

di pagamento nei confronti di fornitori di servizi essenziali alla nostra attività (Siae, Vigili del Fuoco, Servizi di pulizia, etc.).

INDICATORI DI RISULTATO FINANZIARI

La Fondazione non ha scopo di lucro, pertanto si è ritenuto che i principali indicatori di risultato possano essere rappresentati da quelli di seguito evidenziati e determinati in conseguenza di una opportuna riclassificazione del conto economico e dello stato patrimoniale.

Detta riclassificazione nel mentre evidenzia gli sforzi fatti dalla Fondazione nella gestione economica evidenzia sottocapitalizzazione e tensione finanziaria causata dal ritardo nell'erogazione dei contributi da parte dei soci Fondatori e degli altri enti partner nei progetti di produzione.

STATO PATRIMONIALE FINANZIARIO			
Attivo	Importo in unità di €	Passivo	Importo in unità di €
ATTIVO FISSO	107.127.426	MEZZI PROPRI	8.094.049
Immobilizzazioni immateriali	99.386.560	Capitale sociale	30.392.230
Immobilizzazioni materiali	7.675.573	Riserve	22.298.181-
Immobilizzazioni finanziarie	65.293	PASSIVITA' CONSOLIDATE	35.975.665
ATTIVO CIRCOLANTE (AC)	28.880.925		
Magazzino	170.182		
Liquidità differite	28.546.000	PASSIVITA' CORRENTI	91.703.459
Liquidità immediate	164.743		
CAPITALE INVESTITO (CI)	136.008.351	CAPITALE DI FINANZIAMENTO	135.773.173

STATO PATRIMONIALE FUNZIONALE			
Attivo	Importo in unità di €	Passivo	Importo in unità di €
CAPITALE INVESTITO OPERATIVO	€ 136.008.096	MEZZI PROPRI	€ 8.094.049
		PASSIVITA' DI FINANZIAMENTO	€ 13.677.762
IMPIEGHI EXTRA-OPERATIVI	€ 255		
		PASSIVITA' OPERATIVE	€ 58.476.656
CAPITALE INVESTITO (CI)	€ 136.008.351	CAPITALE DI FINANZIAMENTO	€ 80.248.467

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO	
	<i>Importo in unità di €</i>
Ricavi delle vendite	40.773.910
Produzione interna	-
VALORE DELLA PRODUZIONE OPERATIVA	40.773.910
Costi esterni operativi	12.167.822
Valore aggiunto	28.606.088
Costi del personale	21.600.570
MARGINE OPERATIVO LORDO	7.005.518
Ammortamenti e accantonamenti	4.850.470
RISULTATO OPERATIVO	2.155.048
Risultato dell'area accessoria	-
	352.570
Risultato dell'area finanziaria (al netto degli oneri finanziari)	376
EBIT NORMALIZZATO	1.802.854
Risultato dell'area straordinaria	54.240
EBIT INTEGRALE	1.857.094
Oneri finanziari	1.406.267
RISULTATO LORDO	450.827
Imposte sul reddito	215.649
RISULTATO NETTO	235.178

INDICATORI DI FINANZIAMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI		
Margine primario di struttura	<i>Mezzi propri - Attivo fisso</i>	- 99.033.377
Quoziente primario di struttura	<i>Mezzi propri / Attivo fisso</i>	0,08
Margine secondario di struttura	<i>(Mezzi propri + Passività consolidate) - Attivo fisso</i>	- 63.057.712
Quoziente secondario di struttura	<i>(Mezzi propri + Passività consolidate) / Attivo fisso</i>	0,41

INDICI SULLA STRUTTURA DEI FINANZIAMENTI		
Quoziente di indebitamento complessivo	<i>(Pml + Pc) / Mezzi Propri</i>	16
Quoziente di indebitamento finanziario	<i>Passività di finanziamento / Mezzi Propri</i>	1,69

INDICI DI REDDITIVITA'		
ROE netto	<i>Risultato netto/Mezzi propri medi</i>	2,91%
ROE lordo	<i>Risultato lordo/Mezzi propri medi</i>	5,57%
ROI	<i>Risultato operativo/(CIO medio - Passività operative medie)</i>	2,78%
ROS	<i>Risultato operativo/ Ricavi di vendite</i>	5,29%

INDICATORI DI SOLVIBILITA'		
Margine di disponibilità	<i>Attivo circolante - Passività correnti</i>	- 62.822.534
Quoziente di disponibilità	<i>Attivo circolante / Passività correnti</i>	0,31
Margine di tesoreria	<i>(Liquidità differite + Liquidità immediate) - Passività correnti</i>	- 62.992.716
Quoziente di tesoreria	<i>(Liquidità differite + Liquidità immediate) / Passività correnti</i>	0,31

INDICATORI NON FINANZIARI

Tra gli indicatori più significativi della gestione si segnalano quelli relativi alle variazioni intervenute rispetto all'anno 2012, del tipo di rappresentazioni, del numero di recite eseguito, del numero degli spettatori

distinto tra abbonati e botteghino ed i relativi incassi distinguendo tra quelli eseguiti presso la sede della Fondazione e quelli presso sedi alternative:

SPETTACOLI ESEGUITI PRESSO TEATRO SAN CARLO

RAPPRESENTAZIONI	ANNO	NUMERO RECITE	ABBON.TI NUMERO	BIGLIETTI NUMERO	TOT	TOTALE SPETTATORI	ABBON.TI INCASSI	BIGLIETTI INCASSI	TOTALE INCASSI
RECITE LIRICHE	2011	46	13.017	24.245	37.262	41.591	790.868	1.072.342	1.863.210
	2012	62	17.190	44.665	61.855	66.791	1.028.171	2.106.928	3.135.099
	2013	34	10.461	23.471	33.932	36.632	442.030	1.337.244	1.779.274
VARIAZIONI		-45%	-39%	-47%	-45%	-45%	-57%	-37%	-43%
RECITE DI BALLETTO	2011	31	5.882	22.922	28.804	30.934	326.658	526.065	852.723
	2012	37	7.947	16.011	23.958	25.597	418.099	445.673	863.772
	2013	40	14.255	25.332	39.587	42.278	516.681	966.638	1.483.319
VARIAZIONI		8%	79%	58%	65%	65%	24%	117%	72%
CONCERTI SINFONICI	2011	28	12.121	10.409	22.530	24.144	338.028	398.019	736.047
	2012	30	10.701	16.650	27.351	28.716	315.885	327.144	643.030
	2013	22	8.604	5.709	14.313	16.563	252.020	157.124	409.144
VARIAZIONI		-27%	-20%	-66%	-48%	-42%	-20%	-52%	-36%
CONCERTI SINFONICI-CORALI	2011	6	3.087	760	3.847	4.781	87.102	24.574	111.676
	2012	7	6.310	1.310	7.620	8.176	126.792	30.604	157.396
	2013	35	4.004	22.992	26.996	28.592	147.138	303.431	450.569
VARIAZIONI		400%	-37%	1655%	254%	250%	16%	891%	186%
CONCERTI DA CAMERA E RECITALS	2011	18	5.027	8.163	13.190	14.018	136.315	244.824	381.139
	2012	15	4.106	2.204	6.310	8.199	66.886	89.333	156.219
	2013	9	1.187	1.751	2.938	3.271	75.474	47.000	122.474
VARIAZIONI		-40%	-71%	-21%	-53%	-60%	13%	-47%	-22%
TOTALI	2011	129	39.134	66.499	105.633	115.468	1.678.971	2.265.823	3.944.794
	2012	151	46.254	80.840	127.094	137.479	1.955.832	2.999.683	4.955.515
	2013	140	38.511	79.255	117.766	127.336	1.433.343	2.811.437	4.244.780
VARIAZIONI		-7%	-17%	-2%	-7%	-7%	-27%	-6%	-14%

ALTRE SEDI *

RAPPRESENTAZIONI	ANNO	NUMERO RECITE	ABBON.TI	BIGLIETTI	TOT	TOTALE SPETTATORI	ABBON.TI	BIGLI.TI	TOTALE
			NUMERO	NUMERO			INCASSI	INCASSI	INCASSI
RECITE LIRICHE	2011	14	4	1.576	1.580	1.819	218	25.009	25.227
	2012	34	3.570	4.718	8.288	8.875	88.264	70.123	158.388
	2013	13	4.075	305	4.380	4.463	99.881	9.554	109.434
VARIAZIONI		-62%	14%	-94%	-47%	-50%	13%	-86%	-31%
RECITE DI BALLETO	2011	22	199	3.416	3.615	3.854	3.176	47.451	50.627
	2012	19	284	5.238	5.522	5.746	6.390	62.571	68.961
	2013	23	0	6.745	6.745	6.849	0	60.215	60.215
VARIAZIONI		21%	-100%	29%	22%	19%	-100%	-4%	-13%
CONCERTI SINFONICI	2011	34	0	6.224	6.224	6.688	0	49.716	49.716
	2012	6	20	995	1.015	1.053	227	10.555	10.782
	2013	7	0	710	710	747	0	4.922	4.922
VARIAZIONI		17%	-100%	-29%	-30%	-29%	-100%	-53%	-54%
CONCERTI SINFONICI- CORALI	2011	13	0	3.879	3.879	4.074	0	45.788	45.788
	2012	4	13	469	482	511	148	4.893	5.041
	2013	7	0	1.306	1.306	1.338	0	11.162	11.162
VARIAZIONI		75%	-100%	178%	171%	162%	-100%	128%	121%
CONCERTI DA CAMERA E RECITALS	2011	84	0	3.475	3.475	3.740	0	47.883	47.883
	2012	61	56	4.011	4.067	4.242	643	31.922	32.565
	2013	-	-	-	-	-	-	-	-
VARIAZIONI		-100%	-100%	-100%	-100%	-100%	-100%	-100%	-100%
TOTALI	2011	167	203	18.570	18.773	20.175	3.395	215.847	219.241
	2012	124	3.943	15.431	19.374	20.427	95.672	180.065	275.737
	2013	50	4.075	9.066	13.141	13.397	99.881	85.853	185.733
VARIAZIONI		-60%	3%	-41%	-32%	-34%	4%	-52%	-33%

TOTALI complessivi	2011	296	39.337	85.069	124.406	135.643	1.682.365	2.481.670	4.164.036
	2012	275	50.197	96.271	146.468	157.906	2.051.504	3.179.748	5.231.252
	2013	190	42.586	88.321	130.907	140.733	1.533.224	2.897.290	4.430.513
VARIAZIONI		-31%	-15%	-8%	-11%	-11%	-25%	-9%	-15%

* Spettacoli eseguiti presso varie sedi alternative diverse negli anni 2010 e 2011 (Teatrino di Corte, Cortile palazzo Reale, Chiese di Napoli etc.) e pertanto dati non comparabili ai fini degli incassi ma inseriti solo ai fini della riconciliazione con gli incassi da biglietteria.

Gli indicatori non finanziari rappresentano le politiche gestionali attuate dalla Direzione. La crisi economica ha prodotto una contrazione dei consumi non necessari pertanto il 2013 si attesta sostanzialmente, sullo stesso numero di recite del 2011, privilegiando la sede istituzionale rispetto ad altre al fine di poter ammortizzare maggiormente i costi fissi di struttura. Si segnala in ogni caso che l'anno 2013 ha visto il Teatro impegnato in ben quattro tournée internazionali.

Tale politica comunque grazie ad una puntuale attività di marketing vede ridurre gli incassi da botteghino di solo il 14%.

Una valutazione globale degli indici deve comunque essere interpretata pensando alla "diversità" che i termini "mercato", "concorrenza", "efficienza" e "produttività" hanno e possono avere in un settore come quello del Teatro.

Sostanzialmente dall'esame di questi indici si evidenzia:

- che esiste un'unicità del Teatro San Carlo che costa molto in termini di gestione;
- che esiste l'esigenza della "stabilità" delle masse artistiche e tecniche, che costa in termini gestionali;
- che i costi di produzione di alcuni spettacoli sono superiori ai ricavi possibili; per queste produzioni l'osservazione che non sempre la

qualità culturale coincide col successo commerciale e la conseguente messa in scena della lirica "alta" sotto il sostegno pubblico.

Le linee guida derivanti da tale analisi devono essere:

- la maggiore produzione e diffusione di spettacoli con prezzi che tengano conto di un pubblico molto eterogeneo;
- lo sviluppo di attività aggiuntive, vedi le visite guidate e la locazione degli spazi.
- una politica culturale che avvicini le persone al Teatro.

ATTIVITÀ DI MARKETING - RELAZIONI ISTITUZIONALI – FUNDRAISING

E' stato definito un vero e proprio sistema di marketing integrato che vede nel web, da un lato, e nell'apertura a pubblici trasversali, dall'altro, i suoi perni fondamentali. Durante questa Stagione sono state, infatti, costruite azioni coordinate di marketing che hanno aumentato l'attenzione di un pubblico sempre più vasto e allo stesso tempo profilato, rafforzando l'identità del Teatro di San Carlo e consolidandone l'immagine di forte attrattore nella città di Napoli agli occhi del mondo.

Le presenze paganti nel 2013 in relazione alle produzioni eseguite sono state 140.733, ed un totale di 175.238 comprensivo di nuovo pubblico di eventi minori per un incasso totale di 4.620.302.

Il WEB: un nuovo canale per il marketing

Gli incassi on-line hanno portato solo nel 2013 ad un incremento di circa il 70% con un totale di Euro 1.065.846

La politica di marketing ha visto affermarsi sempre di più l'utilizzo del web per le attività di marketing. Infatti, grazie alle potenzialità del web 2.0, ad alta interattività e con costi relativamente contenuti, è stato possibile aprire un canale di comunicazione diretta con il pubblico del Teatro attraverso il quale condividere contenuti speciali (video, foto, testi e materiali eterogenei), ma anche avviare una remunerativa attività di vendita attiva 24 ore al giorno, sette giorni su sette.

Il nuovo sistema di online ticketing ticketless con scelta del posto

Nel 2013 si è consolidato il nuovo sistema di vendita online dei biglietti attraverso il sito www.teatrosancarlo.it con il quale è possibile scegliere i posti direttamente in pianta, acquistarli e stampare da casa i propri biglietti evitando lunghe code al botteghino.

Il sistema Community: social network e sito web in una piattaforma integrata

Dopo il lancio del nuovo sito web, progettato sulla base di una tecnologia dinamica ed innovativa costruita *ad hoc* per la Fondazione, il Teatro San Carlo ha ulteriormente incrementato gli investimenti per lo sviluppo delle

proprie strategie di web marketing, progettando un servizio sempre più avanzato e rafforzando la propria presenza sui principali social network. Ciascuno di essi, in maniera complementare agli altri, assolve ad un'importante funzione di cross-communication e cross-selling volta a promuovere tutte le iniziative del Teatro agli occhi di un pubblico sempre più vasto.

Hanno acquistato on line **16.468** persone che rappresentano il nuovo pubblico del San Carlo con giovani in aumento del 30% e con un discreto aumento del pubblico straniero di quasi il 20%.

Ecco il posizionamento del Teatro di San Carlo sui principali Social network:

- **Pagina fan ufficiale su Facebook:** online da gennaio 2010. Ad oggi, **75.575 fan** (Terzo Teatro Lirico in Italia e sesto nel mondo per numero di fan);
- **Account ufficiale su Twitter:** online **5.822 follower** (Terzo Teatro Lirico in Italia e sesto nel mondo per numero di fan);
- **Canale YouTube:** online da febbraio 2010;
- **Account Pinterest e Showon** online **3030 follower**;

Facebook e Twitter sono i social network con maggiore risonanza, utilizzati

come attrattori per la condivisione di contenuti, le informazioni in tempo reale e l'invito all'acquisto.

Una nota: in occasione della Prima di "Aida" la **diretta Twitter** dell'evento che ha connesso in rete circa 10.000 persone, con posizionamenti particolarmente positivi dei post per livello di gradimento, con un incasso generale di **Euro 860.000 circa netto iva di cui Euro 212.770,00 di acquisti on line.**

Tutti gli utenti intercettati attraverso questi canali vanno ad arricchire la **Community web del Teatro San Carlo** – parte fondamentale del patrimonio immateriale della Fondazione – che, a poco più di tre anni dalla sua creazione, ha raggiunto i circa **75.000 membri**. Un canale dinamico attraverso il quale informare e promuovere le diverse attività della Fondazione.

Le Visite Guidate

Il Teatro di San Carlo ha ripreso in gestione il servizio di visite guidate al Teatro, con un sistema interno dedicato, per favorire lo sviluppo di questa particolare forma di autofinanziamento che si propone al mercato turistico nazionale ed estero. Oltre all'attivazione di convenzioni specifiche con agenzie turistiche e compagnie crocieristiche attive su Napoli e la sottoscrizione di accordi con agenzie di congressi, aziende e clientela

business, il Teatro ha diffuso l'iniziativa anche presso il pubblico locale con un'intensa attività di promozione che ha dato corpo, in pochissimo tempo, a risultati importanti.

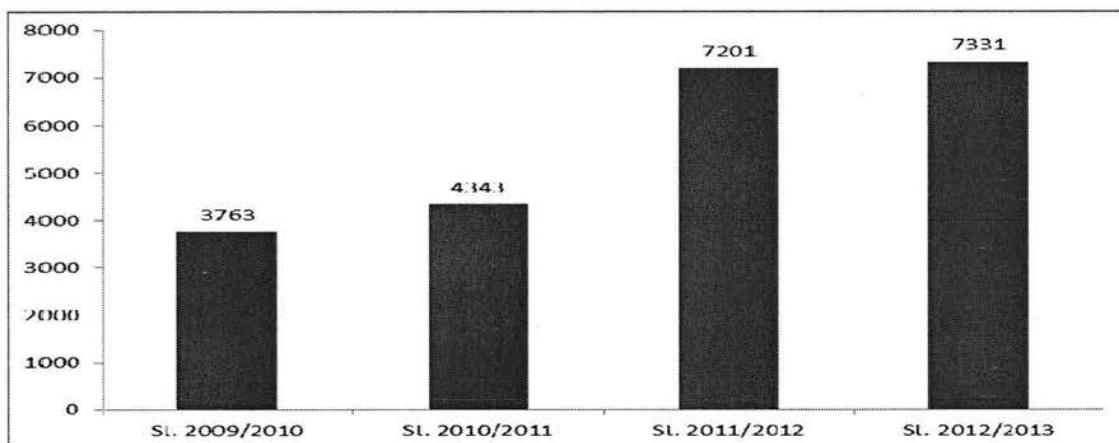
Visite Ordinarie (dal lunedì alla domenica con sei turni giornalieri)

– **33.211** visitatori per un incasso di € 189.789;

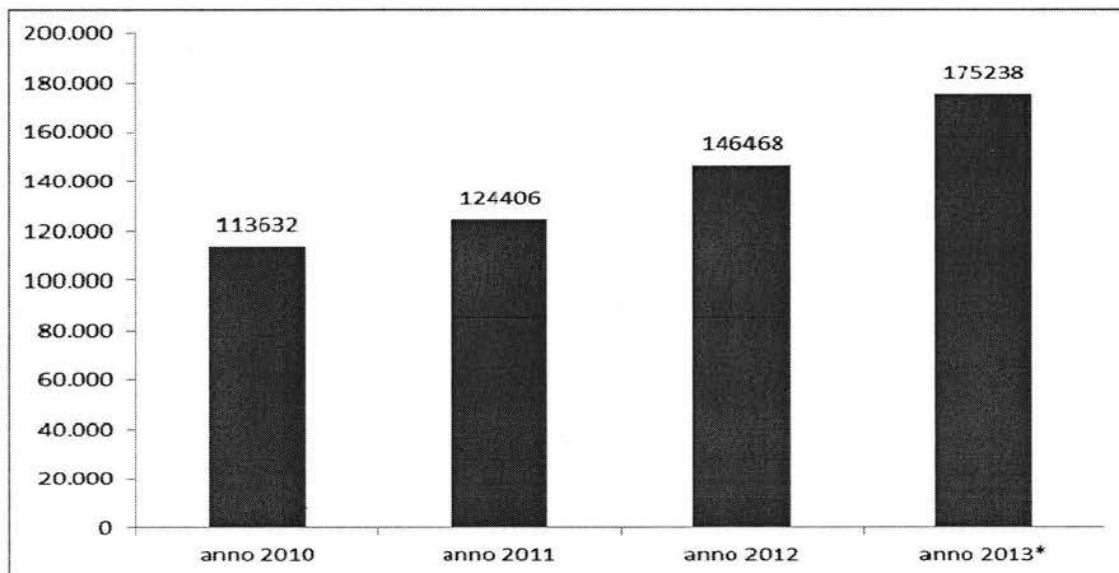
Inoltre nel 2013 si sono consolidate le attività derivanti da servizi a gestione diretta come:

- a) creazione linea prodotti di merchandising
- b) realizzazione di prodotti discografici ed editoriali specializzati legati alla produzione artistica
- c) diritti di pubblicazioni, riproduzioni fotografiche e merchandising (Chartusia, Real Luxury, etc.)
- d) noleggio musiche – costumi ed elementi scenici per mostre ed attività espositive
- e) noleggio allestimenti scenografici
- f) organizzazioni di aste annuali per elementi di scena attrezzeria e costumi. Per la tournèe a San Francisco è stata realizzata un'asta che ha permesso una raccolta fondi a parziale copertura dei costi sostenuti.

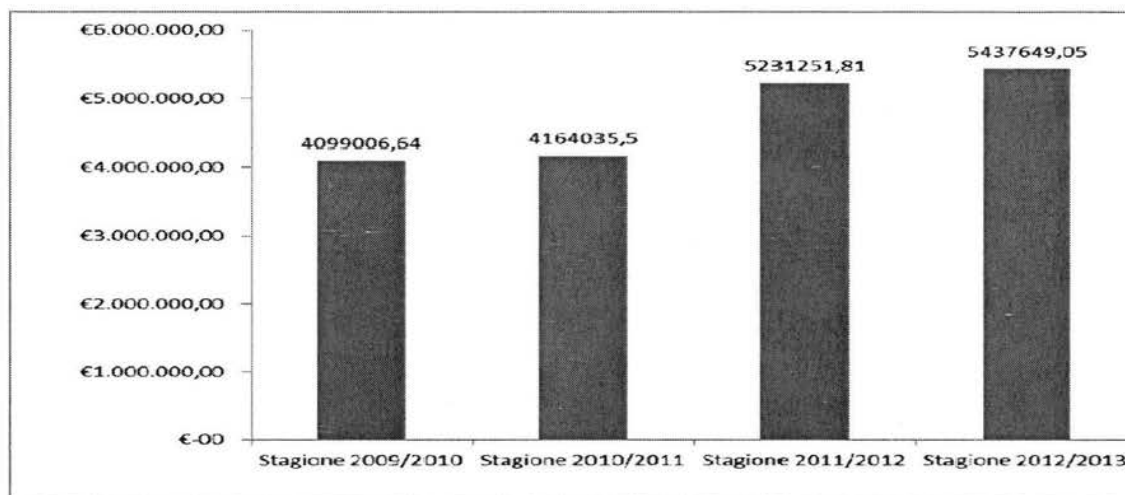
**Andamento della sottoscrizione degli abbonamenti
relativi alle rappresentazioni eseguite presso il Teatro**



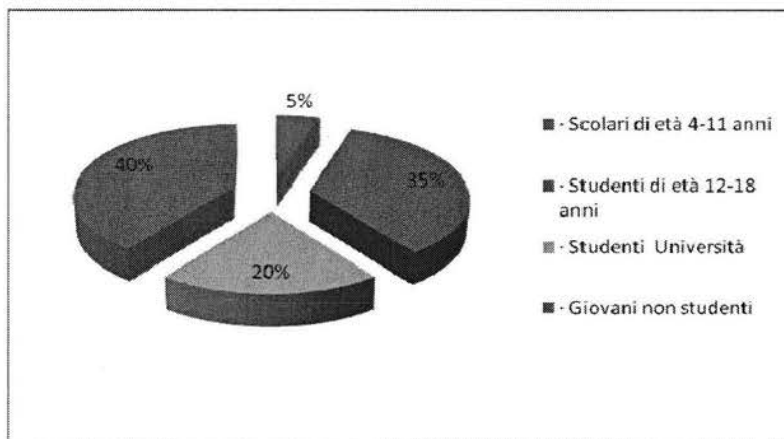
totale spettatori anni 2010/13



* comprensivo di nuovo pubblico di eventi minori

Totale incassi spettatori per stagione lordo iva**Attività educational**

I giovani al San Carlo trovano spazio per una vasta gamma di attività loro dedicate, sia sotto forma di spettacoli che di progetti educational (incontri di guida all'ascolto, prove generali aperte, concerti EXTRA con Coro di Voci Bianche e Scuola di Ballo...). Attraverso una stima di massima nel corso degli anni (e naturalmente considerando parte integrante dell'analisi tutte le attività mirate di tipo educational), si può, dunque, asserire che i giovani al San Carlo rappresentano il 20% circa del pubblico complessivo e più specificamente:

Stima composizione pubblico giovane al San Carlo

Fonte: Teatro di San Carlo, marzo 2014

Per quanto riguarda l'anno 2013, l'andamento delle presenze per le attività educational al San Carlo si struttura in questo modo:

- 25.946 studenti hanno partecipato a pagamento agli spettacoli per le scuole;
- 1.800 studenti circa hanno partecipato a pagamento alle prove generali aperte degli spettacoli d'opera e balletto (*progetto All'opera! All'opera!*);
- 500 studenti circa hanno partecipato a pagamento agli spettacoli EXTRA con Coro di Voci Bianche e Scuola di Ballo;
- 1.800 studenti circa hanno partecipato alle restanti attività educational gratuite.

Gli incassi per il complessivo delle suddette attività a pagamento, si attestano, per l'anno 2013, a 240.000 euro circa.

Il San Carlo per il sociale

Anche quest'anno è continuata l'attività del San Carlo per il sociale attraverso la collaborazione con il mondo no – profit mediante l'apertura delle prove generali del nostro cartellone a loro dedicate volte ad amplificare e tenere alta l'attenzione su chi ha bisogno di non sentirsi solo.

Per l'anno 2013:

gennaio 2013 "Rusalka" / "Associazione Compare", marzo 2013 "Don Quijote" / "Associazione Arcimovie – Associazione Miradois – Fondazione Idis Città della Scienza", aprile 2013 "L'olandese Volante" / "Airc, Maggio 2013 "Rigoletto" / "Associazione infanzia ONLUS", settembre 2013 "Il Lago dei Cigni" / "Associazione Scalzabanda". Gli incassi delle prove generali sono stati parzialmente devoluti in beneficenza per circa euro 16.000.

ATTIVITA' DI RICERCA E SVILUPPO**Museo e archivio storico del Teatro di San Carlo**

Dal suo primo anno di vita Memus ha all'attivo circa 40 mila visitatori, tra studenti che hanno seguito la nostra stagione educational al Teatrino di Corte, turisti e visitatori spontanei attratti dalla attività della nostra Fondazione.

PREMESSA

Le attività di "Memus", il Museo e Archivio Storico del Teatro di San Carlo, si muovono lungo i binari della sperimentazione di nuovi linguaggi, in