

## Tra cultura e commercio

di Magnus von Wistinghausen

settembre 2001

Il presente articolo è un estratto della ricerca realizzata lo scorso anno da AEA per conto della Museum and Gallery Commission e pubblicata su "CREATIVE INDUSTRY" - la prima rivista del Regno Unito che si occupi specificamente della questione della produzione di reddito nel settore museale.

Da quando la ricerca è stata pubblicata, elementi di riflessione hanno continuato a emergere dal mercato non solo di settore, permettendoci di ridefinire parte delle sue conclusioni.

### Lo scenario di riferimento

Da uno sguardo di insieme sul rapporto tra il settore museale e le attività commerciali nel Regno Unito, il quadro che emerge è piuttosto composito: pochi casi di alto livello si distinguono in un panorama di operazioni decisamente meno significative e poco redditizie. Non c'è alcuna relazione tra il successo di un'operazione commerciale e le dimensioni del museo che le attiva. Inoltre, anche le operazioni commerciali di maggior successo danno un modesto contributo all'assetto finanziario del museo nel suo insieme. Raramente il loro contributo supera il 5% nel budget di gestione dei musei.

In confronto, le entrate garantite dalla biglietteria sono molto più considerevoli - contribuendo a coprire per oltre il 20% i costi di base. Ciò detto, le entrate derivanti da attività commerciali, sebbene modeste in termini assoluti, sono spesso importanti come ulteriore fonte di finanziamento per attività la cui esistenza è minacciata dal diminuire dei fondi destinati alla sussistenza delle attività principali - mostre, conservazione e acquisizioni. Sono inoltre un elemento importante per una maggiore diversificazione delle fonti di entrata.

### Fattori di successo

Considerando i fattori che determinano il successo di alcune esperienze rispetto ad altre, emergono i seguenti quattro elementi:

- Le attività commerciali sono, in maggior o minor misura, estensioni delle funzioni principali (costituiscono un'attrattiva per i visitatori, sono il luogo in cui fare un'esperienza approfondita di un dato tema/oggetto) e dell'assetto finanziario dei musei. Dunque, a parità di condizioni, il museo con l'assetto finanziario più solido e la miglior gestione delle funzioni principali, ha più possibilità di condurre con successo operazioni commerciali.
- In secondo luogo, tanto più le attività commerciali sono in relazione alle funzioni principali del museo, quanto più può risultare critica la loro coerenza rispetto al posizionamento generale dell'istituzione. Un elemento fondamentale per il successo di una strategia commerciale più o meno a lungo termine, è quello della gestione e del rafforzamento del "marchio" del museo (inteso come la sua identità, la sua etica, e la sua unique selling proposition). I musei che hanno avuto più successo nelle attività commerciali, sono quelli che le hanno sviluppate rafforzando il marchio del museo, non quelle che attraverso attività commerciali come il bookshop o il bar hanno tentato di sviluppare un marchio distinto.
- Qualunque forma di attività commerciale per svilupparsi ha bisogno tanto di investimenti iniziali quanto di reinvestimenti in itinere. I musei che hanno ottenuto buoni risultati hanno compreso che un'attività imprenditoriale ha bisogno di essere adeguatamente capitalizzata per svilupparsi; questo significa abbandonare la visione a breve termine tipica dei settori cronicamente sprovvisti di capitale.
- Quarto punto, implicito nei tre punti precedenti, è l'importanza dell'approccio imprenditoriale, la capacità di individuare e valutare le opportunità del mercato e di sfruttarle con un'adeguata programmazione strategica. Si tratta ovviamente di un problema di forma mentis. In termini operativi questa mentalità deve tradursi in pratiche che riguardano la struttura manageriale, l'individuazione e applicazione di criteri per un'adeguata reportistica, le politiche di selezione del personale e processi di pianificazione integrata.

### Un bilancio delle "culture" dei musei

Questo genere di valutazione è molto meno semplice di quanto sembri. Una prima ragione è che i musei sono generalmente dominati o da un atteggiamento "conservativo", essenzialmente incentrato sull'oggetto e tendenzialmente avverso al rischio, o da un orientamento al pubblico o comunque ai servizi, impostazione che per sua natura non è caratterizzata da criteri imprenditoriali. Esistono molti esempi di entrambi questi atteggiamenti. La mentalità imprenditoriale è spesso in contrasto (o addirittura percepita come una minaccia) con i valori che stanno alla base dei musei. Questo spiega come le operazioni commerciali vengano normalmente escluse dalla pianificazione strategica e dalle decisioni operative e il loro sviluppo venga lasciato a se stesso.

Favorire la mentalità imprenditoriale ad ogni livello dell'organizzazione - alcune delle idee migliori vengono spesso dai curatori - ed assicurarsi che i tre atteggiamenti - conservativo, orientato al servizio e imprenditoriale - coesistano e si integrino l'uno con l'altro, è più un'arte che una scienza.

### Una contraddizione di fondo

L'idea diffusa che i musei debbano conquistare il mercato è ormai divenuta un imperativo cui pochi osano opporsi: questo suggerisce che forse è giunto il momento che ci si avvicini in modo più critico al concetto di imprenditorialità nei musei. Vi sono numerosi esempi che testimoniano come le pressioni subite dal settore dei musei per diventare più "imprenditoriale", abbiano spesso indotto alcuni di essi a fare investimenti inappropriati mentre, a ben vedere, essi avrebbero meglio perseguito il proprio interesse mantenendo un atteggiamento più ponderato.

Alla radice dei tentativi dei musei di indirizzarsi sulla strada del commercio, risiede un dilemma di fondo che può essere sintetizzato come segue:

- I musei si lanciano in imprese commerciali in seguito alla diminuzione dei fondi loro destinati e per il conseguente bisogno di avere nuove fonti di entrate.
- Lo sviluppo di un'attività commerciale, di norma, richiede un investimento iniziale prima che questo cominci a rendere ed esiste comunque sempre un notevole margine di rischio, considerato che in linea di massima ha successo un investimento su cinque.
- I musei normalmente non riescono a disporre delle risorse umane ed economiche necessarie all'investimento iniziale, dal momento che sono generalmente in ristrettezze economiche e, fatto ancor più importante, non hanno accesso alle fonti di

finanziamento tradizionali come i prestiti bancari o il capitale di investimento. Il loro status di enti no profit inoltre limita fortemente le loro possibilità di assumersi rischi finanziari.

- Risultato di quanto detto è che gli investimenti dei musei finiscono con l'essere cronicamente carenti di capitali, fatto che si traduce in scarsa redditività e incapacità di crescere, dal momento che i ricavi non vengono reinvestiti ma usati per coprire le perdite.

Gli organi dirigenti di vecchia generazione riconoscono raramente questo stato di cose. Questo, unitamente alle pressioni esercitate da finanziatori e simili, ha spesso portato allo spreco di risorse ed alla demoralizzazione dei soggetti coinvolti.

In molti casi, l'opzione migliore è quella di affidarsi ad un soggetto esterno che disponga delle risorse e delle competenze necessarie. Certo l'Outsourcing è largamente utilizzato dai musei, con maggiore o minor successo, per il settore della ristorazione mentre è molto meno frequente, ad esempio, nel settore delle vendite.

Resiste ancora in qualche modo il mito del merito di fare le cose da sé, o il problema, frequentemente citato, del controllo su prodotti e servizi che si pone quando si delega il lavoro. Ma alla fine dei conti queste non sono argomentazioni. Ci sono numerosi esempi che dimostrano che l' Outsourcing funziona molto bene, quando i rapporti tra i contraenti sono ben strutturati e basati su una chiara comprensione delle priorità e degli obiettivi di entrambi i soggetti interessati.

Ci sono casi in cui è difficoltoso trovare un operatore interessato a gestire un punto vendita, un bar o un servizio editoriale, ma questo accade di solito perché le opportunità di guadagno non sono particolarmente promettenti. Dare un servizio in appalto può essere un buon modo di verificare la fondatezza economica di qualunque attività atipica. Ci possono essere ottime ragioni per intraprendere un'attività a basso o nullo rendimento, ad esempio perché si perseguono obiettivi di natura non economica come la qualità dei servizi per i visitatori. In tal caso, comunque, questi obiettivi devono essere stabiliti con chiarezza e condivisi da tutti i soggetti coinvolti.

### **Capitalizzazione e margine di rischio - un problema crescente**

I problemi della capitalizzazione e dell'assunzione del rischio finanziario si pongono con evidenza sempre maggiore mano a mano che i musei tentano di aumentare le loro attività commerciali e i loro propositi di una maggior presenza sul mercato. Il mercato è soggetto ad un avvicendamento sempre più rapido di cicli di innovazione e di sviluppo dei prodotti. Per stare in questo gioco è necessario avere una certa solidità finanziaria.

Questo riguarda per esempio l'intero settore dell' e-commerce, a cui i musei hanno in parte guardato - fosse per estendere le proprie attività di vendita, di diritti di riproduzione o per creare prodotti didattici on-line.

Il governo britannico sostiene con forza l'avvicinamento di questo settore alla rivoluzione digitale che, si suppone, dovrebbe anche aprire nuove possibilità di generare introiti.

Per quanto possano apparire incoraggianti, queste aspettative mancano di considerare sia il ritmo vertiginoso con il quale si evolve il commercio digitale, sia la realtà di un settore poco o per nulla protetto in cui è molto facile entrare mentre consolidare un posizionamento di mercato richiede costi elevatissimi. L'attuale incalzante rincorsa dei dot.com ci da numerosi esempi di quanto detto. I musei, anche associandosi in poli o circuiti, difficilmente hanno una posizione abbastanza forte da competere in questo settore, eppure già molti di essi stanno pensando di investire le loro risorse per posizionarsi in questo mercato. C'è da chiedersi se questi capitali non potrebbero essere meglio investiti altrove...

Questo può essere un caso limite, ma chiarisce bene il punto fondamentale che, con poche eccezioni, per i musei sarà sempre più difficile mantenere, per non parlare di espandere, la loro presenza sul mercato con le proprie risorse. E suggerisce altresì che le attività commerciali richiedono l'assunzione di un crescente di rischio finanziario. Gli amministratori e gli investitori inglesi non sembrano aver finora preso atto di questo stato di cose.

### **Partnership commerciali: un modello futuro?**

Qual' è quindi il futuro dell'imprenditorialità museale? Con ogni probabilità la risposta sta nelle partnership a lungo termine con il settore commerciale, da sviluppare ben al di là del tradizionale modello dell'outsourcing o del sistema delle royalties. Sembra arrivato il momento per i musei di riconsiderare il vecchio e sperimentato principio della suddivisione del lavoro sul quale si fonda la ricchezza delle nazioni: ognuno faccia ciò che è più capace di fare.

I musei hanno da offrire molto che al giorno d'oggi possa avere un valore commerciale, benché si debba ammettere che le opportunità non sono equamente ripartite. In termini commerciali, i loro beni principali sono:

- Una base di clientela (i visitatori)
- Un insieme di amici e sostenitori (individui o gruppi)
- L'esclusiva su oggetti assolutamente unici
- Conoscenza (esperti di settori specifici)
- Sedi prestigiose in posizioni privilegiate
- Un "marchio", quell'elemento intangibile che da forza e autorevolezza in specifici settori di attività.

Se dotati di sufficiente qualità, questi beni hanno un valore commerciale sul mercato attuale, dove la cultura in senso ampio è stata sfacciatamente trasformata da "bene pubblico" a prodotto di consumo.

Il modello della partnership commerciale sarà basato in futuro sul principio dell'esclusività dell'accesso allo sfruttamento commerciale di questi beni. Questo significa che l'imprenditorialità dei musei sposterà l'attenzione dalla preoccupazione di sviluppare e vendere i propri prodotti a quella di individuare il partner più adatto e le migliori condizioni contrattuali. Questo richiederà che i musei abbiano le idee molto chiare su quanto posseggono; sul perché e per chi questo abbia un valore; su quali forme commerciali siano più opportune per venderlo; e infine, su quanta parte dei risultati finanziari possano pretendere per sé.

Il vantaggio per i musei è evidente: aggirare il problema della capitalizzazione e spostare il peso del rischio finanziario sul partner commerciale, creando così nuove fonti di finanziamento a costi contenuti.

Ci sono già numerosi esempi di come questo modello possa essere vantaggioso per entrambi i partner: viaggi organizzati con il marchio di un museo; accordi in esclusiva tra musei e librerie d'arte; consulenze legate ai contenuti per società di produzione cinematografica; affitto di spazi con attività di catering.

Significative opportunità potrebbero provenire da settori emergenti come il mercato della didattica per cui i fornitori commerciali cercheranno contenuti di qualità. Lo stesso principio può essere applicato a molti altri settori. I giardini botanici o storici, ad esempio, potrebbero dare in concessione il loro marchio per la vendita (magari on-line) di piante.

I musei che intendano beneficiare di questi sviluppi dovranno concentrare i loro sforzi nello sviluppare la propria identità, investendo nelle proprie funzioni principali e nel proprio patrimonio, e sostenendo le attività commerciali attraverso un forte sviluppo del marchio e precise strategie di marketing. Riesaminandolo in quest'ottica, si intravede uno scenario decisamente più positivo, in cui i musei si sostengono e si sviluppano facendo quello che sanno fare meglio. Tra le altre cose, questo dovrebbe riportare l'accento sull'importanza dei curatori, dei divulgatori della conoscenza, e sulle collezioni.

Un'altra questione importante è quella del rischio che corrono i musei allorché permettono ad altri di utilizzare il proprio nome. La questione della protezione e del controllo del marchio sarà critica - di qui l'importanza di scegliere attentamente i partner, la struttura dei rapporti e i sistemi di monitoraggio. I pochi esempi di contratti di licensing condotti con successo (ad esempio il V&A's) dimostrano come operazioni di questo tipo presuppongano un lungo e intenso lavoro che richiede competenze professionali per potersi relazionare alla pari con i partner commerciali.

Ci si potrebbe chiedere quanto queste riflessioni possano essere rilevanti per la maggioranza dei musei caratterizzati da una precaria sussistenza e la cui ricchezza è probabilmente più locale e regionale che nazionale e globale.

Davvero quanto detto finora riguarda solo i British Museum, gli Smithsonian e i Guggenheim del modo? Non necessariamente. Un marchio può essere costruito nel più piccolo e remoto dei musei se questo possiede un bene che abbia valore globale (ad esempio se l'istituzione possiede un pezzo unico al mondo, se è associato a un personaggio, un evento o un tema particolare), nel qual caso la globalizzazione e la tecnologia digitale possono aprire nuove opportunità. Ma anche quando il marchio è locale o regionale, questo non esclude di per sé la possibilità di ritorni commerciali.

Non c'è dubbio che seguire questa strada riservi la scoperta di nuovi tranelli. Ma in fondo potrebbe costringere i musei a cambiare il modo in cui pensano a se stessi, in modo che possano tornare a concentrarsi sul loro ruolo fondamentale di istituzioni culturali.

*seguinte riflessione è tratta dalla Relazione Annuale 2000 dell'Osservatorio Culturale del Piemonte, disponibile on-line a partire dal 13 di luglio sul sito [www.ires.piemonte.it/ocp](http://www.ires.piemonte.it/ocp).*

### **Il profilo dello spettatore**

In occasione dell'indagine sugli aspetti della vita quotidiana degli italiani svolta nel corso del 1999, l'ISTAT ha analizzato la partecipazione a varie manifestazioni di spettacolo tra cui la frequentazione delle sale cinematografiche. Dall'indagine emerge come il consumo di cinema in Italia interessi trasversalmente quasi la metà della popolazione, secondo modalità differenti.

Circa il 45% degli italiani è andato al cinema almeno una volta nel 1999 ma la frequentazione è fortemente diversificata a seconda delle regioni. La regione italiana con la più alta percentuale di partecipazione a spettacoli cinematografici è il Lazio dove oltre la metà della popolazione regionale si reca al cinema almeno una volta all'anno, all'opposto, in Calabria, i due terzi della popolazione regionale non si recano mai al cinema. Subito dopo con il 48,9% si trova la Toscana, a cui fanno seguito l'Emilia Romagna (48%) e la Lombardia (47,9%). Al sesto posto dopo le Marche si colloca il Piemonte, dove il 45,3% della popolazione di più di 6 anni usufruisce di spettacoli cinematografici una volta all'anno.

Dei quasi 25 milioni di italiani che vanno al cinema, circa il 52% si è recato da 1 a 3 volte nell'anno, il 25,3% da 4 a 6 volte ed il 13% da 7 a 12. Solo il 10% si reca al cinema più di 1 volta al mese.

### **Dinamiche di consumo**

All'interno di questa prima stratificazione le dinamiche di consumo sono alquanto diversificate a seconda delle zone, delle classi di età e delle categorie sociali e professionali.

Uno dei fattori che influenza il consumo è relativo al livello di istruzione più ancora che l'età: più è elevato il grado d'istruzione, più si frequentano le sale cinematografiche. Tuttavia a parità di livello di scolarizzazione i giovani sono più propensi ad andare al cinema.

Le dinamiche territoriali evidenziano come nell'Italia Centrale la propensione al consumo sia più elevata di 5 punti percentuali rispetto alla media nazionale, mentre il Nord-Ovest si colloca di poco al di sopra della media (solo 1 punto percentuale in più). Scendendo nel dettaglio, nelle aree metropolitane la frequentazione delle sale è un'abitudine maggiormente consolidata con consumi di molto superiori alla media nazionale, mentre nei piccoli comuni al di sotto dei 2.000 abitanti si hanno i consumi più bassi.

Dall'analisi dei dati a partire dal 1993 emerge come proprio la fascia di popolazione con consumi più bassi sia quella maggiormente sensibile alla programmazione nelle sale. Lo dimostra il fatto che nel 1998, anno del colossale Titanic, la percentuale di chi ha visto almeno un film in sala è salita al 47,3% ed è ridiscesa l'anno successivo, mentre è aumentata ulteriormente nel triennio 1997-1999 la percentuale di coloro che sono andati al cinema da 1 a 3 volte all'anno. Sempre congruente con "l'effetto Titanic" è il fatto che la frequenza nei comuni di provincia, pur rimanendo di molto al di sotto della media nazionale, è aumentata in modo significativo rispetto alle aree metropolitane dove, peraltro la frequenza era già a livelli medio-alti. Il fenomeno ha interessato in particolar modo le categorie degli operai, lavoratori in proprio, casalinghe e ritirati dal lavoro, mentre è sostanzialmente invariata la fruizione di cinema fra i ceti superiori e gli studenti.

### **Un pubblico più "elitario"**

Ciò che emerge da quest'indagine, ma anche da altri studi di settore, è che il pubblico del cinema si fa via, via più "elitario", assomigliando sempre più ad altre tipologie di "consumatori" culturali. I dati sopra riportati, letti con l'ottica del bicchiere mezzo vuoto invece che mezzo pieno, dicono in termini grossolani che più della metà degli italiani al di sopra dei 6 anni non è andata nemmeno una volta al cinema nell'ultimo anno. Questo dato con lievi differenze riguarda anche la lettura di libri: infatti, più della metà degli italiani non ha letto nemmeno un libro nell'ultimo anno e, il più delle volte, chi risulta averne letto almeno uno ha anche visto come minimo un film. Com'è ovvio, la causa non è una complessificazione del linguaggio cinematografico o una tendenza elitaria della produzione cinematografica nel suo insieme, bensì un mutamento profondo nel comportamento degli utenti. Recarsi al cinema sta diventando una componente di comportamenti ad alto consumo culturale: estremizzando, i frequentatori del cinema appartengono all'insieme di coloro che trovano naturale leggere qualche libro, andare a teatro, visitare le mostre o i musei, andare al cinema, appunto. Non si tratta della maggioranza della popolazione. Per tutti gli altri il consumo di cinema può essere soddisfatto attraverso canali alternativi ed altrettanto efficaci: TV, video cassette, DVD, ecc. Parrebbe questo uno dei motivi per i quali incide così pesantemente la programmazione dei blockbuster: solo film di grandissimo richiamo, solo altri "Titanic", convincono una parte di coloro che non vanno neanche una volta all'anno al cinema a compiere questo sforzo, in qualche modo ad

aderire ad un rito che non fa più parte del proprio quotidiano. E le statistiche puntualmente registrano un picco in quella occasione. Laddove invece il cinema è un'abitudine di consumo allargata e diffusa, la programmazione incide meno: si è abituati ad uscire per andare al cinema con una certa regolarità e quindi si sceglie all'interno dell'offerta disponibile con maggior scioltezza, senza bisogno dell'evento eccezionale, si è disponibili a fare scoperte o ad essere delusi senza troppa preoccupazione. D'altro canto lo slittamento da un consumo di massa ad un consumo in qualche modo "elitario" è tutto leggibile nei dati storici: nel 1951 a Torino si sono venduti più di 23milioni e mezzo di biglietti di cinema contro i 3,2milioni del 2000. Dopo l'avvento della televisione e di tutti i mezzi sostitutivi attuali per il consumo di film, non è il cinema in quanto espressione artistica ad essere in discussione ma è invece la frequenza alle sale, il recarsi al cinema per vedere un film che assume oggi un significato assai diverso rispetto al passato e fa riferimento a modelli culturali sempre meno di massa. [...]

### **Effetto Multiplex**

Secondo uno studio elaborato da London Economics per conto di MEDIA Salles, l'"effetto multiplex" è dato da strutture di almeno 8 schermi progettate specificatamente secondo criteri che individuano nei servizi di accoglienza al pubblico, quali il parcheggio custodito, servizi di ristorazione, sale gioco ecc., l'elemento discriminante rispetto alle sale tradizionali. Questo perché la pluralità di schermi in un unico sito non rappresenta di per sé un'offerta integrata di livello superiore rispetto al cinema tradizionale. L'orientamento è quello dunque di definire multisale il cinema a più schermi nati dal frazionamento di grandi sale, per distinguerli dai complessi "autosufficienti" sotto il profilo dell'offerta di divertimento che integrano servizi ed offerte tra loro differenziate. [...]

Un'altro studio condotto nel 2000 sui multiplex in Lombardia evidenzia invece come queste nuove strutture rappresentino un'opportunità di sviluppo dell'esercizio cinematografico ma spesso a spese dei locali preesistenti. La dinamica innescata può avere effetti positivi per lo spettatore che si trova a poter scegliere a parità di offerta di programmazione, il locale che garantisce standard più elevati di qualità della struttura (qualità della visione, livello tecnologico delle attrezzature, disponibilità di divertimenti alternativi alla proiezione ecc.). Tuttavia, se da un lato la competitività esercitata dai multiplex può avviare un fenomeno ciclico di rinnovamento e rigenerazione delle sale a disposizione degli spettatori, dall'altro si rileva come non esista una correlazione stretta tra dotazione di multiplex ed aumento del pubblico.

Queste considerazioni evidenziano il rischio - specie nei territori a più basso consumo di cinema - di un gioco a somma zero, che sottrae attrezzature di limitate dimensioni nei centri urbani, per potenziare con grandi strutture luoghi periferici. Il punto critico non è certo un parziale riequilibrio centro periferia, che rappresenta anzi un elemento di forza, ma le soglie di redditività necessarie a rendere conveniente l'esercizio delle attività. Se le nuove strutture non riescono a "creare" nuovo pubblico, corrono il rischio di essere meno elastiche rispetto alle congiunture ed alle flessioni dei consumi rispetto alle meno moderne ed attrezzate sale e multisale "tradizionali". Data la potenza nello "spostare" gli spettatori, nel cambiare la struttura dell'offerta, provocando non di rado la chiusura di molte strutture preesistenti, una eventuale interruzione di attività di un multiplex non si traduce solo in una perdita di schermi, ma spesso in una "desertificazione" del territorio, che in precedenza aveva già perso le strutture meno competitive. [...]

### **Conclusioni finali**

Se almeno in parte queste considerazioni colgono nel segno delle dinamiche complesse che interessano i consumi culturali, allora emerge una riflessione ulteriore a proposito dei multiplex. Se effettivamente queste strutture non riescono ad ampliare la domanda e ad attirare le fasce di più debole consumo in virtù di una offerta di *loisir* integrata, fortemente attrezzata ed accessibile, ma subiscono a loro volta la tirannia della programmazione dei Blockbuster, allora corrono il rischio di allontanare la fascia di consumatori più motivata e partecipe, i "cinefili urbani", coloro che abitualmente escono la sera per attività culturali, senza guadagnare altrove un pubblico stabile capace di sostenere gli investimenti in tecnologie e strutture edilizie necessarie per questi grandi complessi.