

Leggere un festival, un'organizzazione, un territorio, tra strategie e passioni

di Miriam Sabolla e Noemi Satta

Premessa

Nei prossimi paragrafi racconteremo di una sperimentazione metodologica, di un piccolo festival, di un territorio, di quello che si può imparare da un'associazione culturale. E di come un gruppo possa essere supportato nella sua crescita professionale dalla consulenza di marketing, nell'analisi non solo delle strategie ma anche delle modalità di gestione e organizzazione. Ci siamo chiesti: si può essere "piccoli" e al contempo professionali? Può un'iniziativa nata dal basso come *divertissement*, come modo per rendere pubblica una passione privata (quella della lettura), diventare un punto di riferimento nel territorio in cui si svolge?

Proveremo a rispondere presentando il Piccolo Festival della Letteratura di Bassano del Grappa, iniziativa portata avanti dal 2004 dall'associazione Palomar, e descrivendo l'auditing di marketing culturale. Ma prima di tutto, l'antefatto.



L'antefatto

Fin dalla prima edizione è stato interessante seguire le avventure di questa manifestazione piccola, nata da un gruppo di appassionati lettori, indirizzata soprattutto ai giovani. L'occasione nasce dalla conoscenza di alcuni membri dell'Associazione Palomar, organizzatrice dell'iniziativa, e dall'interesse nei confronti del festival sia dal punto di vista dei contenuti, sia, per una deformazione professionale, dal punto di vista organizzativo. C'era

quindi la curiosità di capirne meglio il funzionamento, il dietro le quinte, andando più a fondo e definendo il meccanismo del motore di un festival.

Da qui l'idea di applicare al festival una metodologia di analisi del marketing delle organizzazioni culturali. Parliamo, nella fattispecie, dell'auditing di marketing culturale. Il metodo, già sperimentato, era stato utilizzato per analizzare le strategie nel mondo museale. Abbiamo quindi preso in considerazione il Piccolo Festival della Letteratura come caso da osservare, adattando il modello di analisi già esistente (Audimuse¹) alla realtà del festival. Ne è nato un lavoro che, partendo dai tre giorni del festival e fornendo una consulenza strategica agli organizzatori, si è allargato al territorio e ha esplorato una serie di argomenti interessanti sotto vari profili: i legami reciproci con il territorio, la necessità di fare rete, il ruolo della cultura come leva di marketing territoriale, le potenzialità di un evento che nasce dal basso, la possibilità di avere un'organizzazione efficiente e professionale a fronte della flessibilità dei ruoli.

Le persone del festival

Da dove iniziare per capire come funziona un festival, quali sono le sue strategie, come vengono perseguiti gli obiettivi culturali che si pone? Soprattutto come condurre un'analisi in assenza di un documento di marketing, o di comunicazione, senza avere insomma una base strategica già definita da osservare?

Non si poteva che lavorare con le persone che organizzano e costruiscono anno dopo anno il festival per avere un quadro delle azioni svolte e progettate, delle informazioni diffuse, e infine delle motivazioni alla base. Abbiamo osservato, ascoltato e vissuto il festival tramite le loro parole. E come secondo importante momento del lavoro, abbiamo condotto una serie di osservazioni sul campo, nei panni di spettatori un po' particolari.

La prima fase del lavoro è stata di ricerca: a tavolino², analizzando materiali e documenti sparsi e da riorganizzare in un quadro sistematico; successivamente è partita la ricerca qualitativa³, andando ad intervistare i protagonisti di questo progetto.

La fase delle interviste è stata, in un certo senso, il cuore dell'intervento di consulenza. Il nome *auditing* infatti ha quasi una doppia etimologia: quella inglese *audit*, che fa riferimento ad un concetto di verifica, e quella latina *audere*, che riconduce invece all'ascolto.

Ascolto e verifica, dunque, sono le componenti fondamentali del metodo di analisi che abbiamo utilizzato. Ascolto di testimonianze ed esperienze, sia di chi lavora al progetto (il gruppo organizzatore), sia, spostando il focus sul territorio, di chi ha a che fare con la cultura e il turismo a Bassano.

¹ Il metodo prende avvio dal modello di auditing di marketing museale sperimentato sulla Rete Museale dell'Altovicentino e sul Museo civico di storia naturale di Verona. Il metodo chiamato poi Audimuse è stato presentato in occasione di un seminario della serie Formamuseo della Regione Veneto/Ufficio Musei e utilizzato come modalità in altri casi. Per informazioni ulteriori sulla prima sperimentazione e in generale www.noemisatta.com

² Il metodo della ricerca a tavolino prevede la raccolta, con gli strumenti propri del ricercatore, del materiale presente, con il vaglio delle fonti e dei documenti e con l'analisi e l'incrocio dei dati. Le azioni tradizionali di ricerca bibliografica e di archivio sono state sostituite oggi dall'utilizzo di internet (motori di ricerca e siti web specialistici e/o tematici).

Durante il festival

Ma cosa pensa lo spettatore di un festival? Che esperienza fa? Cosa si aspetta e cosa ottiene dal territorio intorno al festival?

Nonostante la frequentazione del festival e della cittadina di Bassano negli anni passati, ci siamo calati nei panni del turista/spettatore, questa volta con l'occhio critico del consulente di marketing. Con questa lente abbiamo osservato il festival, il suo pubblico, il personale, i servizi, gli spazi. Da spettatori, quali erano gli aspetti che davano un'impressione positiva del festival? E cosa invece non ci piaceva?

Abbiamo anche effettuato dei sopralluoghi in città, agendo come "visitatori in incognito"⁴: abbiamo chiesto informazioni turistiche al bar, nei negozi, alla stazione, osservato segnaletiche, punti informativi, uffici del turismo, come potrebbe accadere ad un qualunque turista. Lo scopo era di saggiare il terreno, per capire la percezione del festival intorno ad esso, ma anche di valutare l'attenzione ai bisogni dei turisti e la consapevolezza degli aspetti culturali della città.

Il Piccolo Festival

Nelle interviste fatte agli organizzatori del festival emerge questa descrizione: il festival come "luogo di scambio e di aggregazione", "un'iniziativa che nasce dal basso", un evento "a misura d'uomo".

Il festival è la creazione di un gruppo di cittadini, giovani, che in questo modo hanno cercato di esprimere la loro idea di partecipazione alla vita culturale della città: in questo senso si può dire che la manifestazione nasca "dal basso", come forma di cittadinanza attiva. È un'occasione di scambio tra chi legge e chi scrive, ma anche tra le persone che assistono agli eventi: in questo modo si crea aggregazione intorno al piacere del libro e non al personaggio da ammirare. Si cerca così di mettere le persone a proprio agio, sovvertendo alcuni riti che ormai fanno parte dell'iconografia dei festival.

³ La ricerca qualitativa è servita a raccogliere esperienze e opinioni legate al Festival sia da parte di chi lo vive da dentro, come organizzatore, sia da parte di chi ne vede i risultati come fruitore o come collaboratore esterno o operatore del territorio.

Si svolge tramite interviste in profondità grazie alle quali si cerca di raccogliere i commenti intorno al tema della ricerca: si avvale dell'apporto di una scaletta di punti intorno ai quali dialogare con l'intervistato.

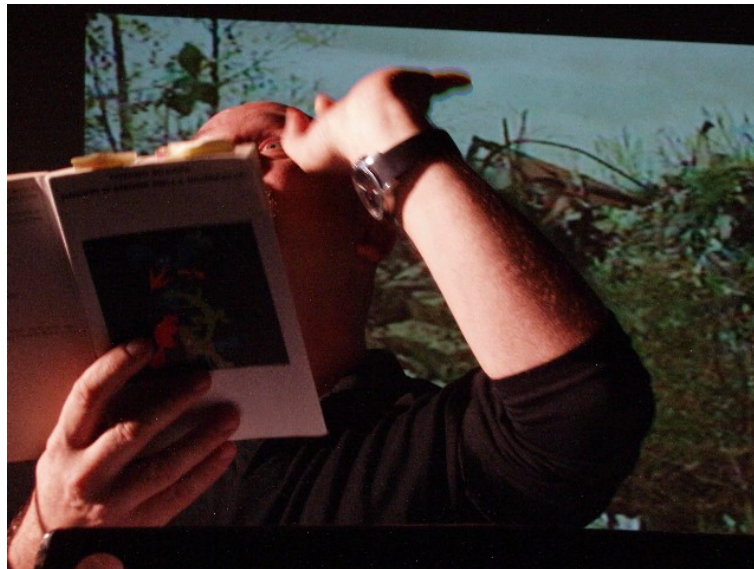
Le interviste si sono svolte nel periodo immediatamente antecedente il festival (giugno 2008). Sono stati intervistati sette membri sugli otto totali dell'Associazione Palomar, oltre a otto testimoni privilegiati del territorio (persone rappresentative delle istituzioni cittadine e provinciali, del settore del turismo, dei servizi e del commercio, del mondo dell'associazionismo).

⁴ Si trattava di mettere alla prova i servizi, utilizzando la metodologia anche conosciuta come "mystery client". Vediamo di che si tratta esattamente. La metodologia del mystery client, originariamente applicata nella grande distribuzione, è una tecnica che mette alla prova direttamente, e in incognito, l'erogazione di un servizio fornito dagli addetti alla vendita. Il mystery client, diventato "visitatore" o "turista in incognito", è stato trasposto e applicato ad un settore vasto e non riducibile semplicemente agli schemi della grande distribuzione, per delineare un quadro dell'erogazione di servizi essenziali per vivere il territorio: dalle informazioni all'accoglienza, dalla fruibilità delle risorse (ambientali, culturali, enogastronomiche, ecc.) fino alla loro visibilità e comunicazione. Si cerca anche di sondare il livello di creazione di rete (di tipo settoriale o in modo trasversale) nel territorio e il livello di conoscenza diffuso nella comunità dei beni del territorio. Chiaramente non si tratta di ottenere un dato statistico, ma di "tastare il polso" intorno a quello che si sta osservando.

Di seguito una breve descrizione di alcune variabili di marketing che abbiamo analizzato (offerta e comunicazione) e dell'organizzazione interna del festival.

L'offerta

L'offerta del festival si articola in tre giorni, a cavallo di un weekend, di solito a metà giugno. Si tratta di una serie di incontri con l'autore, prevalentemente con la modalità del *reading*, spesso accompagnato da musica, immagini o performance di vario tipo.



A questi eventi (i *reading* e gli incontri con l'autore), che costituiscono il nucleo centrale del festival, si affiancano una serie di iniziative collaterali (mostre, performance, feste e momenti ludici), e alcuni servizi (piccola ristorazione, bar, baby parking). Questi hanno un ruolo importante perché aumentano il valore di aggregazione sociale che troviamo all'interno del festival, ed è proprio questo uno dei punti di forza dell'offerta.



Il cartellone delle iniziative, pur ottenendo un buon riscontro da parte del pubblico, non ha

mantenuto nel tempo lo stesso schema di offerta, perdendo in qualche caso attività interessanti e di successo.

Tuttavia le diverse linee di azione, la qualità dei contenuti, l'attenzione agli scrittori emergenti, hanno costituito gli elementi con i quali il festival è riuscito ad attirare negli anni un pubblico giovane, che riconosce la manifestazione come momento culturale e sociale alternativo all'offerta prevalente in città.

La comunicazione

Sebbene l'importanza della comunicazione sia riconosciuta ampiamente dal gruppo degli organizzatori, spesso le strategie adottate non si sono rivelate efficaci come si sperava. Perché succede questo? Sono state messe a punto tante e valide azioni di comunicazione, ma abbiamo riscontrato la mancanza di sistematicità e l'assenza di un piano di coordinamento.

Molto è stato raggiunto con la comunicazione virale, il passaparola, anche se occorre comunque estenderla ad una cerchia più ampia di persone.

Il nostro lavoro è stato quello di suggerire alcune strategie che permettano di promuovere più efficacemente il festival, per sfruttarne al meglio tutte le potenzialità.

L'organizzazione

Un'ampia parte dell'analisi è stata dedicata alla comunicazione interna e all'organizzazione: ci siamo chiesti in particolare se e come un'organizzazione di natura associativa e volontaristica, che vive negli spazi del tempo libero di ognuno, con risorse limitate, potesse comunque operare in modo professionale.

Abbiamo evidenziato l'esistenza di una struttura organizzativa "fluida": flessibile nei ruoli, con un alto grado di informalità, sia nella comunicazione che nelle prassi organizzative.

Lungi dall'essere un motivo di svantaggio, questa caratteristica può trasformarsi in un elemento di forza che pone questioni interessanti per quello che riguarda l'organizzazione del lavoro, nel settore culturale ma non solo: la possibilità di lavorare a distanza, in networking, in modo discontinuo e con assetti variabili, con l'aiuto di strumenti tecnologici diffusi e alla portata di tutti. Sono argomenti applicabili anche ad altre associazioni, gruppi di lavoro e di progetto, network che non abbiano una struttura organizzativa di tipo tradizionale. Il passo da fare è prendere coscienza dell'assetto esistente e renderlo un punto di forza superando le debolezze intrinseche: per far sì che la struttura fluida diventi un'opportunità è necessario mettere in pratica alcune possibili azioni di miglioramento, senza però stravolgere la natura di queste organizzazioni.

Abbiamo suggerito alcune tappe per il miglioramento e la gestione della comunicazione interna: l'utilizzo di semplici strumenti di timing e il potenziamento della comunicazione attraverso la bacheca "virtuale", per esempio. Questo per incrementare l'efficienza organizzativa, con un conseguente minor spreco di risorse (tempo e risorse umane). Una divisione dei ruoli più chiara, una circolazione delle comunicazioni più capillare, una sistematizzazione delle informazioni: sono tutti miglioramenti che porterebbero ad una

maggiore professionalità e avrebbero conseguenze positive sulla vita e sui progetti dell'Associazione.

Sul territorio

Infine, ma non ultimo per importanza, abbiamo esteso il nostro sguardo al territorio in cui il festival opera: poiché un evento di questo tipo non è avulso dal contesto e dal luogo in cui si svolge, abbiamo cercato di capire quali relazioni esistono con quel luogo, e quali sono le possibili strategie di interazione con esso⁵.

La percezione che si ha del festival è quella di un'alternativa sia all'offerta culturale prevalente, sia alle modalità di aggregazione giovanile più diffuse: "interessante soprattutto perché è diverso", questa è l'opinione raccolta nelle interviste fatte ai testimoni privilegiati del territorio. Per questo il Piccolo Festival può diventare un punto di riferimento importante per la cultura a Bassano, soprattutto per le iniziative promosse dal basso: un'occasione anche per vivere il territorio in modo differente, in un centro storico che si sta pian piano depauperando dei suoi spazi culturali (cinema e teatri che chiudono, come in ogni città), e dove il festival è un'occasione per "abitare" in modo intelligente e attivo lo spazio pubblico e il centro storico.

Sempre in un'ottica di proseguire con il radicamento nel territorio, abbiamo dato alcune indicazioni sulle azioni da intraprendere. In particolare, abbiamo suggerito il consolidamento di alcune iniziative esistenti: si tratta di momenti conviviali (la cena di Palomar, la festa della letteratura), partite sull'onda dell'entusiasmo e con un'intuizione alla base che si rivelano essere delle occasioni per raccogliere partecipazione attiva e fondi di finanziamento. È importante quindi proseguire la strada intrapresa per potenziare il *fund raising* e *people raising* e incrementare la propria presenza sul territorio.



⁵ Queste le domande che hanno fatto da guida alla nostra analisi: perché un festival, anche piccolo, è importante per il territorio in cui si svolge? Quali relazioni e sinergie si vengono a creare con gli altri operatori culturali, siano essi associazioni affini o attori istituzionali? E con gli altri festival, anche grandi? Quali obiettivi culturali comuni possiamo riscontrare? Si può promuovere la qualità dell'offerta culturale partendo da un piccolo festival?

Conclusioni: che cosa impariamo dal Piccolo Festival

Il lavoro si è concluso con la restituzione dei risultati all'Associazione Palomar e con la presentazione del lavoro allargata a tutti coloro che hanno partecipato al progetto facendosi intervistare. Sono stati incontri di confronto e occasioni per discutere del progetto del festival, del suo futuro e delle sue potenzialità, ma anche in maniera più estesa della cultura sul territorio bassanese, delle possibilità di valorizzazione e di costruzione di offerte culturali diverse, dell'opportunità di creare reti e nuove sinergie tra gli operatori.

Questo lavoro ha rappresentato l'occasione per sperimentare una metodologia applicata al caso di un festival, e per analizzare una struttura organizzativa "fluida", basata sul volontariato e sull'associazionismo.

Ma che cosa impariamo dal Piccolo Festival dal punto di vista del marketing culturale?

- Quanto è importante saper gestire efficacemente e con attenzione un'organizzazione. Anche una piccola organizzazione è funzionale e riesce ad essere produttiva se fluida nei ruoli, ma precisa e metodica nella sistematizzazione delle informazioni e nella circolazione del know how e della comunicazione.
- Quanto è importante la comunicazione: come la benzina per far funzionare il motore, la comunicazione, interna ed esterna, non è un accessorio né un orpello, ma è esattamente ciò che serve ad ogni produzione culturale che si rispetti. Ed è essa stessa, nel periodo dell'immateriale, prodotto dell'agire di un'organizzazione culturale.
- Quanto è importante essere in una rete e in un sistema integrato per moltiplicare le risorse e le conseguenze positive dei propri atti. Il festival isolato è una perdita per tutto il territorio e per tutti gli attori istituzionali. Il festival che dialoga con il museo, con la biblioteca, con i B&B, con gli infopoint, con i commercianti, con gli insegnanti: questo è un festival che raggiunge la sua missione, ed è un territorio che non spreca una sua risorsa.
- Quanto è importante curare il people raising e il fund raising, non solo per incrementare le proprie risorse, ma anche per radicarsi ulteriormente sul territorio.
- Quanto è importante la possibilità di creare per passione iniziative culturali di pregio: questo pone questioni interessanti sul ruolo del volontariato in ambito culturale, sul valore della progettazione culturale dal basso, sulla possibilità di fare della propria passione un'occasione professionale.