

Il Concetto del Marketing Culturale

Il primo riferimento al marketing applicabile alle organizzazioni che non si dedicano esclusivamente ad attività industriali e commerciali venne fatto da Kotler e Levy (1969), allargando così il concetto del marketing stesso. Questi autori propongono l'applicazione di concetti e di principi di marketing ad ogni organizzazione che potenzialmente può coinvolgere ed essere coinvolta in attività di scambio, incluse le organizzazioni senza scopo di lucro.

Tuttavia, il marketing all'interno di organizzazioni culturali ha iniziato ad essere sviluppato in maniera significativa solo a partire dagli anni ottanta con la pubblicazione del libro "Marketing the Art", di Mowka, Dawson e Prieve (1980). In questo lavoro, gli autori sostengono che i principi del marketing possono essere applicati non solo nel caso di aziende che hanno scopo di lucro, ma anche ad organizzazioni culturali senza obiettivi di profitto: nello specifico gli autori suggeriscono che gli strumenti del marketing possono essere utili anche per il settore dell'arte e della cultura.

Colbert (1993) definisce un'organizzazione culturale in un'accezione molto stretta – come un'organizzazione responsabile per la produzione e la distribuzione dell'arte visiva, dello spettacolo, dei servizi bibliotecari e dei siti culturali. Di conseguenza, qualsiasi ente pubblico o privato che si occupa di alcuni di queste attività può essere definito come organizzazione culturale.

Secondo Colbert (1993), il concetto del marketing delle arti e della cultura è diverso dal concetto tradizionale del marketing. Mentre le organizzazioni commerciali tentano di definire e comprendere i bisogni dei consumatori per poter poi ideare e fornire un prodotto adatto, le istituzioni culturali creano il prodotto e solo dopo si impegnano a cercare un'utenza adatta per il suo consumo.

Mayaux (1987) conclude che, nonostante un grado di resistenza iniziale in questi ultimi vent'anni, c'è stato un interesse crescente per i principi e per le tecniche del marketing da parte degli operatori culturali. Blatberg e Brodrick (1991) suggeriscono che tanti musei britannici applicano adesso qualche forma di marketing, anche se spesso agiscono senza avere consapevolezza dei bisogni dei loro clienti.

Mc Lean (1995) sostiene inoltre che anche se i musei hanno applicato in forma sporadica alcune tecniche del marketing, non hanno ancora accettato in maniera completa la disciplina nel suo complesso. Possiamo dunque concludere che l'uso delle teorie del marketing delle organizzazioni culturali implica una relazione di scambio tra organizzazione e consumatore, per cercare di soddisfare i bisogni e le esigenze umane.

Andiamo adesso a considerare le caratteristiche specifiche del settore culturale. In sintesi, il marketing culturale si riferisce al processo di:

- Determinazione dei prodotti, servizi e idee culturali che sono richiesti da un mercato specifico
- Definizione di obiettivi di marketing quantificabili
- Comunicazione e distribuzione del prodotto culturale
- Controllo del raggiungimento degli obiettivi

Questo processo avrà successo solo se l'organizzazione adotta una strategia di marketing orientata verso un processo di fidelizzazione – cioè un rapporto solido e durevole con i consumatori. Questo rapporto dipende da molti fattori, tra i quali, la reputazione dell'organizzazione, la qualità dei suoi prodotti, il rapporto qualità-prezzo, il tipo di pubblico, ma anche il livello di fiducia e lealtà dei dipendenti verso l'organizzazione. Tutte queste variabili determinano il livello di soddisfazione del consumatore.

Il Service Marketing nei Musei

I manager dei musei hanno tradizionalmente considerato il marketing esclusivamente come una strategia per far accrescere il flusso di visitatori. Di conseguenza non hanno compreso completamente i principi del marketing. Tuttavia, le opzioni sempre più numerose nelle possibilità di svago – i ristoranti, i teatri, le mostre, gli avvenimenti sportivi, la televisione, i centri commerciali – hanno portato ad una competizione sempre più vigorosa; questo ha costretto i musei ad accettare pienamente le tecniche di marketing. (Kotler and Andreason, 1987). Tuttavia si è riscontrato come le teorie del "marketing industriale" non possano sempre essere applicate con successo ai servizi offerti da organizzazioni senza scopo di lucro come i musei.

Secondo Colbert (1993) le organizzazioni culturali dovrebbero preoccuparsi inizialmente a sviluppare la loro offerta e poi cercare un pubblico appropriato. Il marketing, a suo avviso, è l'arte di raggiungere quelle persone che potrebbero essere interessate al prodotto e di modificare le variabili commerciali (il prezzo, i canali di distribuzione e la comunicazione) in modo tale da portare l'offerta culturale in contatto con un sufficiente volume di persone al fine di realizzarla *mission* dell'organizzazione.

Nel caso dei musei, Lewis (1992) sostiene che il ruolo primario del marketing è quello di realizzare la *mission* e offrire agli utenti quello di cui hanno bisogno, e non quello che vogliono. Similmente Weil (1995) sostiene che i bisogni dei consumatori non devono prendere il primo piano nella stesura degli obiettivi del museo, anche se non possono d'altro canto essere ignorati. Secondo P. Kotler e N. Kotler (1998) i principi fondamentali del marketing sono quelli che danno sostegno agli obiettivi del museo. Il marketing deve essere inteso come il processo e gli strumenti che aiutano l'organizzazione a raggiungere i suoi traguardi. Allo stesso tempo i responsabili del marketing dovrebbero agire come se fossero dei consulenti, lavorando di concerto con i curatori che preparano mostre e altre attività di natura temporanea per elaborare ed armonizzare il loro calendario di iniziative.

I musei possono essere considerati come delle organizzazioni che offrono un servizio e allo stesso tempo come organizzazioni senza scopo di lucro. Le organizzazioni non profit richiedono un approccio diverso dal marketing tradizionale, proprio perché hanno caratteristiche diverse. (Mc Lean, 1997). Non devono occuparsi della distribuzione dei profitti con i loro soci o stakeholders. L'eventuale utile viene reinvestito nell'organizzazione per assicurare la tutela e la conservazione degli oggetti o beni custoditi.

La complessità della situazione viene accresciuta dal fatto che, in molti casi, i ricavi delle entrate non coprono i costi di manutenzione della struttura museale. Il museo *non-profit* deve, dunque, cercare fondi aggiuntivi tramite le attività di fundraising (donazioni, sussidi, vendita di prodotti o servizi aggiuntivi), o trovare altre strade per economizzare le risorse (esempio, tramite il volontariato).

Oggi i musei sono semplicemente una componente di un gruppo molto grande di istituzioni sociali - tra i quali, le organizzazioni umanitarie e sanitarie - che si mettono in competizione per l'attenzione e il sostegno del pubblico. I musei devono imparare a lottare per la loro causa con la stessa forza e convinzione mostrata dagli altri soggetti concorrenti in modo da potersi assicurare la sopravvivenza.

Alcuni studiosi, come Hill, O'Sullivan e O'Sullivan (1995), considerano le istituzioni museali come "organizzazioni che offrono un servizio" (*service organisations*). Grande (1995) suggerisce di suddividere le diverse tipologie di servizi come lo sport, le arti e il tempo libero secondo il metodo stabilito dall'*American Marketing Association*. (1985) Tuttavia, rimane difficile definire il servizio offerto dal museo perché l'esperienza offerta non è costituita unicamente dagli oggetti e dalle opere d'arte, ma anche dal modo in cui vengono presentate e dalle caratteristiche fisiche dell'edificio o palazzo che li contiene. Tutti questi fattori influenzano la percezione che il visitatore ha nei confronti del museo.

Nella sua analisi della teoria del *service marketing*, a differenza della teoria del marketing tradizionale, Mc Lean (1995) accenna al bisogno di usare tecniche di marketing specifiche che tengono conto delle caratteristiche del museo. La studiosa sostiene che la politica di marketing all'interno del museo debba tenere conto del contesto: l'edificio e lo spazio che lo accoglie, il personale che ci lavora, il pubblico che lo visita e la propria modalità organizzativa.

Parasuramen, Zithaml e Berry (1985) notano che le caratteristiche peculiari e distintive dei servizi sono quelle dell'intangibilità e dell'unicità. Altri studiosi fanno cenno alla mancanza di appartenenza (Grande, 1996) e alla deperibilità (Santesmases, 1999) come elementi che distinguono i servizi dai prodotti. Queste caratteristiche verranno esaminate con maggior dettaglio nei paragrafi seguenti.

A causa dell'intangibilità (Lovelock, 1983) i servizi si prestano ad essere definiti meglio in termini di risultato piuttosto che in termini di oggetto. I servizi generalmente non possono essere verificati e esaminati dal consumatore prima dell'acquisto: i controlli e gli standard di qualità comunemente usati per i prodotti tangibili sono pertanto inadatti per i servizi. Questa caratteristica dell'intangibilità dei servizi rende molto difficile la conoscenza della percezione del pubblico sulla loro qualità (Zeithaml, 1982).

L'unicità - i servizi, in particolare quelli che richiedono un alta proporzione di lavoro sono unici nel senso che il risultato ottenuto varia sostanzialmente da un prodotto all'altro, persino da una giornata all'altra. Perciò è difficile prevedere una qualità costante e uniforme.

L'inseparabilità - nella fornitura dei servizi, la produzione e il consumo sono inseparabili (Gronroos, 1982). Soprattutto i servizi che sono "labour intensive" sono caratterizzati da uno scambio frequente tra il consumatore e l'organizzazione: questo può influenzare la qualità e il giudizio del consumatore.

La mancanza di proprietà e di possesso - gli acquirenti di un servizio non acquisiscono il diritto di proprietà, come succede nel caso di un prodotto tangibile. (Grande, 1996).

La non conservabilità – I servizi che non vengono usufruiti nel momento in cui sono disponibili non possono essere immagazzinati o messi da parte per un uso successivo. Il “qui” e l’“ora” del consumo dei servizi non presenta problemi quando la domanda è costante, ma può diventare problematica quando la domanda tende ad essere instabile e a cambiare costantemente. (Santesmases, 1999)

Nelle sue citazioni all’analisi delle attività museali come attività di servizio, Mc Lean (1997) suggerisce che sebbene la teoria del marketing di servizi possa essere applicata, in certe situazioni potrebbero emergere debolezze o soluzioni inadeguate. In particolare:

- Il servizio offerto dal museo non è completamente intangibile perché “i reperti sono chiaramente tangibili, invece, sono le emozioni che essi evocano ad essere intangibili.” L’esperienza museale che si suscita è dunque l’elemento intangibile del museo, mentre i servizi aggiuntivi come la caffetteria e il bookshop si trovano posizionati sul continuum del prodotto-servizio che varia dal ‘puro prodotto’ al ‘puro servizio’. (Shostack, 1977; Mc Lean, 1997, pg. 53).
- La nozione dell’inseparabilità è valida in quei musei dove la funzione educativa e di intrattenimento sono inseparabili nel modo in cui l’esperienza museale viene fruita dal visitatore (Mc Lean, 1997). La simultaneità tra produzione e consumo può mostrare tante combinazioni diverse che dipendono dall’atteggiamento del visitatore verso le aspettative del servizio che viene offerto. La motivazione della visita potrebbe derivare dal desiderio di conoscenza e di approfondimento, oppure dal desiderio di intrattenimento, o ancora di accettazione sociale. A volte, queste motivazioni contraddicono le caratteristiche di inseparabilità.
- L’esperienza museale non è immagazzinabile. L’asserzione non è del tutto vera perché “è possibile ritornare altre volte al museo, ricreando la stessa esperienza”. (Mc Lean, 1995).
- Al museo, in teoria, mancano le caratteristiche di appartenenza. Tuttavia, si potrebbe dire che i musei comunali appartengono al pubblico locale che fa parte del Comune, non in maniera diretta, ma tramite il pagamento delle tasse. Anche gli *sponsor* devono essere considerati come se fossero dei “proprietari” temporanei. (Mc Lean, 1997, pg 55). Sotto questa prospettiva la caratteristica della mancanza di proprietà non è più applicabile nel contesto museale.

Le Caratteristiche del Settore Museale

Al fine di definire la forma legale che dovrebbe essere applicata ai musei, si sono distinti i musei in due categorie: pubblici e privati. Entrambe le categorie sono non-profit (senza scopo di lucro) ed in accordo con la definizione dell’UNESCO la parola “museo” non può essere usata per un’istituzione che genera dei profitti per il proprio beneficio.

In Europa i musei sono stati tradizionalmente finanziati dallo stato perché i governi centrali dell’Europa tendenzialmente sono stati depositari della responsabilità per i beni pubblici. D’altro canto, i paesi con una tradizione “populista” come gli Stati Uniti sono più cauti verso l’approccio centralizzato, e quindi hanno adottato il sistema dell’organizzazione privata come modello.

I musei di proprietà privata tendono generalmente ad adottare la forma giuridica della fondazione, basata sul sistema normativo del “patronage”. In molti casi, negli Stati Uniti, queste fondazioni appartengono ad aziende che, per motivi di immagine, intendono associare il proprio nome a quello del museo. In altri casi il museo ha come obiettivo principale quello di esporre le collezioni di artisti o di collezionisti privati. Si sta comunque assistendo ad una situazione in cui i musei privati stanno gradualmente diminuendo, a favore di un modello di gestione pubblico-privato. Oggi, il 40% dei musei in Spagna sono privati.

La grande crescita dei musei in Europa negli ultimi decenni è stata finanziata per la gran parte da sussidi dei Governi centrali o dai governi regionali. Il rallentamento dell’economia mondiale negli anni novanta, insieme alle nuove sfide economiche e sociali che hanno richiesto più attenzione da parte del settore pubblico hanno contribuito ad un parziale “abbandono” dei musei.

Nel 1996 Zimmer e Toepler scrissero che la politica dei sussidi culturali stava per entrare in una fase di recessione in Europa. Oggi le strutture dei sussidi sono infatti praticamente sparite e i musei stanno trovando delle difficoltà ad ottenere dei finanziamenti per organizzare mostre temporanee e altri progetti culturali.

I musei privati, nel frattempo, continuano a ricavare i loro bilanci da fonti diverse – dalle entrate dei bookshop e souvenir shop, da altri servizi aggiuntivi come la ristorazione, dalle associazioni per i membri soci, dall’affitto di spazio per le attività private, dalle attività didattiche, dagli sponsor e dalla vendita dei

libri (Lord e Lord, 1998).

Una delle maggiori caratteristiche dei musei catalani è il ruolo importante svolto dai privati per lo sviluppo delle collezioni e delle installazioni all'interno dei musei, specialmente nella seconda metà dell'Ottocento. Secondo Verriè "un ingente patrimonio storico artistico è stato formato nei trecento anni di storia spagnola senza la presenza di principi, re e stato". Questa tradizione ha fortemente segnato la natura e la direzione dei musei catalani. Pertanto, le loro collezioni offrono tanta varietà in termini di contenuti: collezioni importanti etnografiche si affiancano a collezioni botaniche, archeologiche, di *objets d'arts* e di oggetti rari.

Alla fine del diciannovesimo secolo anche la Chiesa Cattolica fece un grande sforzo per preservare il grande patrimonio accumulato nei secoli. Un altro avvenimento storico fu la messa in opera della *Junta de Museos de la Ciudad d Barcelona*, sotto il governo *Mancomunitat de Catalunya* all'inizio del XX secolo. Il modello applicato dalla *Junta* (Comune), che è l'ente governativo più importante di Barcellona, si è progressivamente esteso a tutta la Catalonia. Inoltre, artisti di fama internazionale come Picasso, Mirò, Dalì, Gaudì, Domenèch i Montaner e Tàpis vissero e lavorarono in Catalonia per molti anni e contribuirono così al ricco patrimonio artistico che si ritrova in molti musei e palazzi di proprietà pubblica e privata per tutta la regione.

Gli anni novanta sono stati sicuramente decisivi per lo sviluppo delle infrastrutture del settore culturale in Catalonia. Parecchi istituzioni sono state costituite per assicurare che i musei a Barcellona godano di una struttura coerente (Museu Nacional d'Art de Catalunya, o MNAC, Museu d'Art Contemporanei de Barcelona, o MACBA, Centre de Cultura Contemporània de Barcelona, o MCCC, Museu d'Historia de Catalunya, Museu Nacional de la Ciència i la Tècnica de Catalunya). Ciò ha generato a sua volta dei cambiamenti strutturali negli altri musei della regione. Molti musei hanno riallestito i loro spazi espositivi, mentre altri, come quelli che si trovano nei paesi di media dimensione come Terragona, Olot, Lleida, Vic e Girona hanno eseguito lavori di restauro e ristrutturazione dei loro edifici in modo da adeguarsi agli standard adottati per tutta la regione.

Metodologia

Al fine di determinare il grado di adozione dei principi del marketing nelle istituzioni culturali, è stato inviato un questionario ai managers di 133 musei della Comunità Autonoma della Catalonia, selezionati dal Registro dei Musei di Catalonia (Departament de Cultura, 2001)

Il questionario era diviso in tre sezioni. La prima sezione si interessava dello status giuridico del museo e dell'uso del marketing del museo in passato. La seconda parte intendeva acquisire informazioni sulle politiche e sulle strategie di marketing utilizzate.

La terza e ultima parte chiedeva informazioni sul tipo di pubblico che il museo desidera avere, e sulle competenze professionali del personale del museo.

Sono ritornati compilati 77 questionari su 133 spediti. Il tasso di risposta del 58% indica che lo studio ha suscitato un interesse notevole nel settore museale. Usando un parametro estimativo proporzionale il campione garantisce un livello di confidenza del 95% con un errore del 7.2%.

Il metodo di analisi scelto è stato basato sulla statistica descrittiva dato l'elevato numero di variabili di nominali.

Lo studio è stato condotto nei mesi di febbraio e marzo del 1999.

Risultati

Il questionario è stato elaborato tenendo in mente lo status giuridico delle istituzioni museali, in modo da poter individuare le possibili differenze nell'applicazione dei principi di marketing. L'80,5% dei musei che hanno risposto erano istituzioni pubblici mentre il 19,5% erano privati.

I risultati del sondaggio sono elaborati su tre livelli – prima, si inizia con verificare il livello di consapevolezza dell'organizzazione sul tema della gestione aziendale, poi si procede con l'analisi del genere di politica di marketing applicata ed infine vengono evidenziate le caratteristiche dei visitatori e dello stile di leadership dei musei. I risultati sono espressi in percentuali.

L'evoluzione del marketing

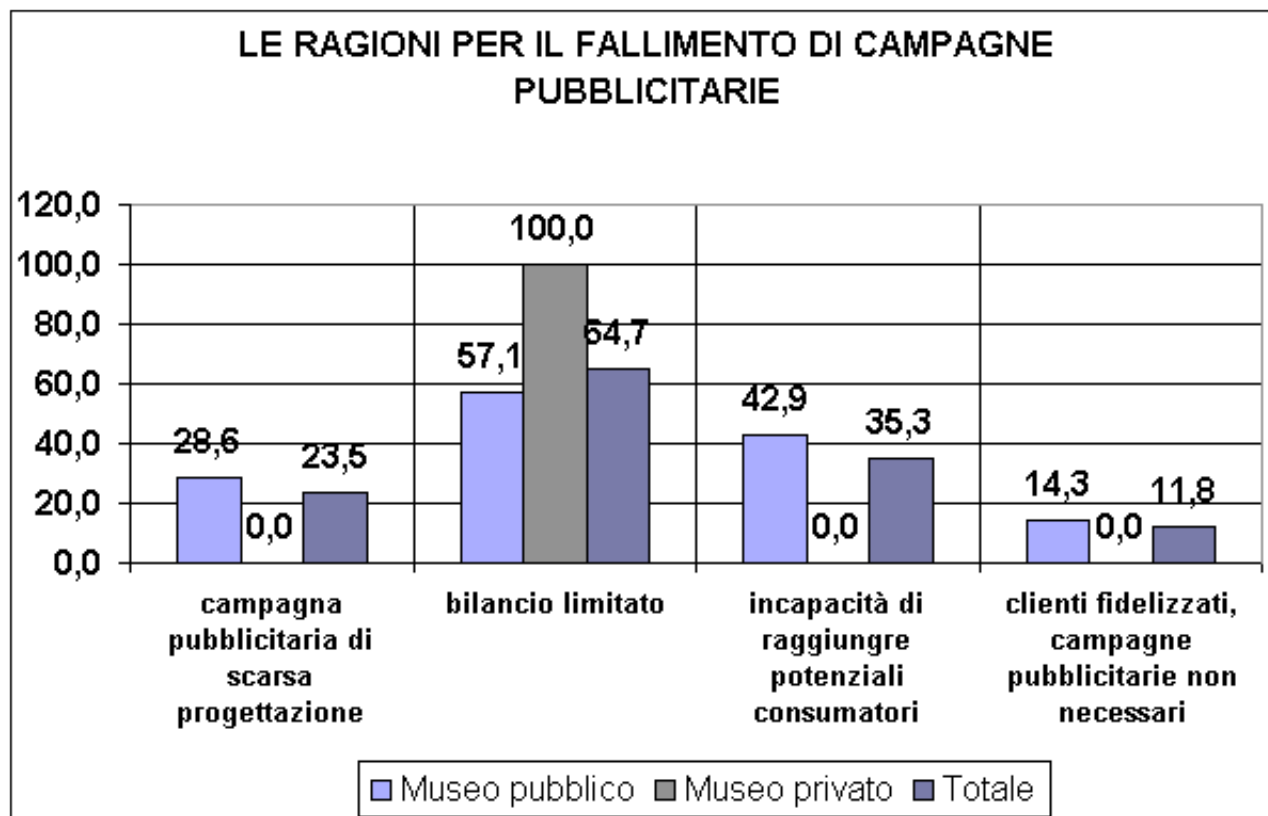
Si è prima cercato di determinare l'atteggiamento dei musei verso il bisogno di incorporare nelle pratiche di gestione strategie usate nelle aziende profit.

Sebbene il 57,1% dei rispondenti abbiano risposto di non avere mai condotto una campagna di marketing,

l'89,6% crede che il marketing abbia un ruolo importante per aumentare il numero di visitatori. Queste percentuali indicano chiaramente che gli operatori museali sono ben consapevoli dell'importanza del marketing. Il test statistico del chi-quadro indica che l'esistenza di iniziative di marketing è indipendente dal tipo di museo.

I musei che hanno affermato di aver realizzato delle campagne di marketing hanno indicato che le campagne sono state ideate ed eseguite dal direttore del museo. Questo implica che solo uno scarso numero di responsabili dei musei considerano il marketing come un'attività che richiede l'impiego di una figura professionale che sia esperta nella materia. Tuttavia, va anche specificato che molti musei che hanno partecipato all'indagine non dispongono di un budget molto elevato e, come spesso succede in questi casi, i direttori dei musei si occupano della pianificazione e implementazione delle iniziative di marketing per necessità anziché per propria scelta.

I fondi limitati (64,7%) e l'incapacità di comunicare efficacemente con il potenziale pubblico dei musei (35,3%) (si veda la Figura 1) sono state le principali ragioni addotte da coloro che hanno sostenuto che le attività di marketing non hanno avuto nessun effetto sul numero di visitatori.



Figura

1

Dalle risposte ottenute, è evidente che i responsabili museali danno molta importanza alla qualità e all'esclusività di una mostra (il concetto è il prodotto) e anche alla popolarità (il concetto è la promozione) che essa porta con sé. Inoltre appare evidente che i manager dei musei credono che i visitatori non sono particolarmente sensibili ai prezzi (si veda la Tabella 1). Questi risultati confermano i risultati di altri studi simili condotti in altri paesi. Dopo aver investigato il grado di conoscenza sul marketing nel settore dello spettacolo dal vivo, Permut (1980) conclude infatti che:

"La promozione è sicuramente considerata come la variabile più importante del marketing, seguita dall'elemento prezzo. Il prezzo dei biglietti è ritenuto relativamente rigido, siccome i prezzi rimangono più o meno fissi per via dei costi necessari per operare a livelli accettabili, e anche dall'ambiente competitivo.

La distribuzione infine appare come uno strumento apparentemente irrilevante dagli intervistati e l'elemento "prodotto" non viene inteso in un'ottica di mercato" (pg 50 - 51)"

La qualità degli oggetti esposti e le installazioni sono ritenuti come gli elementi più importanti (un punteggio di 4.67 su 5), così come le strategie di promozione (4.67 su 5). Quest'ultimo risultato indica una certa consapevolezza da parte dei managers dei musei rispetto l'importanza di pubblicizzare le mostre. Non si è riscontrata alcuna differenza significativa tra le risposte delle istituzioni pubbliche o private.

Le politiche di marketing il Marketing Mix : Prezzo, Prodotto, Distribuzione e Promozione

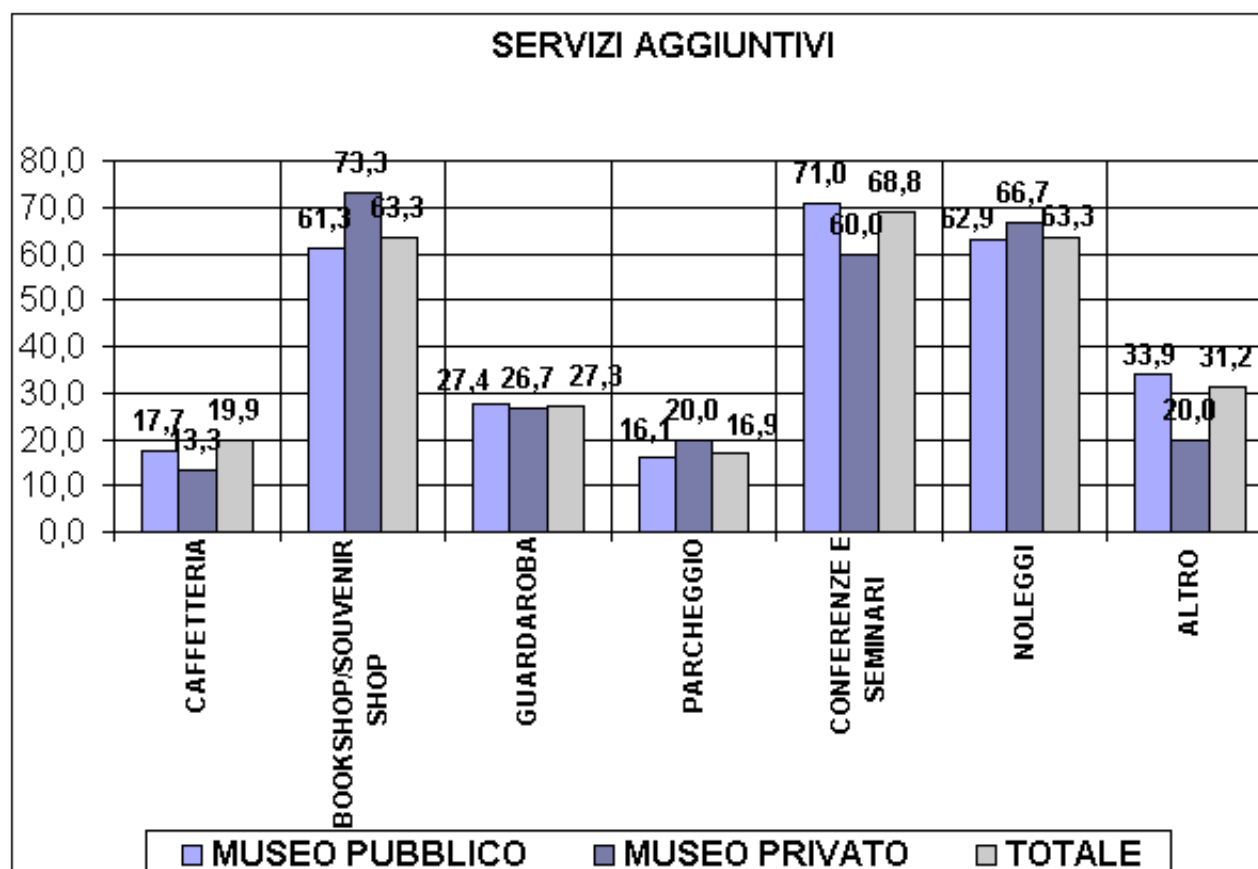
La seconda parte del questionario esamina le politiche di marketing realizzate e la struttura del marketing mix (si veda la Tabella 2). Il concetto del marketing mix fu introdotto da Neil Borden negli anni sessanta (Borden, 1964) quando elaborò una lista di dodici variabili da tenere in mente proponendole ai responsabili di marketing.

Nel decennio susseguente, gli studiosi professionisti di marketing hanno ridotto le variabili da dodici a quattro. Le cosiddetti quattro P del marketing (prezzo, prodotto, promozione e distribuzione) sono oggi viste come gli elementi base della gestione interna del marketing.

Rispetto alla politica sul prodotto, il museo deve essere in grado di definire il valore base che esso rappresenta per la società, ovvero la sua missione. Il valore *core* di un museo è la conservazione e la diffusione di un patrimonio comune che è rappresentato dagli elementi museali e dalle idee che genera. Inoltre ci sono elementi come la luce, l'atmosfera, l'acustica il nome del museo che aiutano a definire concretamente il prodotto e renderlo riconoscibile. Infine il prodotto comprende anche una serie di elementi aggiuntivi come le visite guidate, i corsi e i seminari, lo spazio per i convegni, la caffetteria, il guardaroba, e il parcheggio che, complessivamente, formano quello che viene chiamato il valore incrementale del prodotto.

Le risposte date mostrano che la gran parte dei musei considerano le loro collezioni permanenti e temporanee come il loro valore culturale (77.6%). Sia i musei pubblici sia quelli privati hanno aumentato la loro offerta, tramite la messa a disposizione di una serie di servizi che spesso rappresentano anche un'importante fonte di reddito. (si veda la figura 2). L'affitto dello spazio all'interno del museo per ospitare convegni e seminari e l'apertura di negozi come il bookshop rappresentano le attività più comuni. Anche la voce "altro" nel questionario veniva scelta spesso. Questa categoria comprende attività e servizi vari come i corsi, il servizio bibliotecario, workshop sul restauro, visite guidate, il centro di documentazione e i concerti.

In questi ultimi anni i musei di Barcellona hanno progettato dei prodotti finalizzati a differenziare i musei da altre forme di intrattenimento e ad attrarre nuovi pubblici. Il Museu d'Arqueologia de Catalunya, il Museu d'Historia de Girona e il Museu de Cera de Barcellona, ad esempio, organizzano spettacoli con attori dentro lo spazio espositivo. Questi avvenimenti sono iniziati come un'attrazione complementare per la stagione estiva, ma il loro successo ha giustificato la loro estensione a tutto il resto dell'anno.



Figura

Un'altra innovazione associata con il periodo estivo è l'apertura serale dei musei. Le lunghe e calde serate estive sono servite per attrarre i visitatori ai musei. Ultimamente le aperture serali stanno diventando ancora più popolari. I musei di Barcellona possono anche trarre un vantaggio dalla stagione natalizia per

offrire una varietà di attività mirate alle diverse tipologie di pubblico, specialmente ai bambini e ai giovani. Al Museo della Musica i visitatori hanno la possibilità di costruire strumenti musicali; possono imparare sui materiali artistici al MACBA, o sperimentare con le diverse espressioni, cibo, profumi e musiche di altre culture al Museo Etnografico.

Inoltre i responsabili dei musei sono sempre di più costretti a rivedere le loro politiche di prezzo. Siccome dispongono d un budget e di fondi pubblici limitati i musei stanno cercando nuovi mezzi di finanziamento per necessità sempre più diversificate.

Ultimamente il modello inglese di politica di prezzo basato sul "simple generation of income" è stato messo in discussione. In Gran Bretagna i musei sono considerati come beni pubblici e quindi offrono l'ingresso libero in quasi tutti i loro musei. Questa scelta di politica ha sicuramente aumentato il numero di visitatori, ma sta anche producendo dei deficit per alcuni organizzazioni museali come il British museum. Per converso, i paesi dell'Europa continentale hanno tradizionalmente scelto di adottare un prezzo di ingresso socialmente accettabile, che oggi comunque non è sufficiente per finanziare le istituzioni. Tuttavia, i managers dei musei hanno a disposizione alcuni strumenti che consentono loro di variare le politiche di prezzo in modo tale da soddisfare i loro bisogni e quelli dei diversi target. Questi strumenti possono essere degli sconti per tipologie specifiche di utenza, biglietti di ingresso cumulativi che consentono l'ingresso in più musei e abbonamenti. Inoltre, i profitti generali dalle entrate dei bookshop e souvenir shop, dalla caffetteria e dall'affitto di spazi e servizi aiutano a generare fondi aggiuntivi.

La nostra analisi sulle politiche di prezzo rivela che i musei pubblici, ma anche quelli privati, fissano i loro prezzi d'ingresso secondo il principio della "accettabilità sociale" (57,4%, si veda la Figura 3), ma anche tenendo conto dei prezzi d'ingresso applicati da altri musei. Bisogna specificare, inoltre, che il *Generalitat de Catalunya* è l'ente responsabile nel fissare i prezzi di ingresso per la maggioranza dei musei pubblici in Catalonia.

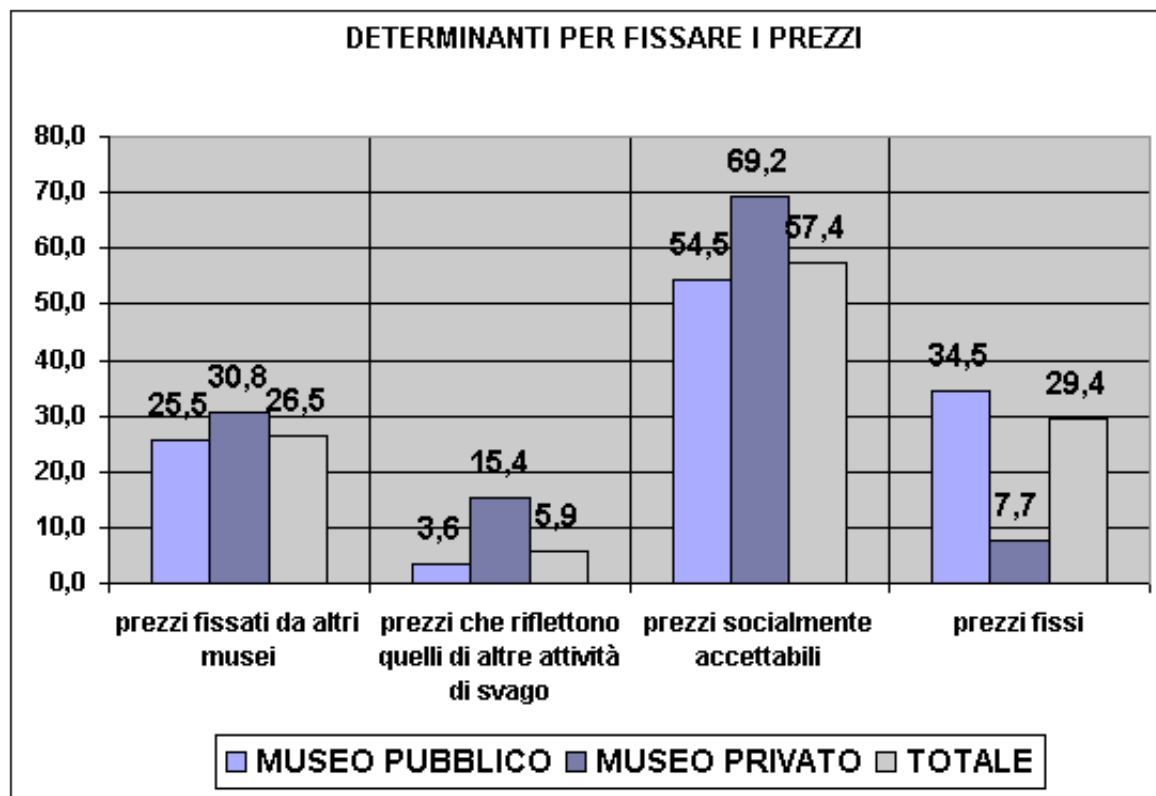


Figura 3

Varie condizioni sono state considerate per fissare le tariffe di ingresso: in particolare sono state prese in considerazione le caratteristiche delle diverse tipologie di utenza che possono visitare il museo (73,3%). Questa strategia viene usata di più nel caso dei musei privati. Molti musei, specialmente quelli pubblici (il 23,4% dei musei partecipi al sondaggio) offrono invece un ingresso gratuito. (Si veda la Tabella 3). Un'analisi chi-quadro ha mostrato che non c'è alcuna relazione tra la politica di prezzo e la tipologia di museo.

I musei di Barcellona offrono l'ingresso libero la prima Domenica di ogni mese. Negli ultimi anni, un biglietto stagionale chiamato *Articket* permette a chi lo acquista di visitare sei musei tra i più importanti nell'arco di sei mesi – il MACBA, CCCB, Fundació Miró, Espai Gaudí, Fundació Tàpies e MNAC. Inoltre, due musei offrono biglietti cumulativi, a 15 Euro, riducendo il prezzo così il prezzo del 20%. Infine, la

Barcellona card, mirata più per il turista che per i residenti, offre il 15%-20% di sconto per una trentina di musei e il 25% di sconto per sette teatri, per la corrida e per numerosi tablaos flamencos, così come per ristoranti, discoteche e vari negozi.

Le politiche di distribuzione comprendono le iniziative del museo finalizzate a comunicare con il pubblico "al momento e al posto giusto". I musei devono usare i loro servizi per incoraggiare il pubblico a visitare e godere le mostre e il percorso del museo, cercando di rendere, allo stesso tempo, accessibili le parti delle collezioni che non possono essere visitate di persona. La concorrenza tra musei è influenzata da diversi fattori interni e esterni, come la posizione del museo, l'accessibilità e la segnaletica, i punti di informazione e le diverse modalità di acquisto del biglietto. La progettazione delle mostre itineranti, i programmi di scambio inter-museale, la pubblicazione dei cataloghi e di studi e l'applicazione della pubblicità sul web hanno mostrato di essere dei fattori importanti per il posizionamento dei musei.

Lo studio mostra che le politiche di distribuzione sono quelle meno apprezzate dai musei che hanno partecipato. I biglietti d'ingresso erano spesso venduti esclusivamente dal museo, con una proporzione altissima di musei che non traggono nessun vantaggio da altre forme di distribuzione. Tuttavia, le forme innovative di vendita e acquisto di biglietti come l'internet, il telefono e le macchinette automatiche stanno guadagnando popolarità. Negli ultimi anni, i musei hanno cercato di ridurre le barriere psicologiche che diminuiscono la motivazione di tante persone a visitare i musei. Esistono anche delle barriere fisiche date dalla posizione del museo stesso, o difficoltà di accesso. In entrambi i casi, l'adozione di una politica che cerca di ridurre le barriere tra il museo e il visitatore, portando il museo dove la gente vive e lavora, è stata efficace.

Per esempio, il MNAC organizza una settimana medioevale ogni anno per promuovere l'arte Romanica e Gotica con il pubblico. Dal 1977 i musei Catalani hanno offerto l'ingresso libero il 18 maggio nella Giornata Internazionale dei Musei promossa da ICOM (International Council of Museums). I taxi di Barcellona offrono ai loro passeggeri due biglietti di ingresso al prezzo di uno per numerosi musei della città. In più, la *Sagrada Família*, usa la stazione della metropolitana che porta questo nome per informare il pubblico che è l'unica opera di Gaudì ancora in costruzione.

L'ultima politica da esaminare è quella della promozione. "Gli obiettivi della comunicazione e della promozione sono molto variegati, e quindi il museo deve usare una mix di strumenti di comunicazione che sono adatti per il pubblico e per gli obiettivi di messaggio." (Kotler e Kotler, 1998). I rispondenti hanno mostrato più interesse alla politica della promozione che per gli altri componenti del marketing mix, usando una varietà di mezzi per raggiungere i potenziali clienti. Il "*direct mailing*" era il mezzo di promozione più utilizzato (81,8%), seguito dall'uso del media – specialmente da parte dei musei privati (86,7%), l'uso dei cartelloni e dei poster (63,6%) e i cataloghi (59,7%).

Il museo, come altrotipo di istituzione, usa la comunicazione come mezzo per guadagnare popolarità. Negli ultimi anni i manager dei musei stanno diventando più consapevoli dell'importanza di usare ogni tipo di avvenimento o attività nella vita quotidiana del museo per informare il pubblico della sua storia ed esistenza: si utilizzano infatti situazioni come le nuove acquisizioni, le donazioni di opere d'arte, l'apertura di una mostra, o l'ingresso di un nuovo benefattore per promuovere il museo.

Il consumatore – caratteristiche socio-demografiche

I visitatori dei musei Catalani provengono da tutte le fasce socio-economiche ma molti appartengono alla classe media o medio-alta (41,6% e 29,9% rispettivamente). Non ci sono differenze significative rispetto al tipo di organizzazione museale. I rispondenti hanno dichiarato che i loro visitatori sono di tutte le fasce di età, anche se la più alta percentuale di visitatori riguarda le persone di età compresa tra i 35 e i 59 anni (25%). Questi risultati confermano altri dati di ricerche precedenti che indicano che il tipico visitatore ai musei è sopra la media in termini di istruzione e reddito. Il fattore dell'età, però, varia secondo il tipo di museo (Lord e Lord, 1998).

Uno studio esaustivo recentemente condotto in Spagna ha confermato che il visitatore tipo nei musei ha un alto livello di istruzione – con il diploma di studio e la laurea. Per quanto riguarda le categorie professionali molti sono impiegati o studenti, mentre i pensionati e i disoccupati frequentano di meno i musei (Pérez Santos, 2000). L'analisi statistica del chi-quadro non rivela alcuna correlazione significativa tra lo status giuridico del museo e le caratteristiche demografiche ed economiche dei visitatori.

Conclusioni

I responsabili di marketing delle organizzazioni culturali, specialmente dei musei, devono essere consapevoli delle caratteristiche distintive di questa istituzione, che li preclude nell'adozione di forme commerciali tradizionali di marketing, e li obbliga a trovare nuove formule e strategie. Devono saper determinare gli aspetti motivazionale, al fine di sviluppare un'offerta adatta e di fissare delle tariffe

accettabili. L'obiettivo finale è quello di far sì che i visitatori occasionali (che sono la maggioranza) ritornino al museo. Queste informazioni consentono di elaborare una strategia di comunicazione.

I manager culturali devono adottare un approccio professionale verso il marketing, e usare i suoi strumenti. Questo potrebbe condurre ad un numero maggiore di visitatori, a maggiori entrate, e, in fine, ad una maggiore efficacia. Si deve inoltre tenere a mente che i visitatori hanno una vasta scelta tra le attività di svago e il museo deve sapere tenersi a pari passo con i concorrenti più agguerriti. Fortunatamente i musei si stanno dimostrando in grado di "reagire": organizzare mostre interattive, fanno spettacoli, collaborano con istituzioni educative e usano Internet come strumento di promozione.

I risultati del sondaggio sono stati simili per i musei pubblici e per quelli privati. Non sono state registrate differenze significative tra lo status giuridico, le caratteristiche dei visitatori, le politiche di prezzo, o la presenza o mancanza di campagne pubblicitarie.

I rispondenti hanno espresso un interesse per le politiche aziendali e di comunicazione che permettono di ottenere una visione più chiara del pubblico. E' altresì importante sottolineare come la formazione professionale dei managers nei musei sia un elemento critico nella loro inclinazione a perseguire strategie di marketing. I risultati tendono ad indicare una mancanza di formazione specialistica. Solo con un percorso di formazione appropriato i manager dei musei possono acquisire le competenze necessarie per armonizzare l'offerta del museo con i bisogni del pubblico.