

---

Roberto Ravazzoni – *Dipartimento di Economia, Università di Parma*

con il contributo di Emanuela Dallatana e Chiara Razzini

**“La Memoria delle Alpi”:  
il piano di attività di marketing**



---

# **Analisi delle caratteristiche del settore**



# LA NUOVA FUNZIONE DI UN MUSEO

**RACCOLTA E  
CONSERVAZIONE DEL  
SAPERE E DELLA  
CONOSCENZA**

**LUOGO PER ELITE  
CULTURALI E ADDETTI  
AI LAVORI**

**ATTEGGIAMENTO  
AUTOREFERENZIALE  
E AUTOCELEBRATIVO**

**A**

**CREAZIONE E  
DIFFUSIONE DEL  
SAPERE E DELLA  
CONOSCENZA**

**LUOGO APERTO AL  
MAGGIOR NUMERO DI  
PERSONE**

**ATTEGGIAMENTO  
ORIENTATO AL  
“MERCATO”**

# LA NUOVA FUNZIONE DEL MUSEO

- Occorre abbandonare una prospettiva incentrata sull'informazione e l'istruzione a favore di una concezione del museo come **luogo in cui si vivono esperienze speciali**, un luogo dove **la conoscenza** passa attraverso **l'emozione**.
- I musei diventano “da toccare” e “da vivere”, il divertimento diventa veicolo di conoscenze.

**QUESTO COMPORTA**

**FAR ENTRARE I “CONSUMATORI DEL MUSEO” CON I LORO  
BISOGNI NELLE STRATEGIE DI GESTIONE E VALUTARNE  
SISTEMATICAMENTE LA SODDISFAZIONE**

---

## ... MA ATTENZIONE ...

- La capacità di attrarre visitatori da parte di un museo o di un percorso museale passa quindi necessariamente attraverso un compromesso tra autenticità e spettacolarizzazione, tra vocazione testimoniale e valorizzazione commerciale del patrimonio.
- Ma quando l'intrattenimento diventa la chiave principale di fruizione occorre fare attenzione a:
  - ▶ NON OFFUSCARE LA CAPACITA' DI DISTINGUERE CIO' CHE E' AUTENTICO E CIO' CHE NON LO E'
  - ▶ NARRARE UNA STORIA ADERENTE AI FATTI, SENZA GLI EFFETTI E LE DISTORSIONI DELLA SUA "MESSA IN SCENA"
  - ▶ NON PERMETTERE CHE IL DIVERTIMENTO RESTI FINE A SE' STESSO, PERDENDO LA SUA VALENZA EDUCATIVA.

# ESPERIENZE OFFERTE DA UN MUSEO

## → *Ricreativa*

- ▶ Godere di momenti ed attività libere non strutturate (→ *passeggiare, usare strumenti interattivi, pranzare, fare acquisti*).

## → *Socializzante*

- ▶ Visitare con qualcuno, prendere parte ad attività comuni.

## → *Educativa*

- ▶ Raccogliere ed acquisire nuove informazioni, stimolare la curiosità della scoperta, sforzarsi di comprendere le cose, osservare e riflettere, esercitare capacità cognitive.

## → *Estetica*

- ▶ *Immergersi in varie forme di percezione sensoriale, osservare gli oggetti pensando alla loro bellezza piuttosto che alla loro funzionalità, confrontare le cose, rintracciare modelli.*

## → *Celebrativa*

- ▶ Studiare e onorare un personaggio, un evento, un momento storico, ricollegarsi al passato, mantenere viva la memoria storica, misurarsi con avvenimenti importanti, comprendere le trasformazioni e la continuità della storia, trasformare il ricordo personale in memoria collettiva.

## → *Emozionante*

- ▶ Avvicinarsi a cose che illuminano la mente, aprono gli orizzonti, trovare l'emozione negli oggetti e nei luoghi riscoprendoli, innalzarsi dalla routine della vita quotidiana.



---

# UNA SFIDA DA VINCERE: CREARE UN PUBBLICO

- Attirare, creare e conservare il pubblico sono gli obiettivi primari dei musei, ma per “far entrare gente al museo” bisogna adottare tecniche di marketing e per far in modo che la stessa gente torni, occorre sondare periodicamente il suo livello di soddisfazione con strumenti di customer satisfaction.
- Prima di tutto però occorre identificare chi è il target che può diventare il pubblico del museo.
- Successivamente bisogna chiedersi quali alternative dispone questo target rispetto alla visita del museo.

# TARGET DI PUBBLICO

- Turismo: commerciale, scolastico, culturale (*outsider*)
- Visitatori residenti sul territorio (*insider*)



**TARGET  
PRIMARIO**

- Enti, comunità locali, istituzioni, fondazioni, aziende
- Media
- Altri istituti di ricerca, studiosi
- Testimoni
- Politici



---

# LA CONCORRENZA

- ➔ Per creare pubblico un museo deve affrontare una serie di concorrenti diretti e indiretti che rappresentano alternative di svago per i potenziali visitatori.
  - ▶ Comportamento casalingo
    - Guardare la TV, ascoltare musica, leggere, stare al PC, fare giochi elettronici, bricolage
  - ▶ Altre attività d'intrattenimento
    - Shopping, attività sportive, cene al ristorante, cinema, escursioni, parchi divertimenti
  - ▶ Altre attività culturali
    - Teatro, corsi, biblioteche, gallerie d'arte commerciale, eventi, fiere, conferenze
  - ▶ Altri musei/mostre



---

# CONCORRENZA E TEMPO

- Le pressioni concorrenziali che i musei devono sostenere dipendono anche dal fatto che il tempo libero a disposizione degli individui è sempre più ridotto.
- Nel time budget degli italiani (Fonte: Eurisko, 2003) cresce nel 2003 il tempo dedicato al lavoro. Mediamente in un giorno l'italiano dedica circa 2,23 ore ad attività d'intrattenimento quali: stare con amici, passatempi, cinema, teatro, TV, letture, studio. Nel corso degli anni l'incidenza della voce TV, già di gran lunga superiore a quella delle altre voci, è incrementata.
- Le organizzazioni culturali e gli altri erogatori di svago che riusciranno a organizzare e strutturare nel modo migliore il limitato tempo a disposizione delle persone e a farlo "rendere al massimo" saranno vincenti sulla concorrenza.



---

# Modelli di Marketing



# MODELLI DI MARKETING

## MODELLO TRADIZIONALE



## MODELLO DI MARKETING PER LE IMPRESE CULTURALI



Fonte: F. Colbert Marketing delle arti e della cultura



# IL MARKETING MIX DEL MUSEO

- **PRODOTTO:** il prodotto è il cardine di ogni azienda e questo è ancor più vero per le imprese culturali. Il museo nel fare marketing, infatti, invece di partire dal mercato, parte dal prodotto e cerca consumatori che possano essere verosimilmente soddisfatti dalla propria offerta.
- **PREZZO:** ogni prodotto ha un prezzo, anche se viene erogato gratuitamente, che è rappresentato dallo sforzo che il consumatore fa per acquisire il prodotto stesso. I musei devono ridurre i costi fisici, psicologici e temporali che il visitarli comporta. Studi rivelano che l'elasticità al prezzo del biglietto d'entrata è molto bassa.
- **DISTRIBUZIONE (PLACEMENT):** occorre andare incontro al consumatore, rendendogli possibile l'incontro con il museo ed il successivo acquisto nei luoghi dove solitamente il consumatore si reca (supermercati, negozi, librerie, shopping centre) o direttamente a casa sua (Internet). Occorre perseguire una maggiore penetrazione del servizio attraverso forme di distribuzione congiunta come i biglietti multipli e trasversali rispetto al medesimo ambito culturale.
- **PROMOZIONE:** I musei devono accrescere la propria visibilità attraverso la creazione e la promozione della propria immagine e dovrebbero dedicare le proprie risorse alla costruzione di un'identità di marca.



---

# COMPONENTI DEL PRODOTTO MUSEO

- AMBIENTE:  
architettura interna ed esterna, disposizione dello spazio.
- OGGETTI, COLLEZIONI, ESPOSIZIONI
- MATERIALE PER L'INTERPRETAZIONE:  
segnaletica nel museo, ma anche sito web, CD Rom, pacchetti di preparazione della visita.
- ORGANIZZAZIONE DEL TEMPO  
dell'attività, dell'esperienza del visitatore
- EVENTI SUSSIDIARI:  
conferenze, spettacoli, eventi sociali.
- SERVIZI:  
accoglienza, orientamento, shopping, ristorazione, luoghi di riposo.



---

# GESTIRE IN UN'OTTICA DI MARKETING: I PASSI OBBLIGATI

- Per poter avviare un processo di pianificazione strategica del mercato occorre innanzi tutto che il museo affronti una fase di **DIAGNOSI** (analisi dell'ambiente esterno, della concorrenza dei punti di forza e debolezza, delle opportunità e minacce).
- Poi vanno definiti gli **OBIETTIVI**, vale a dire:
  - ▶ LA MISSIONE
  - ▶ IL TARGET A CUI SI RIVOLGE PRIORITARIAMENTE E LE SUE ASPETTATIVE
  - ▶ IL SUO POSIZIONAMENTO SPECIFICO
- Gli obiettivi vanno tradotti in strategie operative di breve, medio e lungo termine.
- Infine va pensata una fase periodica di **CONTROLLO**.



---

# STRATEGIE DI SEGMENTAZIONE

- I criteri di segmentazione di un mercato possono essere molto differenti: geografici, demografici, psicografici, comportamentali oppure una combinazione di essi.
- Le strategie scelte possono essere: di massa, di segmento, di nicchia, one to one..
- Qualsiasi sia il segmento a cui un museo intende rivolgersi occorre che questi abbiano le seguenti caratteristiche:
  - ▶ *Misurabilità* occorre riuscire a stimare la dimensione/numerosità del segmento a cui si mira
  - ▶ *Sostanzialità* perché valga la pena di essere attirato un segmento deve essere abbastanza esteso
  - ▶ *Accessibilità* è necessario riuscire a comunicare efficacemente con gli individui del segmento prescelto





---

# IDENTIFICARE I SEGMENTI TARGET

- Il target che un museo sceglie dipende anche dagli elementi specifici del museo, dalla sua localizzazione, dalle risorse disponibili.
- Più limitate sono le risorse più è conveniente concentrarsi su un numero ristretto di segmenti.
- E' meglio rivolgersi a segmenti facilmente conquistabili.

---

# STRATEGIE DI POSIZIONAMENTO

- Scegliere un posizionamento significa definire l'immagine, il valore e le offerte di un'organizzazione rispetto al proprio target.
- Una strategia di posizionamento corretta non può quindi prescindere dalla conoscenza delle aspettative del target, dall'analisi della concorrenza e dalla valutazione dei propri punti di forza e debolezza.
- Ogni museo deve sforzarsi di costruire una propria identità nei confronti del pubblico e non farsi tentare dal desiderio di promettere e offrire “troppe cose” insieme.

---

# STRATEGIE DI POSIZIONAMENTO

- Tre sono le principali strategie di posizionamento:
  1. *Per attributi*: il più antico, il più visitato, il più completo, il più recente
  2. *Per benefici*: si presenta in funzione dei vantaggi offerti
  3. *Per fruizione*: si definisce in funzione del tipo di visitatori , fruitori o membri a cui si rivolge abitualmente.
  
- Nel definire il posizionamento occorre anche avere in mente qual è la core experience e quali sono le esperienze secondarie offerte.



---

# **Analisi di esperienze simili**

---

# LAVORO SVOLTO E METODOLOGIA

- Nel corso del lavoro sono stati visitati ed analizzati i siti Internet delle seguenti Istituzioni:
  - ▶ Le Mémorial de Caen
  - ▶ Musée de la Résistance et de la Déportation d'Isere
  - ▶ Parc du Vercors
  - ▶ Museo Cervi
  - ▶ Istituto storico della resistenza e della società contemporanea della provincia di Cuneo
  - ▶ Museo regionale delle Centovalli e del Piemonte
  - ▶ Insmli
  - ▶ ISALP-Istituto della storia delle Alpi
  - ▶ I sentieri della libertà
  - ▶ Linea Gotica
  - ▶ Museo del Malcantone – Ticino
  - ▶ Camp de Drancy
  - ▶ Médiatheque Valais
  - ▶ Europe de la Mémoire



---

# LAVORO SVOLTO E METODOLOGIA

- Per ogni sito è stata preparata una scheda informativa.
- E' stata compilata una scheda finale di confronto.
- Tutto il materiale è allegato al presente lavoro.

	Le Mémorial de Caen	Musée de la Résistance et de la Déportation de l'Isère	Parc du Vercors	Museo Cervi	Istituto storico della resistenza di Cuneo	Museo regionale delle Centovalli e del Piemonte	Insmli
Materiale didattico di supporto							
Biblioteca							
Banca dati							
Videoteca							
Emeroteca							
Archivio riservato							
Bookshop							
Sito internet							
Comunità virtuale di insegnanti e ricercatori di storia							
Rivista o Bollettino di informazione periodico							
Pubblicazioni di vario genere							
Esposizioni tematiche							
Proiezioni (video e diapositive)							
Consultazione interattiva di CD-Rom							
Laboratori							
Visite libere o guidate al museo							
Percorsi turistici: ecomuseo-memoriale							
Campi estivi							
Giochi di ruoli							
Originale testimonianza di deportati							
Promozione di incontri di riconciliazione fra veterani ex-nemici							
manifestazioni							
Organizzazione di convegni, seminari							
Stage di formazione e di aggiornamento per insegnanti							
Servizio di assistenza mirata di supporto alla visita per insegnanti							
Corsi di formazione per scolaresche							
Organizzazione di incontri presso scuole, associazioni, ...							
Organizzazione di scambi interscolastici a tema							
Ricerche (privati o istituzionali), consulenze, scambi di dati, di informazioni							

	ISALP - Istituto di storia delle Alpi	I Sentieri della Libertà	Linea Gotica	Museo del Malcantone - Ticino	Camp de Drancy	Médiatheque Valais	Europe de la Mémoire
Materiale didattico di supporto							
Biblioteca							
Banca dati							
Videoteca							
Emeroteca							
Archivio riservato							
Bookshop							
Sito internet							
Comunità virtuale di insegnanti e ricercatori di storia							
Rivista o Bollettino di informazione periodico							
Pubblicazioni di vario genere							
Esposizioni tematiche							
Proiezioni (video e diapositive)							
Consultazione interattiva di CD-Rom							
Laboratori							
Visite libere o guidate al museo							
Percorsi turistici: ecomuseo-memoriale							
Campi estivi							
Giochi di ruoli							
Originale testimonianza di deportati							
Promozione di incontri di riconciliazione fra veterani ex-nemici							
manifestazioni							
Organizzazione di convegni, seminari							
Stage di formazione e di aggiornamento per insegnanti							
Servizio di assistenza mirata di supporto alla visita per insegnanti							
Corsi di formazione per scolaresche							
Organizzazione di incontri presso scuole, associazioni, ...							
Organizzazione di scambi interscolastici a tema							
Ricerche (privati o istituzionali), consulenze, scambi di dati, di informazioni							



---

# CARATTERISTICHE DISTINTIVE DEI PERCORSI MUSEALI ANALIZZATI

- SONO DI COSTITUZIONE RECENTE, il loro modello di sviluppo passa attraverso una patrimonializzazione culturale della memoria collettiva e delle testimonianze delle passate attività svolte sul territorio.
- HANNO UNA GRANDE ESTENSIONE TERRITORIALE, abbracciano un'ampia porzione di territorio ed uno o più edifici che sono sede di musei tradizionali. Possono raggiungere le dimensioni di un parco, sicuramente il modello culturale di riferimento è quello degli *open air museum*.
- GLI OGGETTI DELLA COLLEZIONE RAPPRESENTANO UN'UNITA' e fanno da supporto all'identità del luogo, mentre molti musei espongono collezioni senza un'unità propria che affluiscono da contesti diversi. Sono perciò MUSEI DI CONTESTO.
- NECESSITANO DI MOLTA INTERPRETAZIONE, gli oggetti e i luoghi da soli restano muti se non sono affiancati dal ricordo individuale che la storia trasforma in memoria. Fondamentale è quindi un apparato mediale in grado di fornire adeguati strumenti di comprensione.