, el nivell de comoditat de les butaques, el bar o la senyalització. La informació relativa a les valoracions es pot aconseguir amb una enquesta.

Per acabar, també és recomanable demanar altres opinions més obertes que expressin algunes mancances o aspectes especialment destacables de l'experiència dels teus públics.

Diverses eines permeten recollir aquestes opinions més espontànies:

- Les xarxes socials són una caixa de ressonància de la notorietat i les opinions que circulen sobre el teu equipament. Si el teu equip disposa d'algú que segueixi i gestioni de manera regular la presència a les xarxes (community manager), serà de gran utilitat per seguir les opinions i com es posiciona la teva oferta a les xarxes socials (blogs dels influenciadors, Facebook, Twitter, etc.).
- Els llibres de visita posats en un lloc ben visible són una eina adequada per recollir les opinions espontànies d'aquelles persones que volen expressar un sentiment de satisfacció, una opinió personal o una queixa.
- Els fulls de reclamacions oficials són obligatoris en tot servei adreçat al públic i també són d'utilitat per conèixer quins són aquells aspectes del nostre equipament que han generat una resposta tan dràstica.
- Una o dues preguntes obertes al final d'un qüestionari també és una pràctica utilitzada per recollir expressions espontànies del públic. Per exemple, "Què és el que li ha agradat més?" o bé "I què és el que li ha agradat menys?", o bé "Té algun suggeriment a fer-nos que sigui d'utilitat perquè millorem?", són preguntes adequades per estimular els usuaris perquè expressin lliurement alguna opinió suplementària.
- En qualsevol cas, és molt recomanable que el personal que està en contacte directe amb el públic anoti les preguntes, inquietuds i comentaris que els visitants o usuaris formulen quan se'ls adrecen. Posar en comú aquestes notes en reunions periòdiques entre tot l'equip és de gran utilitat per identificar i buscar solucions compartides amb l'equip que gestiona l'organització. La millora dels detalls està en la base de la gestió de la qualitat.

2.2.2. Entendre i conèixer el públic potencial

Un cop conegut el teu públic actual és el moment de reflexionar i investigar sobre els públics que no tens, aquells que no utilitzen la teva oferta. Per plantejar les respostes a aquest tema, hi ha diverses fonts d'informació que et poden ser d'utilitat. Les classificarem en dos grans grups:

- Context general de Catalunya
- Context local

En primer lloc, el context general de Catalunya

El Departament de Cultura elabora des de fa anys enquestes sobre els hàbits i les pràctiques culturals de la població de Catalunya. Podreu trobar aquesta informació a dadesculturals.gencat.cat.

Hi trobareu informació sobre les pràctiques de la població de Catalunya en els àmbits següents: lectura (lectura i assistència a biblioteques), audiovisual (ràdio, TV, internet, continguts audiovisuals), música (audició i assistència a concerts), cultura fora de la llar (cinema, espectacles i exposicions) i associacionisme.

Respecte a aquests àmbits, trobareu informació sobre la dimensió dels mercats (entemem per mercat el conjunt de persones d'un territori que declaren practicar una determinada expressió cultural), la distribució en el territori i les característiques de les persones que més consumeixen, així com d'aquelles que no ho fan.

Així mateix, el Departament de Cultura ofereix informació sobre altres temes de molt interès com ara segmentació de la població de Catalunya segons els seus consums culturals, incentius i barreres a la participació, la influència del preu a l'hora de prendre decisions i la disponibilitat del temps lliure.

En segon lloc, el context local

Si creus que hi ha sectors de la població del municipi on treballes que estan poc representats entre el teu públic, serà d'utilitat que coneguis les característiques de la població del teu barri, poble, vila o ciutat i que les comparis amb les característiques sociodemogràfiques del teu públic. D'aquesta manera, podràs mesurar quins grups socials estan ben representats entre els teus públics i quins no. Anar més enllà de les intuïcions i disposar de mesures quantitatives et permetrà argumentar amb més fonament davant del polític o del patrocinador la necessitat d'engegar un pla de desenvolupament de públics adreçat a un col·lectiu determinat.

L'Institut d'Estadística de Catalunya disposa d'un banc de dades municipals amb informació demogràfica i sobre altres temes de tots els municipis de Catalunya. Pots trobar aquesta informació a idescat.cat.

Si treballes en un gran municipi, el teu ajuntament disposarà d'un

portal d'estadístiques de la ciutat en què trobaràs molta informació sobre les característiques de la població de la teva ciutat.

Els tècnics de cultura del teu municipi et poden ajudar a reunir, organitzar trobades amb actors locals que siguin propers al sector de públic al qual et vols acostar per conèixer què els interessa, per on es mouen i quines xarxes de comunicació utilitzen, per exemple.

2.3. Definició d'objectius i prioritització

A partir del que sàpigues del teu públic i del teu posicionament, cal que et marquis els objectius del pla de desenvolupament de públics que estàs elaborant. Aquest és un punt crucial del procés que establirà el marc d'actuació i projectarà fins on pots arribar. I és que definir i redactar de manera correcta els objectius ens ajudarà no només a encaminar de manera adequada les accions de l'organització, sinó també a comunicar què volem fer i a mesurar l'èxit del projecte.

Els objectius **expressen la finalitat, els efectes i resultats que s'espera aconseguir amb el pla de desenvolupament de públics**. En aquest sentit, haurien d'indicar què pretenem fer, quins canvis volem aconseguir sobre la situació de partida, fins on esperem arribar i en quant de temps ho volem fer. Sempre en relació amb el desenvolupament d'un públic o de diversos públics definits.

Respondre a les preguntes següents t'ajudarà a començar a definir els objectius que pots establir per al teu pla de desenvolupament de públics:

1. Què vull aconseguir (i de quin públic)?
2. En quin termini?
3. Amb quins recursos i amb quin cost màxim?

2.3.1. Característiques a tenir en compte a l'hora de formular els objectius

La viabilitat del procés depèn molt de la **formulació correcta dels objectius**. Per garantir que els objectius seran realment útils, podem usar el **criteri SMART**, definit per [Peter Drucker](#).⁶ Segons aquest criteri, els objectius haurien de ser:

- **Specific** (específics): els objectius han d'indicar de manera clara i concreta què es farà.
- **Measurable** (mesurables): ha de ser possible avaluar el grau de compliment dels objectius, i per això cal que siguin mesurables.

- **Achievable** (assolibles): els objectius han de ser assolibles considerant els recursos disponibles.

- **Realistic** (realistes): els objectius s'han de poder dur a terme en la realitat sobre la qual treballem.

- **Time-related** (definit en el temps): els objectius s'han de poder situar en el temps, és a dir, ens hem de preguntar en quin termini ens plantegem assolir-los.

A més, i especialment en el casos de projectes culturals, els objectius també haurien de ser:

- **Coherents** amb la missió i les finalitats de l'organització i, evidentment, també entre ells.
- **Motivadors**, amb capacitat per generar expectatives il·lusionadores.
- **Participatius**, elaborats, coneguts i acceptats per les persones implicades en el projecte i per l'entitat en general que l'impulsa.

2.3.2. Objectius generals i específics⁶

Pel seu grau de concreció, els objectius que t'has de marcar poden ser generals, específics o operatius.

Objectius generals

Els objectius generals corresponen a les **finalitats genèriques, el propòsit central del projecte**. No assenyalen resultats concrets ni directament mesurables per mitjà d'indicadors. Els objectius generals es concreten en objectius específics.

Un exemple d'objectiu general seria: ampliar el públic jove.

Objectius específics

Es deriven dels objectius generals i els concreten, i assenyalen el camí que s'ha de seguir per assolir-los. Per això, **es refereixen als efectes específics** que es volen aconseguir. De manera necessària, han de ser coherents amb els objectius generals, dels quals es deriven.

Un exemple d'objectiu específic seria: incrementar un 10% les visites del públic d'entre 16 i 24 anys.

2.4. Màrqueting aplicat al pla de desenvolupament de públics

El màrqueting t'ofereix importants eines per dur a terme el pla de desenvolupament de públics. En aquest capítol, t'ofereim dues visions complementàries que et permetran analitzar el teu esdeveniment o equipament a fons i la seva relació amb el públic.

D'una banda, trobaràs alguns conceptes clàssics del màrqueting, en concret del màrqueting mix, destinats a estudiar en profunditat què estàs oferint, quin és el preu, quin tipus de distribució i quin tipus de promoció has de fer, però també a fer-te preguntes sobre l'organització interna del teu equipament o esdeveniment i la seva implicació en el pla de desenvolupament de públics.

De l'altra, detallarem eines relacionades amb les noves tendències d'anàlisi de dades i destinades a connectar amb el teu públic actual o potencial, unes eines que són simples d'usar i que permeten tenir un punt de partida per conèixer el teu públic i posar en pràctica un pla de desenvolupament.

Tot i així, cal tenir en compte que ens movem en el món de la cultura i que el públic al qual ens dirigim és molt sensible a certs estímuls i incentius que no apareixen quan analitzem altres béns o serveis.

Pel que fa al públic cultural, potser tot el que trobaràs en aquest capítol es podria resumir en el següent: més que mai, si volem que vinguin al nostre concert, visitin el nostre museu, assisteixin al nostre espectacle o exposició o vegin el nostre producte audiovisual, hem de posar el públic al centre d'atenció de les nostres accions i conèixer què és el que demana en cada moment.

Aquests obstacles poden ser:

- Les barreres **físiques**: els aspectes físics de l'espai d'una organització que dificulten l'accessibilitat.
- Les barreres **psicològiques**: percepcions que inspiren temor o inseguretat als participants, usuaris o assistents potencials.
- Les barreres **socials**: aspectes relacionats amb les tensions de classe social que poden descoratjar la participació o assistència.
- Les barreres **informatives**: aspectes que fan que sigui difícil obtenir informació completa sobre esdeveniments i ofertes.
- Les barreres **lingüístiques**: ús de vocabulari incomprensible per als usuaris potencials.

- Les barreres **econòmiques**: les que creen la percepció (o la realitat) que un esdeveniment cultural no està a l'abast dels usuaris potencials.
- Les barreres **temporals**: les que es produeixen quan els serveis no estan disponibles en els horaris adequats.
- Les barreres de **procés**: el procés de compra d'una entrada és poc pràctic i, per tant, descoratjador.
- Les barreres **organitzatives**: l'existència ocasional d'una cultura o manera de pensar de l'organització que genera uns dubtes a l'usuari a l'hora d'assegurar el ple accés al servei o producte.

Per detectar aquestes barreres, cal fer-se diverses preguntes:

- Què podria prevenir o dissuadir els teus usuaris seleccionats d'entrar en contacte amb la teva organització i les seves ofertes?
- Per què? Quines són les causes fonamentals d'aquests factors?
- Què podria fer-se, tant ara com en el futur, per reduir o eliminar aquestes barreres?

De cara al desenvolupament de públics, caldria tenir en compte els motivadors i els inhibidors. Segurament, els inhibidors, és a dir, treballar per eliminar barreres, serà un dels punts que haurem de treballar més a fons.

2.4.1. El màrqueting mix: concepte bàsic i les 4 P

El màrqueting mix són les eines que utilitzarà l'organització per aconseguir els seus objectius. Dins d'aquest màrqueting mix hi ha quatre eines anomenades les 4 P del màrqueting, les quals s'han de definir de manera conjunta i enfocades a aconseguir uns objectius concrets i comuns.⁸

Quines són les 4 P del màrqueting mix?

- Producte (*Product*)
- Preu (*Price*)
- Distribució (*Place*)
- Promoció (*Promotion*)

Quan s'apliquen al món de la cultura, autors com Stephen Cashman⁹ han introduït tres variants més:

- Evidència física (*Physical evidence*)
- Procés (*Process*)
- Públic (*People*)

A l'hora d'aplicar el màrqueting mix al món de la cultura caldrà tenir en compte:

- Cada màrqueting mix serà **diferent** i serà ideat per activar un conjunt específic i particular d'objectius.
- Cada màrqueting mix ha de ser **personalitzat i adaptat** per maximitzar el grau en què s'ajusta a un objectiu en particular.
- Els elements de cada màrqueting mix s'han d'**integrar** entre si perquè s'autoreforcin com a mitjà per aconseguir els objectius desitjats.

A. Producte

En primer lloc, cal que et centris en els beneficis del producte. Un gran segment del públic potencial està buscant un esdeveniment que estimuli el seu pensament, que el diverteixi o l'entretingui.

També s'ha de tenir en compte que els usuaris d'un equipament o servei cultural en concret poden respondre a diferents tipologies i segments. Tanmateix, cada tipologia i segment preveu tot un seguit de necessitats i desitjos.

Un bon inici per analitzar les diferents tipologies i segments de públic i les seves necessitats i desitjos és identificar els beneficis que cada producte o servei ofereix als seus usuaris en lloc d'identificar les característiques d'aquest producte o servei. Tot i que alguns beneficis són obvis, altres pot costar localitzar-los.

Una vegada desenvolupada una llista amb els beneficis d'un producte o servei, aleshores els pots relacionar amb les necessitats concretes dels diferents segments del mercat. I el més important: quan s'hagi aconseguit finalitzar aquest exercici, estaràs en posició d'identificar quins són els beneficis per als diferents usuaris i quins beneficis prenen part en l'objectiu global del teu pla de màrqueting.

Per dur a terme una anàlisi del producte o servei, cal tenir en compte els conceptes següents:

→ **Localitzar els beneficis del producte que responen als diferents segments**

Els diferents aspectes del producte que valoren els assistents varien depenent de si aquests assistents són usuaris experimentats/habituals en l'accés al món artístic i cultural.

→ **Ampliar el concepte del producte o servei**

Analitzant els diferents beneficis del producte o servei, com ara:

- Beneficis **principals** del producte: quin és el producte o servei que ofereixes? Exemple: un concert de jazz, una exposició d'escultures, un esdeveniment de teatre de carrer...
- Beneficis **esperats** del producte: el que els usuaris esperen que els proporcioni el producte o servei i que gairebé donen per fet. Exemple: un lloc per seure, objectes penjats en un espai de la galeria...
- Beneficis **augmentats**: els factors que una organització pot afegir al servei o producte per incrementar i augmentar l'experiència del que s'ofereix. Exemple: factors de confort, servei de restaurant, acollida...
- Beneficis **potencials**: els factors que podrien afegir-se per millorar encara més l'experiència dels usuaris i augmentar el sentit de valor que n'obtenen. Exemple: catàlegs, xerrades després de la funció...

B. Preu

El preu conté tres característiques bàsiques:

→ **Ús del preu per influir en el posicionament de la marca**

Des de la perspectiva del màrqueting, el preu és alguna cosa més que simplement el que necessita una organització per guanyar/ingressar a canvi d'una sèrie d'ofertes; el preu pot transmetre expectatives.

→ **Ús del preu per millorar la posició competitiva**

En un mercat competitiu, el preu influeix en la decisió del públic. En algunes ocasions es pot convertir en una barrera. En aquesta estratègia, cal tenir en compte algunes preguntes:

- Quins ingressos necessita obtenir l'organització amb aquesta oferta?
- Quant es va cobrar per aquest tipus d'oferta en el passat?
- Quant està cobrant la teva competència per ofertes semblants?

- Com es podrien fixar els preus per ser psicològicament més atractius per als usuaris potencials?

→ Ús del preu per aconseguir els objectius del màrqueting

Dins d'aquests objectius en podríem distingir uns quants com ara la penetració en el mercat, l'ampliació de productes o serveis, l'ampliació del mercat i la diversificació, que poden comportar diferents estratègies en relació amb el preu, com ara:

- Mantenir els preus per als nous usuaris davant d'un política de descomptes ("re-compenses") per als usuaris habituals.
- Política de preus per incentivar l'ús de nous serveis o productes.
- Dissenyar una política de preus específica destinada a un segment en concret dels usuaris potencials.

Qüestions estratègiques respecte al preu que has de tenir en compte:

- Quines són les barreres psicològiques?
- Quins són els objectius globals? Assistència o maximització dels ingressos?
- Quin és el cost per a l'organització?
- Quants preus diferents podem tenir per al mateix producte? Quant es necessita per ser rendibles?
- Quant vas cobrar la darrera vegada?
- Quant està cobrant la competència?
- Quins missatges vols transmetre respecte de l'oferta?

C. Distribució

Des d'una perspectiva estratègica, la distribució és uns dels aspectes fonamentals en el màrqueting mix cultural. Els aspectes de distribució tenen a veure amb l'espai i el temps, és a dir, en quin lloc i en quin moment programem les activitats. Alguns exemples podrien ser l'ús d'un bibliobús a la platja per acostar la lectura al potencial lector o la Nit dels Museus per promoure les exposicions en un temps diferent.

D. Promoció

Per dissenyar una campanya de promoció, cal tenir en compte diverses consideracions:

- Quin és l'objectiu estratègic de les campanyes de promoció, estimular la fidelització del públic o atreure nous usuaris?
- Quin és el missatge central?
- Quin conjunt d'eines de promoció serà útil per fer arribar el nostre missatge als usuaris a què ens estem dirigit?

Si diferenciem entre publicitat genèrica i comunicació personalitzada, en el desenvolupament de públics és més eficaç usar una comunicació més propera mitjançant prescriptors / xarxa d'opinió, personalitzar el missatge o, per exemple, establir un contacte directe amb una comunitat o col·lectiu en concret. Això no vol dir que les estratègies comunicatives més generals no siguin necessàries per reforçar el nostre missatge.

2.4.2. El màrqueting relacional i eines per gestionar-lo

A l'apartat anterior ja has pogut analitzar quina serà la teva estratègia de màrqueting i establir quins són els objectius que vols aconseguir, però també és important poder triar les eines adients per comunicar-te amb el públic, actual o potencial, atraure'l o fidelitzar-lo, saber què reclama, quina percepció té del teu equipament o esdeveniment. El màrqueting relacional s'encarrega d'aquesta segona fase i permet reforçar els llaços amb els teus usuaris.

El màrqueting relacional estableix el focus en el públic, creant-hi unes relacions estables i contínues, oferint-li una experiència única que permeti que el nostre públic es converteixi en un fidel usuari del que estem oferint.

Fent cert paral·lisme, hem d'aconseguir establir la comunicació constant que ofereix el comerç de proximitat, en què el botiguer coneix perfectament els seus clients, els seus gustos, els seus noms i cognoms, la seva economia personal, estrenyent els vincles que els uneixen més enllà de la pura transacció monetària.

Cal destacar que el màrqueting relacional fa servir eines que t'ajudaran a establir una bona relació amb el teu públic sempre que:

- Tinguis en compte l'opinió del públic.
- Siguis conscient que estàs establint una relació de confiança amb el públic i que els resultats poden sorgir a mitjà o llarg termini.
- Apostis per una filosofia win-win (tu hi guanyes, jo hi guanyo).

Assumint aquests principis, ja estaràs preparat per implementar un CRM o eines de gestió per a la relació amb els clients, solucions tecnològiques que simplificaran la comunicació amb el públic i l'avaluació de la seva resposta.

Les eines que et facilitaran aquesta comunicació i avaluació seran:

→ Base de dades

Construir una bona base de dades dels teus usuaris permetrà canalitzar i segmentar la teva comunicació, les teves ofertes i analitzar la resposta que tenen, entre d'altres. Aquesta base de dades es pot construir de diferents maneres complementàries: mitjançant la subscripció directa al teu web, la recollida de dades a peu de carrer amb motiu d'un dels actes de la teva organització, els concursos a xarxes socials i al teu web, etc.

És important que aconsegueixis reunir el màxim de dades possible per assolir un perfil com més detallat millor del teu públic, ja que, tal com hem comentat abans, això et permetrà executar una comunicació més acurada i obtenir els resultats finals que persegueixes.

Si ja disposes d'una base de dades del teu públic, tingues en compte que hauràs de fer una revisió regular per poder apreciar si el teu públic va canviant (per exemple, si tenen fills, si la seva capacitat econòmica minva, etc.), perquè et podrà donar variants que et permetran noves comunicacions, dissenyar nous preus i oferir nous serveis que facilitin l'accés al que estàs oferint (per exemple, servei d'acollida per a infants, abonaments, etc.).

L'anàlisi de la base de dades també et permetrà obtenir resultats sobre els costums del teu públic: quantes vegades ve al teu equipament, quin preu paga, si ve acompanyat o no, si assisteix a esdeveniments semblants, etc., una part indispensable del pla de desenvolupament de públics si vols establir noves polítiques com ara abonaments, ofertes puntuals i recomanacions.

→ Eines que facilitin i automatitzin la teva comunicació

Avui dia existeixen un munt d'eines (algunes de les quals gratuïtes depenent del volum de la teva base de dades, com ara [MailChimp](#), que permeten enviar amb un sol clic un butlletí informatiu en format digital a tota la teva base de dades. Aquestes mateixes eines també et permeten avaluar la repercussió del teu butlletí, la resposta del destinatari i fer estadístiques, entre d'altres, i prendre decisions a l'hora de dissenyar la comunicació següent.

→ **Eines que facilitin estar en contacte amb el teu públic i demanar-ne el parer**

Les enquestes regulars són una altra gran eina per copsar el que demana el teu públic. Eines gratuïtes com [SurveyMonkey](#) o els formularis de [Google Drive](#) permeten realitzar enquestes bàsiques per recollir l'opinió del teu públic i fer estadístiques que n'avaluin la resposta.

Cal remarcar que aquestes eines no seran útils si no estem en disposició de respondre a les expectatives del nostre públic. Crear i executar una campanya de comunicació ha d'estar directament relacionat amb les nostres possibilitats, per la qual cosa si no tenim grans mitjans econòmics i humans al nostre abast, serà millor construir una estratègia que ens permeti avançar pas a pas, establint una relació de complexitat i fidelitat amb el nostre públic.

Per tancar aquest capítol, afegim algunes consideracions importants a l'hora d'executar les diferents estratègies i eines que s'han detallat:

- El públic és el centre d'atenció de la nostra activitat.
- La comunicació ha deixat de ser unidireccional per passar a ser bidireccional.
- La comunicació 2.0 ja ha donat pas a la 3.0, en què el públic és capaç de crear continguts i compartir-los.
- El públic vol un tracte personalitzat i adoptant aquest criteri aconseguirem que augmenti l'eficàcia de la nostra comunicació.
- Sense estratègia, sense contingut, la nostra comunicació resultarà buida i no obtindrà resultats.
- Les estratègies que dissenyem i comuniquem s'han de poder traslladar després a una experiència final i real.
- Tots els membres de la nostra organització, esdeveniment o equipament han d'estar informats de l'estratègia que estem desenvolupant i han de saber quin tipus de resposta o qui n'és el responsable quan hi ha un dubte.

2.5. Gestió de recursos

Un cop definit els objectius, per posar en marxa el pla de desenvolupament de públics hauràs de planificar els recursos disponibles i necessaris per desenvolupar-lo i concretar la millor manera de gestionar-los. La gestió de recursos inclou els recursos humans, que poden ser de la teva organització/institució o externs; els recursos financers, procedents del pressupost propi o d'aportacions específiques per a la realització del pla, i, per acabar, els recursos tecnològics i materials.

Recursos	Humans	En l'organització
		Externs
	Financers	Pressupost propi
		Aportacions externes
	Tecnològics i materials	

La necessitat de recursos està molt lligada a l'abast del projecte i a la capacitat de l'organització. D'aquesta manera, el que es concreta a continuació s'ha de llegir com una referència que cal adaptar segons la tipologia i les necessitats de la teva organització.

2.5.1. Recursos humans

Fan referència a tot el que aporta el conjunt de treballadors i col·laboradors de la teva institució/organització cultural: experiència, coneixement, dedicació, etc. Per definir quins són els recursos humans necessaris, cal concretar les tasques que s'hauran de desenvolupar per elaborar el pla i implementar-lo després. En aquest sentit, dependent de l'abast del projecte, caldran diferents perfils i competències per desenvolupar cadascuna de les tasques.

Tanmateix, cal tenir en compte que, més enllà de l'assignació de responsabilitats concretes, perquè un pla de desenvolupament de públics tingui èxit, cal que tot el personal de l'organització/institució conegui el projecte i hi estigui compromès. Per aconseguir aquest objectiu previ, la institució haurà de dur a terme, almenys, les accions següents:

- Comunicar al personal la voluntat de desenvolupar el pla.
- Assegurar el compromís de l'equip directiu i del conjunt del personal en el procés.
- Demanar opinions per detectar capacitats i experteses.

- Identificar persones clau per fer ús de l'expertesa que ja existeix en la institució. Si es dóna el cas, identificar les necessitats de recursos humans que encara no existeixen en l'organització.

Tot i que es decideixi utilitzar recursos humans externs (consultores o empreses especialitzades), és molt important que el personal de la institució se senti també part del procés d'elaboració del pla, perquè hauran de ser els que l'implementin i n'assegurin els resultats. En aquest sentit, la formació continuada del personal és un element cabdal en el funcionament de la institució; en primer lloc, per assegurar que el personal té les competències necessàries, però també perquè fomenta el sentiment de pertinença i compromís amb la institució.

2.5.1.1 Organització dels recursos humans per dur a terme el pla

Concretar i repartir responsabilitats és essencial, i una bona manera de fer-ho és definint una estructura per aplicar i fer el seguiment del pla de desenvolupament de públics.

Una possible proposta d'estructura seria la següent:

- Comissió de desenvolupament de públics: és l'encarregada de prendre les decisions estratègiques. És important que en aquesta comissió hi hagi representades les diferents visions de l'organització (comercial, programació, financera, etc.) per assolir la màxima transversalitat del pla.
- Oficina tècnica: configurada per persones que, a més de formar part de la comissió de desenvolupament de públics, s'encarreguin del dia a dia vinculat a la preparació del pla, l'execució, el seguiment i l'avaluació.
- Unitats de treball: formades per persones dels diferents departaments que posaran en pràctica les accions concretes al pla i que, per tant, han de donar suport a l'oficina tècnica per definir-les. Les unitats han de mantenir un contacte directe amb l'oficina tècnica.
- Un cop es defineixin els objectius i les accions concretes del pla de desenvolupament, aquesta estructura es pot mantenir com un espai d'avaluació del pla i de control dels resultats.

2.5.1.2 Gestió de la resistència

Molt sovint existeix en les organitzacions una marcada resistència al canvi, i hi ha moltes raons que poden motivar-la:

- Sentiment de seguretat en la pròpia zona de confort.
- Por del judici i del fracàs.
- Manca d'informació per comprendre la situació a gran escala i amb perspectiva.
- Falta d'implicació o llarg termini.
- Percepció de les pròpies tasques en un alt grau d'estrès i, per tant, resistència a l'ampliació del volum de feina.

Per “canvi” entenem, per exemple, una proposta d'acció per al desenvolupament de públics que necessiti la implicació d'una gran part de l'equip. Com podem ajudar, doncs, a fer que la gent accepti els canvis?

- Donant prou informació perquè puguin entendre que el canvi és necessari.
- Ajudant a fer que es visualitzi a gran escala i com a grup, més enllà de les situacions particulars de cadascú.
- Centrant-te en els temes clau.
- Escoltant l'equip i reconeixent les seves pors, frustracions i dinàmiques establertes. També les seves propostes de millora.
- Trobant un terreny comú; canvis que també ells vulguin dur a terme.
- Fomentant el sentiment d'emoció entorn al canvi.
- Emfatitzant la importància del treball en grup. La unió fa la força.
- Creant les condicions per a la interacció regular.
- Introduint a l'estratègia d'acció les propostes fetes per l'equip, en la mesura del possible.
- Graduant la temporalització del canvi de manera que la gent s'hi pugui adaptar.

2.5.2. Recursos financers

Fa referència al finançament necessari per dur a terme el pla de desenvolupament de públics i implementar-lo. Així doncs, abans de desenvolupar el pla, cal que la teva organització faci una previsió de costos real i acurada.

Algunes de les despeses que poden aparèixer:

- Personal per definir i desenvolupar el pla de desenvolupament de públics.
- Personal per desenvolupar, gestionar o dur a terme les activitats, com ara gestor de projectes, “desenvolupador” de públics o persona d'atenció a la comunitat.
- Personal freelance i honoraris professionals necessaris per crear o desenvolupar les activitats.
- Instal·lacions i material.
- Sessions formatives per al personal.
- Publicitat i material promocional.

Per obtenir els recursos financers necessaris per desenvolupar i implementar el pla de públics, la institució té dues vies:

- Obtenir els recursos a partir del pressupost propi. La institució utilitza els recursos de què ja disposa i inclou en el seu pressupost partides per al desenvolupament de públics, sense afegir-hi noves vies d'ingressos que compensin aquesta nova despesa.
- Buscar fonts de finançament externa dirigides a cobrir les despeses derivades del desenvolupament de públics. Aquestes fonts de finançament poden ser públiques (subvencions i ajuts) o privades (mecenatge i patrocini).

La institució ha de tenir en compte, però, que la cerca de fonts de finançament extern comporta una inversió de recursos addicional (personal dedicat a la cerca de les opcions de finançament, desenvolupament dels projectes per a les convocatòries de subvencions i tasques administratives associades, entre d'altres).

2.5.3. Recursos tecnològics i materials

Cal definir quines necessitats tecnològiques i materials caldran per dur a terme el pla de desenvolupament de públics i, sobretot, per executar-lo.

En primer lloc, la recollida de dades sobre el públic actual de la teva institució és un dels passos més habituals en el pla de desenvolupament de públics. Per fer-ho, com ja hem vist en el punt 2.2., es poden utilitzar diverses metodologies i tècniques, algunes de les quals poden requerir recursos tecnològics i materials específics. Així, fer en-

questes o analitzar dades de venda d'entrades poden donar molta informació important per entendre el públic i desenvolupar accions de desenvolupament de públics d'èxit, però poden necessitar softwares específics. Cal que la institució valori els recursos necessaris i prengui les decisions oportunes per invertir-hi o fer-ne ús.

Alguns recursos tecnològics que poden necessitar-se en el desenvolupament de públics:

- Sistemes d'anàlisi
- Software de gestió de dades: Microsoft Excel, Microsoft Access (usuaris experts)
- Paquets estadístics: SPSS, Barwin, R, etc.

Cal tenir en compte que molts dels recursos tecnològics i materials tenen una vinculació directa amb els recursos humans, en tant que habitualment requereixen competències específiques per utilitzar-los.

3. Implementació

Ja tenim dissenyat el nostre pla de desenvolupament de públics. I ara què? Doncs ara toca el més important: portar-lo a la pràctica. Però és cert que implementar un pla complex com aquest, que afecta diferents àrees d'una organització, comporta algunes dificultats.

Alguns estudis sobre el rendiment de plans estratègics¹⁰ o documents similars en diferents àmbits i sectors constaten que, en moltes ocasions, aquests plans no s'han implementat de manera eficaç i que sovint han servit sobretot per fer un bon diagnòstic de la situació, identificar possibles millores de cara al futur o posar una mica d'ordre en l'organització. També és cert que serveixen d'estímul i contribueixen a renovar l'entusiasme de part de l'equip de l'organització, en la mesura que els resultats es dirigeixen a complir les expectatives inicials.¹¹

Així que, per evitar aquests punts morts no desitjables i reduir espais d'incertesa a l'hora de portar a la pràctica els objectius marcats en el pla, et recomanem tenir en compte les consideracions prèvies següents, que enllacen el disseny amb l'inici del procés d'implementació:

1. Compta amb el compromís institucional per dur-lo a terme. Sigui quin sigui l'origen o la causa que motiva la realització del pla de desenvolupament de públics, cal comptar amb la voluntat claríssima i el propòsit ferm i explícit de la direcció de l'organització d'aplicar-lo i no només de tenir-lo. Comptar amb aquest suport explícit i ferm serà clau per comprometre els recursos necessaris i mantenir l'impuls al llarg de tot el procés.

2. Sigues realista. Assegura't que el pla s'adapti a la teva infraestructura, fent una anàlisi prèvia de quins mitjans humans, econòmics i tecnològics disposes. Si et manquen recursos per dur a terme els objectius marcats, redueix-los. No passa res, sigues realista, planteja't només aquells objectius que es poden complir. En bona lògica, la retallada —si s'escau— no hauria de començar per les accions més cares, sinó per les menys importants o urgents.

3. Objectius a l'abast i executables. Tots els objectius que s'incloguin en el pla s'han de poder convertir en accions. Les accions són les que permeten visualitzar els objectius amb activitat concreta i definida en l'espai i el temps, i convertir així l'eina en un projecte útil. Totes les accions incloses en el pla han de tenir assignat un responsable de dur-les a terme.

4. Pensa en una bona distribució de la càrrega de treball. Pretendre que persones ja molt ocupades s'encarreguin addicionalment d'altres activitats significa que molt probablement no podran fer-ho i aquelles activitats quedaran sense fer. Una bona distribució de la càrrega de treball és una condició indispensable per poder aspirar a una bona implementació del pla. Evidentment, en les organitzacions més petites el risc d'una sobrecàrrega de treball és més gran que en les grans. Sigui quina sigui la grandària de la teva organització, tracta de distribuir de manera correcta la càrrega de treball, ja sigui entre persones o a través d'allargar els terminis d'execució de les accions.

A més d'aquests aspectes que predisposen l'organització a implementar el pla, a mesura que el vagis implementant segueix aquests altres criteris:

5. Segueix el calendari fixat. És important que segueixis el calendari d'inici i final que hagi establert per al teu pla (sense convertir-nos en esclaus del temps). Adapta'l sempre que sigui convenient, explicant-ne els motius i comunicant els nous terminis a tota l'organització.

6. Seguiment i avaluació. A la vegada que desplegues els processos d'implementació del pla, estableix un sistema de seguiment i avaluació. És important fer-ho de manera constant, ja que això permetrà saber quins resultats s'estan obtenint i compartir-ho amb tot l'equip implicat (vegeu punt 4).

7. Flexible per definició. Al llarg de la implementació et trobaràs amb circumstàncies que no havien estat previstes. El pla és la teva guia, la teva ajuda, fonamentada i raonada, però no ha de ser una eina limitadora. Per tant, es poden anar introduint canvis en el pla i adaptar-lo als resultats que es van obtenint. No ha de fer por introduir variacions, ja que l'èxit del pla es basarà en la capacitat de reacció davant les respostes obtingudes.

8. Les dades tenen una data de caducitat. Cal tenir-ho en compte si hi ha llargs períodes d'inactivitat en l'execució d'un pla. Sempre que sigui possible, les dades s'haurien de mantenir actualitzades, perquè aquestes siguin fiables. Tanmateix, el cost humà i econòmic d'aquesta acció segurament serà inferior a l'obtenció de noves dades.

9. És un procés circular i sense fi. Una vegada el posis en marxa, obtindràs dades que et permetran assolir els objectius fixats i, segurament, fixar-ne de nous. El públic està en un procés de canvi constant i cal que l'organització s'adapti a les seves exigències.

4. Avaluació i seguiment

Aquest punt t'ajudarà a entendre com dissenyar un procés d'avaluació de l'activitat de desenvolupament de públics que hagi decidit emprendre, com recopilar tota la informació necessària, classificar-la, interpretar-la i treure'n conclusions.

Per què és necessària una eina d'avaluació i seguiment?

Et permet avaluar la qualitat i l'impacte de la implementació del teu pla i com respon al teu pla d'acció i a la teva estratègia. En altres paraules, analitzar fins a quin punt és útil tot el que has fet i què t'està reportant.

Qui ha d'utilitzar aquesta eina?

La feina d'avaluar les dades es pot repartir seguint la proposta d'estructura de recursos humans explicada en el punt 2.5.1 (Recursos humans). Cal assegurar que totes les parts són conscients de la seva tasca i que els ponts de comunicació entre els diferents rols es mantenen actualitzats i en curs.

Per exemple, un esquema vàlid d'estructura interna seria aquest:

- Les unitats de treball recullen les dades de l'acció.
- L'oficina tècnica analitza aquestes dades, n'interpreta els resultats i els presenta de manera resumida i entenedora.
- La comissió de desenvolupament de públics estudia els resultats i dissenya les noves accions que cal dur a terme o la modificació de les ja dissenyades, en cas necessari.

4.1. Planificació

4.1.1. Què volem saber? Els indicadors

Els indicadors són un conjunt d'informacions numèriques que permeten avaluar tant l'evolució del programa com l'assoliment dels objectius. Els indicadors mesuren fonamentalment la distància entre els objectius proposats i els resultats obtinguts. És recomanable que els indicadors d'avaluació segueixin els preceptes MAQ (mesurables, assolibles i quantificables).

Caldrà decidir, a partir dels objectius proposats, quins indicadors es recolliran des d'un inici i així poder monitoritzar tot el procés. Sovint es discuteix fins a quin punt els indicadors són mesurables com a factor únic i independent de condicionants externs. És important completar l'avaluació amb el seguiment de factors aliens al teu control que puguin afectar o exercir alguna influència en els indicadors, com ara un partit de futbol, una nit de pluja o condicionants econòmics concrets.

Informació quantitativa i qualitativa

La informació quantitativa es pot aconseguir a partir de mesures numèriques. La qualitativa indica valors més relatius i intangibles (sentiments, preferències, grau d'identificació, vincles, etc.) i s'obté a partir de sistemes de mesura més complexos com ara entrevistes, observacions i interpretacions. Totes dues es poden expressar en números o percentatges.

Sovint es considera de manera errònia la informació quantitativa més sòlida i objectiva que la qualitativa. Certament, tant l'una com l'altra exigeixen el mateix grau d'interpretació perquè els resultats siguin coherents i serveixin per analitzar l'objecte d'estudi; en aquest cas, l'impacte de les accions de desenvolupament de públics.

El procés de seguiment i avaluació requereix una combinació d'ambdues per ser exhaustiu.

Gestió de la informació

Cal que els mètodes de recopilació de la informació estiguin previstos en la planificació de l'acció. És recomanable crear un sistema de flux constant de la informació, sense que això signifiqui una sobrecàrrega de treball per a cap dels implicats. Per exemple:

- La unitat de treball genera un informe setmanal de les dades recollides, i el reporta a l'oficina tècnica.
- L'oficina tècnica revisa i interpreta aquestes dades cada mes, i ho reporta a la comissió.
- La comissió es reuneix dos cops l'any per prendre decisions sobre l'estat de les accions segons els informes rebuts de l'oficina tècnica.

La informació recopilada ha de tenir un significat concret. No recullis informació únicament per saber; fes-ho segons les dades que t'interessa recollir (depenent dels teus objectius i prioritats) i arxiva-la

immediatament de manera que sigui accessible amb facilitat.

Les fonts habituals d'informació seran quantitatives: la venda d'entrades anticipades, la venda a taquilles, el seguiment a les xarxes socials, la venda de marxandatge, etc. Tot i així, també serà interessant utilitzar eines especials que poden ser de gran utilitat com a informació afegida, per exemple: qüestionaris, estudi de casos, entrevistes, grups d'enfocament, revisió d'estadístiques i estudis oficials rellevants, etc.

4.2. Disseny del procés de seguiment i avaluació

4.2.1. Seguiment

Un bon sistema de seguiment cal que compleixi tots els punts que hem comentat. Per això, proposem fer els passos següents per cobrir-los, també segons l'organigrama proposat abans:

a. Plantejament

La comissió ha de presentar els objectius de seguiment a tot el personal implicat en el procés de la recopilació i l'anàlisi de les dades. Aquests objectius han de ser coincidents amb l'acció presa, de manera que és més entenedor si s'explica tot el procés des de l'inici.

L'oficina tècnica ha de crear una llista d'indicadors que donin la informació requerida per poder analitzar la consecució dels objectius. Per fer això de manera efectiva, serà important fer una recerca prèvia sobre les dades que ja tens al teu abast.

b. Preparació

Crea un sistema de classificació de les dades recopilades, de manera que estiguin endreçades i siguin accessibles en qualsevol moment del procés. Acorda la periodicitat del flux d'informació entre els diferents agents implicats. Identifica, si és possible fer-ho amb anterioritat, els factors externs que poden fer fluctuar els indicadors i vincula-ls al dia i hora en què afecten.

c. Acció

Unitats de treball: recopila i informa.

Oficina tècnica: interpreta, analitza, raona i informa.

Comissió de desenvolupament: compara, avalua i decideix les accions que cal emprendre.

4.2.2. Avaluació

Dissenyar un procés d'avaluació significa ser capaç de valorar, a partir de la informació recollida, si cada acció ha complert els objectius esperats o si s'ha avançat en la seva consecució; i un cop avaluat, decidir si és necessari revisar algun procediment o incorporar noves accions al pla.

Les qüestions essencials que cal tractar per dur a terme una avaluació completa són:

1. Antecedents

Antecedents del projecte, identificació del problema, quant de temps fa que existeix, quan i per què s'ha decidit fer una avaluació.

2. Propòsits

Què es vol aconseguir a través de l'avaluació? Aquesta resposta sobrepassa allò que es vol saber fins a arribar al motiu pel qual es vol saber. Per anar bé haurien de ser coherents amb els objectius definits al punt 2.3.

3. Preguntes clau de l'avaluació

Són les qüestions principals que l'avaluació hauria de respondre. Unes preguntes d'avaluació útils han de servir per motivar la reflexió, desafiar suposicions, enfocar la informació i objectius i plantejar possibles preguntes addicionals.

4. Metodologia

Es tracta només de decidir com es duu a terme el procés d'avaluació: en quina informació del total analitzat per l'oficina tècnica cal parar atenció per respondre a les preguntes clau plantejades: quin calendari d'avaluació s'estableix dins la comissió de desenvolupament de públics?, en quin format es respondrà al propòsit (informe?, per a qui?, proposta d'accions o canvis?, disseny d'un nou projecte?, llançament d'una nova campanya de comunicació?).

Idealment has planificat de manera correcta, has definit uns indicadors segons l'objectiu d'avaluació marcat i has recopilat tota la informació des de l'inici, però què passa si no és així?

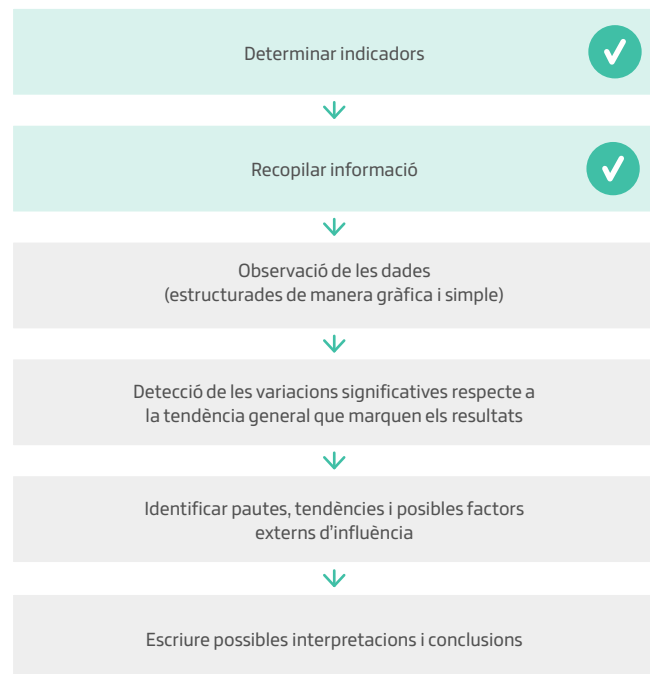
4.2.3. Control de danys

Resulta quasi impossible mesurar l'impacte de la teva activitat si no co-neixes quina era la situació inicial. Caldrà, doncs, obtenir aquesta informació anant enrere. Hi ha diverses fonts d'on es pot extreure aquesta informació, tot i que sempre serà menys objectiu i fiable fer-ho així: entrevistes a l'equip, al públic ja fidelitzat, grups de control, hemeroteca i clips de premsa, qüestionaris i actes de les reunions, entre d'altres.

4.3. Anàlisi de la informació

Segons la periodicitat acordada, cada cert temps caldrà donar sentit a la informació recopilada. En la proposta d'estructura que presentem, aquesta part del procés correspon a l'oficina tècnica.

El procés d'anàlisi té aquesta forma:



4.4. Actuació

Dur a terme tot un procés d'anàlisi, seguiment i avaluació no té cap valor si després no s'actua en conseqüència. Un cop extretes les conclusions de l'avaluació cal:

- Informar els agents directament interessats.
- Aprendre del procés global.
- Pendre decisions efectives.

5. Casos de bones pràctiques

Aquí trobaràs un recull de productes culturals dels diferents sectors que hem intentat cobrir en aquesta caixa d'eines, els quals han dut a terme un pla de desenvolupament de públics (ja sigui de manera estructurada o quasi involuntària).

Hi ha exemples de Catalunya i de la resta del món, n'hi ha que són més grans i n'hi ha de més petits, n'hi ha de nous i n'hi ha de consolidats; no hi són tots —ni molt menys— ni aquests són més destacats que altres. Tan sols els hem posat aquí per donar diversos exemples de casos que han seguit amb èxit una estratègia de desenvolupament de públics i per poder analitzar les diferents casuístiques.

Àmbit internacional

→ Denver Center for the Performing Arts

Format: Macroequipament d'arts escèniques amb més de 750.000 usuaris que programa èxits de Broadway, espectacles de cabaret i produccions locals.

Responsable: Jennifer Neelson, cap de Màrqueting del DCPA.

Web: denvercenter.org

Públic objectiu: Usuaris ocasionals que no havien estat fidelitzats, però sobre els quals es feien accions de màrqueting molt inefectives. L'objectiu era fidelitzar-los.

Interès com a cas: Campanya de màrqueting per e-mail dirigida de manera específica a 40.000 usuaris "latents" que va aconseguir un 738% de retorn de la inversió i un 210% d'increment dels clics sobre productes específics.

Estratègia de desenvolupament de públics:

Van transformar l'estratègia de màrqueting, passant a identificar qui eren els seus usuaris i com podien resultar rellevants per a ells. Van entendre com utilitzar les dades dels usuaris per comprendre'ls i després identificar segments o grups clau per poder crear més valor com a marca i com a producte.

Utilitzar les dades per comprendre l'usuari i segmentar-lo en diferents tipologies.

Identificar els factors que poden fidelitzar cada tipologia.

Crear accions col·laterals de captació.

Més informació

[Article d'estudi del cas](#)

[Responsables de l'anàlisi de dades de públic](#)

→ Òpera de Minnesota

Format: Programa de ràdio per atraure un segment de públic determinat. Responsable: Lani Willis, directora de Màrqueting i Comunicació de l'Òpera de Minnesota.

Web: mnoopera.org

Públic objectiu: Mestresses de casa d'entre 35 i 60 anys que majoritàriament no havien estat mai a l'òpera.

Interès com a cas: En observar aquest buit de públic, l'Òpera de Minnesota es va associar amb un presentador de ràdio molt popular en aquest nínxol de públic. L'assistència va créixer fins al 91% d'ocupació.

Estratègia de desenvolupament de públics:

Identificació de l'absència d'un sector de públic concret.

Observació sobre les característiques i preferències d'aquest sector de públic.

Creació d'oportunitats mútues de promoció amb un soci que ja tenia aquest públic fidelitzat.

Constatació de l'èxit de la promoció.

Fidelització del nou públic resultant de la promoció.

Més informació

[Estudi de la Wallace Foundation](#)

[Article periodístic](#)

[Blog del comentarista de ràdio](#)[Web de la ràdio](#)

→ **Piccolo Teatro di Milano**

Format: Fundació privada teatral (de titularitat pública).

Responsable: Diverses institucions públiques italianes.

Web: piccoloteatro.org

Objectiu: Contrarestar la manca de finançament, l'aparició de propostes escèniques alternatives i la disminució d'abonats, que els havia fet perdre el lideratge a la ciutat.

Interès com a cas: El Piccolo Teatro s'ha caracteritzat sempre per l'atenció sistemàtica a les polítiques de públics i les iniciatives per dinamitzar-los, que demostren una gran capacitat per conjugar la difusió i el creixement de la pròpia identitat artística amb la voluntat de mantenir un contacte viu i constant amb el públic.

Estratègia de desenvolupament de públics:

Avaluació d'actuacions passades, confrontant els resultats previstos i els obtinguts, per orientar millor la planificació de futures actuacions i assegurar una òptima utilització dels recursos.

Coneixement del públic actual (real i potencial).

Adequada i constant activitat promocional.

Comunicació eficaç.

Més informació

[Article](#)

→ **Petits Camaleons**

Format: Festival de música per a infants d'entre 0 i 14 anys a Sant Cugat del Vallès.

Direcció: No Sonores (Albert Puig).

Web: petitscamaleons.com

Públic objectiu: Infants d'entre 0 i 14 anys (i els seus pares, d'entre 30 i 45 anys).

Interès com a cas: La creixuda exponencial que experimentat en set anys de vida demostra la seva vàlua com a exemple de desenvolupament de públics. Han aprofitat un nínxol de mercat que no tenia oferta, un públic (l'adult) amb unes necessitats molt determinades i uns gustos prou comercials per poder crear un negoci al seu voltant.

Estratègia de desenvolupament de públics:

Programació del cartell dissenyada per als adults i format del festival focalitzat en les necessitats dels infants.

Adequació de tot el festival i de l'espai (fins al més mínim detall: programació diürna, concerts de 30 minuts de durada repartits en dues rondes, platea elevada amb una fila 0 reservada per a infants amb matalassos, aparcaments per a cotxets a cada escenari, etc.).

Més informació

[Article a El Periódico](#)

[Reportatge a TV3](#)

[Article a La Vanguardia](#)

→ **Blancs i Blaus**

Format: Festa major, cultura popular i tradicional, a Granollers.

Responsable: Ajuntament de Granollers.

Web: granollers.cat

Públic objectiu: Comunitat local de totes les edats.

Interès com a cas: Creació —completament artificial— d'un model de festa (oferta cultural) inclusiva, participativa i identitària, davant la problemàtica de dissolució de la festa i no-assistència de la població local. Ha aconseguit un arrelament molt remarcable a la ciutat i difusió més enllà del marc local.

Estratègia de desenvolupament de públics:

Problemàtica: no-assistència per coincidència de dates amb les vacances d'estiu. Solució: canvi de dates de programació fent-les coincidir amb una altra activitat que ja comptava amb èxit d'assistència i popularitat, el dia de mercat.

Problemàtica: davant d'una programació no atractiva, els barris auto-programaven esdeveniments, un fet que dissolia el sentit comunitari global de la festa. Solució: recuperant una antiga anècdota local, van plantejar un punt de partida de joc per engrescar la població a prendre-hi part. Aquesta iniciativa ha creat una litúrgia que ja tothom reconeix i ha provocat que la festa major sigui realment participada per amplis sectors de la població.

Més informació

[Història de la festa](#)

[Model de gestió](#)

→ **Cicle de Cinema d'Autor**

Format: Cicle setmanal de cinema d'autor en VOSE a Sant Cugat del Vallès.

Responsable: Cinesa i Ajuntament de Sant Cugat.

Web: cinesa.es

Públic objectiu: Públic jove i adult de classe mitjana alta. Posicionament envers la competència i les noves tecnologies.

Interès com a cas: El cicle va néixer el 2004 després d'una petició real del públic detectada a través del pla de cultura de la ciutat. El públic ha estat fidel i exponencial, fins al punt que Cinesa, veient la desaparició del públic durant la programació ordinària, ha convertit el cinema en una sala de projeccions exclusivament en VOSE.

Premi a la millor iniciativa de la indústria als LIV Premis Sant Jordi de cinematografia organitzats per RTVE.

Estratègia de desenvolupament de públics:

Identificació de l'amenaça (una altra sala de cinema més ben situada a la mateixa població i nous hàbits de consum cinematogràfic a

causa de les noves tecnologies).

Observació de les necessitats i preferències del públic objectiu.
Creació d'una proposta inexistente per cobrir aquestes necessitats, en un acord públic-privat.

Identificació de l'acceptació d'aquesta proposta per part del públic objectiu.

Aposta de risc i posicionament en abandonar altres línies de negoci en pro d'una especialització única en la nova proposta.

Més informació:

[Article a La Vanguardia](#)

[Article a l'ABC](#)

→ Centre d'Art La Panera

Format: plataforma de producció, difusió, formació i exhibició de les arts visuals.

Responsable: Ajuntament de Lleida.

Web: lapanera.cat

Públic objectiu: Població immigrant de primera i segona generació de la ciutat.

Interès com a cas: Per acostar la gran població immigrant de Lleida al centre, així com atraure futures generacions, La Panera duu a terme diverses activitats d'integració i interculturalitat.

Estratègia de desenvolupament de públics:

Collectiu en risc d'exclusió en contacte creatiu amb artistes: activitats participatives i desenvolupades tant dins com fora de l'espai del centre.

Apropiació dels símbols identitaris propis d'altres cultures i religions per crear diàlegs interculturals com a projectes artístics: Casa Dalmases.

Situar el focus d'atenció en l'individu i convertir-lo en protagonista d'un projecte artístic: canal*Gitano o l'Il·luminant les ombres.

Més informació:

[Projectes de participació](#)

[Programació](#)

→ Barris en dansa

Producte: Projecte anual de dansa amateur.

Direcció: Álvaro de la Peña (Iliacân).

Web: lacaldera.info

Públic objectiu: Familiar de totes les edats i local comunitari.

Interès com a cas: Evolució i creixement del projecte a mida d'anar complint i ampliant l'objectiu final d'acostar l'interès per la dansa a "no-públics" a través de la pràctica i la cocreació. Es tracta d'una iniciativa de creació comunitària per a gent de qualsevol edat i condició, sense necessitat d'experiència prèvia en dansa.

A més, cal evidenciar les seves característiques com a projecte sostenible:

- Versatilitat del projecte per adaptar-se a diversos llocs.
- Creixement progressiu: en pobles, en barris d'una gran ciutat, en ciutats mitjanes.

Estratègia de desenvolupament de públics:

Implicació de la comunitat local en tots els aspectes creatius del procés.

Atenció individualitzada segons les necessitats de cadascú.

Professionals en contacte i col·laboració directes amb amateurs.

Més informació

[Pobles en dansa](#)

[Barris en dansa](#)

[Notícia BTV, Barris en dansa](#)

[Blog Núria Martínez, Barris en dansa](#)

[Ciutats en dansa](#)

→ Cinema en curs

Producte: Programa de pedagogia del cinema.

Direcció: Associació A Bao a Qu.

Web: abaoaqu.org

Públic objectiu: alumnes d'escoles públiques o privades de 3 a 18 anys.

Interès com a cas: el programa es va iniciar el 2005 a Catalunya, i ara també es desenvolupa a Galícia, Madrid, l'Argentina, el Brasil i Xile. Es duen accions puntuals també en altres països com Portugal i Croàcia.

Estratègia de desenvolupament de públics:

Presència de professionals del cinema als centres educatius, on comparteixen els tallers juntament amb un equip de docents i dins l'horari lectiu.

Formació del professorat per dotar-lo de les eines instrumentals i metodològiques necessàries per a una bona transmissió del cinema. Ampliació del paper de prescripció a través del laboratori de recerca aplicada, convertint-se així en un referent més enllà del programa mateix.

Més informació

[A Bao A Qu](#)

[Cinema en curs](#)

[Fent Cinema](#)

[Blog Cinema en curs](#)

→ Atrium Viladecans

Producte: Implementació CRM.

Direcció: Viladecans Qualitat, SL.

Web: atriumviladecans.com

Públic objectiu: Com a teatre de titularitat pública, el públic objectiu és tota la ciutadania. Amb les diferents estratègies de comunicació, sí que es dirigeixen de maneres diferents als segments de públic establerts a través del disseny de programació i accions de difusió i màrqueting.

Interès com a cas: Implementació correcta d'un CRM amb explotació de totes les seves possibilitats.

Estratègia de desenvolupament de públics:

A través de les dades obtingudes mitjançant el sistema de venda (dades bàsiques com el nom, cognoms, e-mail, codi postal i edat) fan una sèrie d'anàlisis de la comunitat. Es tenen en compte variables de molts tipus, però la incidència bàsica es fa en la forma en què aquestes persones fan ús de l'equipament. Per tant, el desenvolupament del públic i, sobretot, la seva fidelització es fa basant-se en el que el sistema de venda revela sobre la persona (freqüència d'assistència, anticipació en la compra, perfil de programació, recepció o no del nostre butlletí electrònic i reacció davant els enviaments...). A partir d'aquí, estableixen les diferents accions, basades en el túnel de conversió i que implica que una persona passi de ser una desconeguda a ser fidel a la seva programació.

Accions:

Programació: la mateixa programació és una acció de desenvolupament de públics. Dintre del disseny es tenen en compte seleccions d'espectacles amb la intenció de fer-ne captació i fidelització.

Política de preus: els preus, descomptes i abonaments tenen objectius molt definits. La idea és cuidar en primera instància les persones actives i fidels, prioritzant sempre per a elles les millors tarifes i condicions d'accés.

Butlletí electrònic i web: segons la freqüència d'accés a la programació i de l'activitat en relació amb el butlletí, segmenten la base de dades per oferir diferents freqüències d'enviament i continguts específics. També es fa un anàlisi periòdic de la pàgina web per millorar-la i fer-la a mida de les necessitats de la seva comunitat.

Elements físics: no descuiden els suports físics, basats en un encarament a El Periòdic de Catalunya amb tota la programació (amb 10.000 unitats més que serveixen de programa), plafons i lones a

les zones d'accessos, i insercions publicitàries per cobrir la seva zona d'influència geogràfica.

Serveis afegits: també implementen alguns serveis afegits (com el d'acollida per a nens i nenes de 3 a 11 anys) per millorar l'experiència global de l'usuari de la seva instal·lació.

Accions per generar comunitat: a part de totes les estratègies de fidelització, la construcció d'una comunitat també necessita accions, que Atrium Viladecans enfoca sobretot a la comunitat educativa, però també mitjançant la col·laboració amb departaments municipals com el de joventut, igualtat i serveis socials amb accions per enfortir les possibilitats d'accés a Atrium Viladecans. A més, s'estableixen converses amb els creadors després de les funcions per oferir un complement a l'experiència artística o l'atenció personalitzada al públic en l'entrada al recinte, per generar un clima més amable i "familiar" en l'experiència.

Més informació

[Atrium Viladecans](http://atriumviladecans.com)

6. Annex. Notes, fonts i referències bibliogràfiques

Notes:

1. Font: <https://www.tnc.cat/ca/missio-visio-objectius>
2. Font: <http://www.ccma.cat/tv3/marato/fundacio/>
3. Font: <http://ateneusantboia.net/missio-visio-i-valors>
4. Extret del Pla Director del Centre de Cultura Contemporània de Barcelona 2012-2016. Disponible a: http://www.cccb.org/rsc_gene/extra/Pla_Director_CCCB_2012-2016.pdf
5. Extret del Pla Estratègic de l'Institut del Teatre 2014-2017. Disponible a: <http://www.institutdelteatre.cat/files/doc17/pla-estrategic-2014-17-it-resum-executiu.pdf>
6. http://es.wikipedia.org/wiki/Peter_F_Drucker. Font d'informació: <http://xarxanet.org/projectes/noticies/com-hem-de-definir-els-objectius-dun-projecte>, a partir de la guia de la Diputació de Barcelona Objectius clars i mesurables en la resolució de problemes. Disponible a: http://formadiba.diba.cat/sites/default/files/public_resources/continguts/008APPD_U7_01/html/ca/content_1_1.html
7. *Ibidem*.
8. Guia Pla de Màrqueting - Programa Innova - Universitat Politècnica de Barcelona https://pinnova.upc.edu/recursos/guia_pla_de_marketing_innova.pdf
9. Cashman, Stephen. Thinking Big!: A guide to strategic marketing planning for arts organisations. Disponible a: <http://culturehive.co.uk/resources/thinking-big>
10. Cortadellas Àngel, Joan. "Es pot millorar l'execució d'un pla estratègic?". Disponible a: <http://www.aqu.cat/elButlleti/butlleti44/opinio1.html>. "Els projectes estratègics. Guia metodològica per a la planificació estratègica". Disponible a: <http://www1.diba.cat/uliep/pdf/51211.pdf>
11. G. Hrebiniak, Lawrence. Asegúrese de que la estrategia funcione. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2007.

Altres referències bibliogràfiques:

Kaplan, Robert S.; Norton, David P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

**Caixa d'eines
per al desenvolupament
de públics a Catalunya**