

Marketing per la Cultura

Dipartimento di Scienze della
Comunicazione

Claudia Perillo, PhD



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI TERAMO

Università degli studi di Teramo



Pianificazione strategica



Pianificazione strategica

- Come tutte le imprese, anche quelle culturali sono chiamate a «pensare strategicamente» se vogliono sopravvivere in un ambiente in continuo cambiamento sotto il profilo politico, economico, sociale e tecnologico.
- La pianificazione strategica rappresenta uno strumento importante e chiarificatore degli obiettivi che l'organizzazione si propone di raggiungere, evitando che gli stessi rimangano vaghi, irrealistici oppure impossibili (Roper, Beard, 2005).
- L'output finale del processo di pianificazione è il piano strategico.



Processo di pianificazione strategica



Pianificazione strategica

- Alla base del processo decisionale si colloca la definizione della mission, cioè l'individuazione della finalità che, nel lungo periodo, la IC intende perseguire.
- Attraverso la definizione della mission si cerca di rispondere alla domanda «quali sono le caratteristiche distintive dell'organizzazione e quali sono le ragioni che ne giustificano l'esistenza?».
- Altrettanto importante è la contestualizzazione della mission: ciò che una IC vuole fare deve essere necessariamente messo a confronto con quello che è in grado di fare, con quello che **potrebbe** o **dovrebbe** fare.



Pianificazione strategica

A tale sezione iniziale segue una descrizione del business:

- Prodotti/servizi realizzati e il grado di utilità generabile
- Storia dell'azienda
- Area di attività
- Forma giuridica
- Evoluzione della posizione nel mercato

La stima delle opportunità offerte dal segmento di mercato si determina mediante:

- la conoscenza del tasso di sviluppo del settore e del posizionamento dell'azienda
- lo studio del comportamento dei concorrenti
- L'analisi delle relazioni a monte e a valle



Pianificazione strategica

La redazione del piano deve, poi, necessariamente affrontare i cambiamenti del contesto ambientale, studiato attraverso l'analisi competitiva. Il focus di tale analisi è concentrato sull'esame:

Del contesto
politico

Della situazione
economica

Delle tendenze
sociali

Delle dinamiche
tecnologiche





Domanda culturale e attività di audience development



Domanda culturale e attività di audience development

- La diffusione di devices multimediali online ed offline, completa un quadro ricco di nuovi percorsi di ricerca e spunti di riflessione (Solima, 2007).
- L'esponenziale moltiplicazione delle «tracce digitali» degli utenti ha ulteriormente amplificato la necessità di raccogliere e analizzare i cosiddetti Big Data attraverso tecniche di business intelligence.
- Un tema strettamente connesso all'analisi della domanda è dunque quello dell'audience development.



Domanda culturale e attività di audience development

Uno studio della Commissione Europea (2017) ha individuato una serie di elementi in grado di integrare la definizione di audience development, ricollegandola alla sua dimensione territoriale:

Pubblico abituale

- Soggetti che frequentano regolarmente i luoghi della cultura

Pubblico per scelta

- Soggetti non abitualmente coinvolti in attività culturali, ma che scelgono più o meno frequentemente di parteciparvi

Pubblico inaspettato

- Individui che non frequentano luoghi di cultura e che sono difficili da raggiungere



Domanda culturale e attività di audience development

Nel contempo, la Commissione ha identificato quattro tipologie di elementi che caratterizzano le strategie di audience development:

Fattore luogo

- Esistenza di un luogo nel quale abitualmente si sviluppa il rapporto tra artista e fruitore

Fattore digitale

- Relazione con il pubblico attraverso il digitale per acquisire informazioni sulla domanda culturale

Costruzione di competenze

- Favorire continuamente il potenziamento dei saperi e delle professionalità del proprio personale

Co-creazione

- Attraverso il coinvolgimento degli utenti nella fase di realizzazione di un'attività o di un prodotto culturale si consolida il rapporto con il pubblico abituale



Domanda culturale e attività di audience development

Confrontando alcuni modelli interpretativi dell'audience development emergono alcuni elementi comuni (Bollo, Gariboldi, 2012):

- Una tripartizione precisa tra i pubblici attuali, potenziali e il cosiddetto non pubblico;
- L'esistenza di «pubblici centrali» caratterizzati dall'assiduità nei consumi culturali;
- L'aumento progressivo delle barriere all'accesso e dei «costi di attivazione» con l'avvicinarsi del pubblico potenziale e al non pubblico;
- La consapevolezza della possibilità di agire in maniera efficace solo sui pubblici centrali e sui pubblici potenziali;
- La capacità della funzione educativa di lavorare sul coinvolgimento del non pubblico e quella del marketing incentrata sulla fidelizzazione del pubblico centrale e potenziale



Domanda culturale e attività di audience development

Obiettivi delle strategie di audience development:

- Ampliamento del pubblico;
- Diversificazione del pubblico;
- Miglioramento della relazione con il pubblico.

Le fasi attraverso le quali gli obiettivi delle pratiche di audience development vengono raggiunti sono sostanzialmente due:

- Reach: Viene avviata una serie di iniziative rivolte a intercettare, raggiungere e avvicinare i pubblici attuali e quelli potenziali;
- Engagement: Una volta attivato il contatto con i pubblici occorre promuovere e realizzare processi di interazione e partecipazione





La progettazione partecipata



La progettazione partecipata

- In ambito internazionale, da diversi anni numerose IC hanno introdotto forme innovative di dialogo con il proprio pubblico di riferimento.
- La progettazione partecipata rappresenta una delle soluzioni introdotte più di recente, con l'obiettivo di creare una nuova e diversa occasione di confronto e discussione con i visitatori e gli utenti.
- I musei, per la loro vocazione didattica, sono tra le istituzioni che maggiormente hanno adottato questa metodologia.
- La domanda da cui la letteratura sull'argomento (Simon, 2010) prende le mosse è come i musei possano usare la partecipazione non solo per dare voce ai visitatori, ma anche per sviluppare esperienze di valore.



La progettazione partecipata

Il tema della partecipazione può essere declinato in maniere del tutto diverse:

- Ascoltare determinati gruppi di visitatori;
- Arricchire l'esperienza di fruizione di tutti i visitatori.





La comunicazione istituzionale e gli annual report



La comunicazione istituzionale e gli annual report

L'esigenza di comunicare, per una IC, è riconducibile alla necessità di perseguire gli obiettivi culturali che la comunità internazionale attribuisce a queste organizzazioni:

- Il primo nucleo di soggetti a cui una IC deve rivolgersi è costituito dai fruitori, ovvero da coloro che stabiliscono con esso delle relazioni basate in modo prevalente o esclusivo sull'uso di supporti tecnologici di varia natura, quali Internet e Social Media (Solima, 2007; 2008)
- Un secondo livello di comunicazione è quello rivolto alla comunità scientifica di riferimento
- Va quindi considerata l'esistenza di stakeholder esogeni (autorità nazionali, il sistema dei media, i fornitori di beni e servizi ecc.) ed endogeni (personale)
- Infine, altrettanto importante è il rapporto relazionale con la collettività



La comunicazione istituzionale e gli annual report

Va inoltre considerato che la strutturale dipendenza da fonti di finanziamento esterne genera una duplice esigenza di comunicazione:

- Accountability rispetto al settore dei finanziamenti pubblici;
- Esigenze di conoscenza rispetto al settore dei finanziamenti private.



La comunicazione istituzionale e gli annual report

A livello internazionale, uno degli strumenti di comunicazione più utilizzato dalle IC è rappresentato dall'Annual Report (AR): un documento che riassume in forma strutturata informazioni storiche e prospettive in ordine alla vita di tali organizzazioni.

È possibile rilevare, dall'analisi dell'utilizzo degli AR a livello internazionale, alcuni punti comuni:

- Una sezione di tipo descrittivo
- Una sezione di tipo quantitativo
- Un eventuale spazio di analisi dello scenario esterno attraverso le analisi PEST e SWOT



La comunicazione istituzionale e gli annual report

Nella sezione descrittiva confluiscono in forma discorsiva elementi quali:

- Comunicazione del direttore e/o dell'organo di governo
- Cenni alla storia della IC
- Mission e obiettivi strategici
- Programmi di attività
- Struttura organizzativa e dati sul personale

La sezione quantitativa può accogliere:

- Dati sulla domanda attuale
- Rendiconto finanziario del museo, sviluppato su base annuale e/o pluriennale, in via consuntiva
- Gli indicatori di performance





Il Project Management in campo culturale



Il project management in campo culturale

La complessità dell'ambiente competitivo all'interno del quale si muovono le IC ha richiesto, nel corso degli anni, un graduale abbandono delle tradizionali forme organizzative.

Per Project Management si intende la «gestione del progetto», che costituisce l'insieme delle metodologie, delle tecniche, degli strumenti e delle pratiche preposti alla conduzione progettuale (PMBOK Guide, Project Management Institute, 2013).



Il project management in campo culturale

Nel corso degli anni sono stati introdotte diverse tipologie di PM, che costituiscono diversi approcci anche in ambito culturale:

PM tradizionale	<ul style="list-style-type: none">• Approccio di tipo classico
Agile PM	<ul style="list-style-type: none">• Particolare attenzione all'interazione, alla componente umana, alla flessibilità rispetto alla pianificazione iniziale del progetto
Extreme PM	<ul style="list-style-type: none">• Controllo continuo degli obiettivi e sulle relazioni con gli stakeholder e sul governo del progetto
Quality function deployment	<ul style="list-style-type: none">• Insieme di strumenti in grado di trasformare le richieste del cliente in caratteristiche tecniche del prodotto e/o servizio



Il project management in campo culturale

Un progetto prevede una serie di elementi essenziali:

- Una durata limitata nel tempo
- La definizione e il raggiungimento degli obiettivi prefissati
- L'impiego di un insieme di risorse economiche e fisiche
- La suddivisione in fasi
- Il rispetto dei tempi prefissati e dei costi preventivati
- La presenza di rischi d'insuccesso



Il project management in campo culturale

Le motivazioni che risiedono in un progetto culturale possono essere dettate da esigenze di natura diversa, tra cui ad esempio:

Esigenze di natura artistica,
culturale e scientifica

- Derivanti molto spesso da bisogni personali espressi da personalità del mondo della cultura

Esigenze di natura produttiva

- Un soggetto, pubblico o privato, demanda la progettazione di qualcosa che possa soddisfare le proprie esigenze

Esigenze espresse dalla
collettività

- Il progetto nasce da una richiesta della comunità locale

Esigenze di programmazione
dei contenuti

- I progetti culturali sono chiamati a riempire spazi sia fisici che virtuali



Il project management in campo culturale

I progetti culturali devono essere considerati in rapporto al contesto territoriale nel quale vengono realizzati. Secondo Tommasi e Caramia (2009) l'ambiente progetto si divide in:

- Interno: Si riferisce alla realtà organizzativa composta dal committente e dal soggetto realizzatore;
- Esterno: È formato dal macro ambiente (economico, sociale, politico, tecnologico) e dal micro ambiente (territorio e mercato)





Gli indicatori di performance



Gli indicatori di performance

Le IC soddisfano le esigenze informative attraverso la rendicontazione quantitativa che avviene generalmente attraverso gli «indicatori di performance». Tali indicatori possono essere distinti in tre categorie (Bonet, 2004):

- **Indicatori di processo:** Funzionali alla valutazione dei programmi di attività, in termini di tempi di risposta, responsabilità coinvolte, risorse impegnate e qualità dell'output
- **Indicatori di risultato (output):** Servono per verificare il grado di raggiungimento di obiettivi di titolo operativo
- **Indicatori di impatto (outcome):** Sono diretti a valutare gli obiettivi di carattere strategico, misurando generalmente fenomeni di tipo sociale e culturale



Gli indicatori di performance

I principali strumenti di misurazione delle performance in grado di rendicontare la gestione della IC nella prospettiva dell'accountability sono:

- **Il rendiconto di gestione:** Evidenzia il risultato economico di esercizio
- **Il rendiconto finanziario:** Illustra il risultato finanziario della gestione, evidenziando quali sono state le fonti di finanziamento e gli impieghi
- **La *balanced scorecard*:** Per tale approccio è necessario costruire un sistema di indicatori tra loro collegati in grado di valutare la performance globale



Gli indicatori di performance

L'architettura della BSC applicata alle IC si fonda su quattro pilastri, mediante i quali è possibile leggere la gestione della IC:

- Prospettiva del cliente
- Prospettiva delle competenze interne
- Prospettiva della gestione interna
- Prospettiva della gestione economicofinanziaria





La valutazione dell'impatto economico



La valutazione dell'impatto economico

Oltre ai contributi di tipo diretto che una IC può produrre per un territorio, vanno presi in esame anche altri riflessi di natura indiretta, considerando che:

- La IC per il suo funzionamento acquista beni e servizi da fornitori esterni
- Può sussistere una capacità di attrazione della IC nei confronti dei soggetti non residenti, che genera un ritorno economico sulle altre attività commerciali del territorio
- I flussi di ricchezza attivati dalla IC generano meccanismi moltiplicativi di spesa, che ne amplificano l'impatto economico generale
- La valenza artistica della IC può trovare, essa stessa, una sua espressione economica, rappresentando un incentivo per la localizzazione di nuove imprese



La valutazione dell'impatto economico

Sotto il profilo metodologico va osservato che la realizzazione di una VIE comporta lo svolgimento di un insieme articolato di attività, che impongono una serie di decisioni riguardo:

- Area geografica da esaminare
- Unità di analisi
- Periodo temporale dell'indagine
- Modalità di raccolta delle informazioni sulle spese
- Messa a punto delle modalità della rilevazione
- Utilizzo degli indicatori che registrano i valori dei flussi di transazioni





Il Business Plan



Il business plan

UNA BUONA IDEA È IMPORTANTE, MA NON BASTA



Il business plan

- E' un documento volto a rappresentare, in un'ottica prospettica, il progetto di sviluppo imprenditoriale.
- Serve a fare chiarezza sui contenuti del progetto e sulla sua fattibilità.
- Ci aiuta a comprendere se la nostra idea imprenditoriale sia realizzabile, con quali mezzi, tempi e costi.



Il business plan: la forma

- Deve essere scritto in modo chiaro e conciso.
- Va arricchito con tavole, grafici e tabelle illustrative.
- Vanno indicate le fonti dei dati inseriti.
- Deve presentare una veste grafica “allettante”.
- Deve contenere un indice con i capitoli in esso contenuti con l’indicazione delle pagine numerate.
- Deve contenere una sintesi del progetto (executive summary). o Deve illustrare le previsioni economico-finanziarie.
- Deve svilupparsi su un periodo di almeno 3 anni.



Il business plan: la forma

EXECUTIVE SUMMARY:

- E' la sintesi dei contenuti del business plan (max 3 pagine) e deve contenere:
 - Descrizione sintetica dell'azienda;
 - Descrizione sintetica del progetto con particolare attenzione a:
 - Obiettivi
 - Azioni
 - Principali risultati attesi



Il business plan: la forma

L'IMPRESA:

Business Plan: la forma

In questa sezione vanno indicati tutti i dati aziendali relativamente a:

- Profilo aziendale.
- Cenni storici sull'impresa (se si tratta di un'azienda già esistente). o Assetto proprietario.
- Soggetti promotori.
- Mission aziendale.
- Dati economico-finanziari (se l'azienda esiste già).



Il business plan: la forma

IL PROGETTO:

- Che cosa vendere
- A chi vendere
- Come vendere
- Come produrre (come organizzare la propria attività)
- Descrizione del prodotto/servizio che l'azienda intende realizzare/offrire.
Descrizione del bisogno che si intende soddisfare.
- Descrizione degli elementi che compongono il prodotto/servizio (descrizione fisico-tecnica, livello qualitativo, aspetti tecnologici, prezzo, gamma, servizi accessori e complementari, ecc.)
- Descrizione degli elementi innovativi del prodotto/servizio rispetto al mercato attuale.
- Motivi per cui l'offerta risulta vantaggiosa per il cliente.



Il business plan: la forma

IL PROGETTO:

Business Plan

- Azienda di prodotto:
 - Presenza di eventuali brevetti o licenze
 - Stadio di sviluppo del prodotto (progetto/prototipo/prodotto realizzato)
 - Eventuale descrizione del processo produttivo
- Azienda di servizi

A chi vendere?

- E' fondamentale conoscere il mercato e quindi " il cliente": prima di vendere qualcosa, devi sapere cosa desidera il cliente: occorre partire dai suoi bisogni
- "Non vendere ciò che vuoi produrre, ma produci ciò che puoi vendere"



Il business plan: la forma

Schema di Abell (definizione del business)

Il modello di Abell aiuta l'impresa a posizionare il business all'interno di un mercato in relazione a tre variabili: i clienti, i loro bisogni e le tecnologie di produzione disponibili.

Nel modello di Abell i criteri tradizionali di segmentazione, basati sul rapporto diretto fra prodotto e mercato, lasciano il posto a una valutazione competitiva più ampia, che comprende anche il "come" vengono soddisfatti i bisogni.

Per questi motivi, si introduce il concetto di area strategica di affari (ASA). Rappresentata su un sistema di assi cartesiani a tre dimensioni, l'area strategica di affari costituisce il segmento del mercato nel quale l'impresa decide di operare.



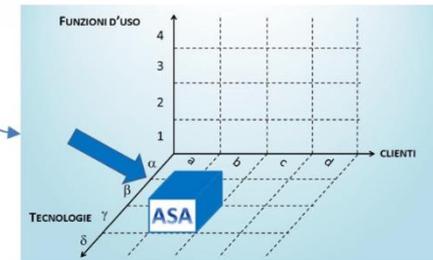
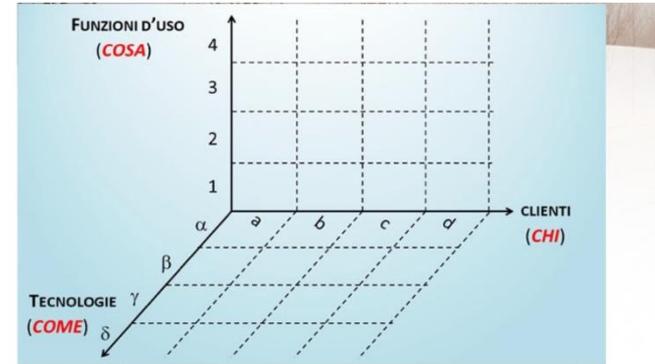
Il business plan: la forma

Schema di Abell (definizione del business)

Ad essa si collegano le scelte aziendali riguardanti l'approccio agli specifici bisogni dei clienti e a come tali bisogni saranno soddisfatti.

Ne consegue che l'azienda può operare in differenti ASA, ciascuna delle quali:

- è caratterizzata da una struttura economica e un obiettivo reddituale distinti;
- è influenzata da variabili esogene proprie (pensiamo all'evoluzione delle tecnologie);
- è scorporabile dalle altre attività aziendali.



Il business plan: la forma

A chi vendere?

L'analisi del mercato di riferimento è indispensabile per raccogliere le informazioni sugli "altri" concorrenti:

- analisi della domanda sia qualitativa sia quantitativa; o prodotti offerti dai concorrenti;
- tecniche di marketing;
- i mezzi per rendere il prodotto più appetibile;
- valutazione della clientela di riferimento (per tipologia); o individuazione dei bisogni dei clienti;
- zone geografiche.



Il business plan: la forma

Come vendere?

- SWOT analysis
- Marketing Mix



Il business plan: la forma

Tecnologie e processi produttivi

Nel business plan l'imprenditore deve indicare quali tecnologie e processi produttivi utilizzerà e in particolare:

- cosa verrà prodotto internamente all'azienda e cosa invece attraverso servizi esterni (outsourcing);
- tecnologie e processi produttivi (macchine e impianti);
- dimensione degli impianti;
- immobilizzazioni materiali (macchinari, impianti, immobili, terreni, capannoni, automezzi);
- immobilizzazioni immateriali (software, brevetti, licenze).



Il business plan: la forma

Il piano economico finanziario

È fondamentale definire:

- il piano degli investimenti e quello di ammortamento per le tecnologie utilizzate;
- il programma di insediamento con costi e tempi per l'installazione degli impianti;
- i processi per gli approvvigionamenti dei fattori produttivi (forniture).



Il business plan: la forma

Le previsioni economico-finanziarie

Il Piano Economico-finanziario è la parte più complessa del business plan. In questa sezione sarà calcolato il fabbisogno finanziario (fonti interne ed esterne) del progetto e si dovranno analizzare le diverse fasi:

- pianodegliinvestimenti;
- pianodellefontidifinanziamento;
- Ricaviecosti;
- bilancioprevisionale;
- flussidicassa.



Il business plan: la forma

Le previsioni economico-finanziarie

Il piano degli investimenti:

- Serve a quantificare il capitale necessario per la costituzione dell'impresa e il suo funzionamento: prevede gli investimenti effettuati in immobilizzazioni (materiali ed immateriali) e in capitale circolante (liquidità, scorte crediti verso clienti).

Il piano delle fonti di finanziamento:

- Indica attraverso quali fonti l'imprenditore acquisterà i beni necessari per avviare l'impresa: fonti interne (capitale fornito dai soci) o fonti esterne (prestiti o finanziamenti agevolati).
- Medio lungo termine vs. breve termine.



Il business plan: la forma

Le previsioni economico-finanziarie

Il piano di costi e ricavi:

- Serve per valutare se l'impresa è in grado di produrre un utile, calcolando il punto di pareggio (Break Even Point, il volume di produzione minimo che un'impresa deve raggiungere per conseguire un utile).
- Ricavi (di vendita o altri);
- Costi (es. materie prime, stipendi, energia, affitti, telefono).



Il business plan: la forma

Le previsioni economico-finanziarie

Il bilancio previsionale

- Conto Economico (stime dei ricavi che l'imprenditore presume di ottenere e dei costi da sostenere per la produzione nell'arco di un anno solare);
- Stato patrimoniale che si compone di Attivo (beni presenti e loro valore) e Passivo (fonti di finanziamento ed eventuale utile);
- Piano dei flussi di cassa (liquidità dell'impresa per evitare improvvise carenze di risorse finanziarie). E' necessario stimare mensilmente entrate e uscite; dalla differenza tra le due si ottiene il saldo netto mensile.

