



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"**

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

"Strategie di marketing culturale e territoriale:

il caso dei Festival dell'Orchestra di Padova e del Veneto"

RELATORE:

CH.MO PROF. MARCO UGO PAIOLA

LAUREANDO/A: CAMILLA BOTTIN

MATRICOLA N. 1091376

ANNO ACCADEMICO 2016 – 2017

INDICE

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1. IL FESTIVAL COME PRODOTTO CULTURALE.....	5
1.1 Le origini del festival musicale	5
1.2 Circoscrivere il concetto generale di Festival.....	8
Definizione degli obiettivi	8
Interdisciplinarietà e uso del linguaggio	10
L'industria culturale	11
1.3 Ciclo di vita di un evento culturale	13
Impatto socio-economico del Festival	14
CAPITOLO 2. IL RAPPORTO TRA MARKETING, CULTURA E TERRITORIO.....	16
2.1 Il marketing nell'organizzazione di un prodotto culturale.....	17
Marketing mix.....	17
Momento analitico, strategico, operativo	18
2.2 Marketing culturale.....	20
Cultura e mercato	20
Valorizzazione dei beni culturali	21
Focus sul marketing delle performing arts	23
Consumer behaviour: l'elemento esperienziale	24
2.3 Marketing territoriale	26
Coinvolgimento e identità con il territorio	26
Fundraising	29
CAPITOLO 3. L'OPV E IL FESTIVAL DEDICATO AI GRANDI COMPOSITORI: ANALISI DELLE STRATEGIE DI MARKETING.....	32
3.1 Fondazione Orchestra di Padova e del Veneto	32
La storia, il contesto, gli obiettivi, le relazioni	32
3.2 Ludwig van Festival e 4Franz Festival	34
Descrizione dell'iniziativa: non solo musica	34
La comunicazione come strumento di marketing	36
3.3 Intervista ad Alberto Castelli, addetto a Comunicazione, Marketing e Development dell'OPV	38
CONCLUSIONI.....	43
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	45

INTRODUZIONE

Il mio lavoro di tesi si propone come punto di incontro delle mie due passioni, la musica e l'organizzazione e gestione di risorse e idee. Da qui nasce il mio interesse nell'approfondire il Festival culturale e le sue implicazioni nel territorio e nella cultura. In particolare il Festival musicale dedicato ai grandi compositori, Ludwig Van Festival nel 2016 e 4Franz Festival nel 2017, proposto dall'Orchestra di Padova e del Veneto, è un ottimo esempio di come un appuntamento culturale concentrato prevalentemente sull'aspetto musicale possa essere letto in chiave economica come mezzo di valorizzazione di un territorio e del capitale umano, coinvolgendo il pubblico e la città intera. La fondazione OPV, organizzatrice del Festival, parte dal presupposto di esaltare il lavoro musicale di un grande compositore del passato presentando l'esecuzione integrale delle sue opere più celebri e significative. Attraverso la proposta di un festival monografico di notevole spessore musicale, l'intento è di celebrare il potere simbolico della musica, valorizzare i musicisti del territorio membri dell'orchestra ed esaltare i luoghi di Padova scelti come location: Palazzo Zuckermann, Castello dei Carraresi, Orto Botanico.

Per poter descrivere l'iniziativa nella sua completezza, si designano nel primo capitolo gli aspetti generali e teorici dell'evento culturale, partendo dalle origini e dai primi esempi di Festival musicale nati in Italia. Il passaggio successivo si concentra sulla descrizione degli aspetti da considerare nell'organizzazione di un "prodotto culturale", nel tentativo di capire il meccanismo sia economico sia socio-culturale che lo sostiene, con l'intento di individuare gli elementi salienti che consentono di posizionare l'evento in un determinato territorio.

Il secondo capitolo tratta del rapporto tra marketing, cultura e territorio, in quanto è fondamentale elaborare delle linee guida teoriche per compiere un'analisi attenta del prodotto culturale esaminato. Partendo da cosa si intende per marketing tradizionale e delineando le variabili chiave del marketing mix, si arriva a definire il marketing culturale nei suoi aspetti più salienti, funzionale per sottolineare che l'evento rappresenta il punto di partenza e il mercato il punto d'arrivo. Il rapporto tra cultura e mercato verrà analizzato in termini di valorizzazione del bene culturale, con un focus attento sul marketing nelle performing arts, appunto le arti rappresentative quali musica, danza, teatro. È però l'elemento esperienziale la chiave vincente della formula Festival: verrà data importanza al consumer behaviour e ai bisogni sociali e relazionali degli individui. Successivamente si parla di marketing territoriale, cercando di evidenziare il grado di coinvolgimento di un evento nel territorio in cui si svolge. Il Festival è considerato una risorsa strategica per il contributo che dà all'immagine di una città e per la rete di relazioni con istituzioni e privati che si crea attorno ad esso.

In particolare si descrive l'attività di Fundraising di un'organizzazione culturale, distinguendo i contributi pubblici dal supporto economico privato.

L'analisi delle strategie di marketing culturale e territoriale ci aiuta a comprendere ciò che nello specifico l'Orchestra di Padova e del Veneto ha "utilizzato" per la realizzazione di una produzione culturale estiva di successo. Ho trovato opportuno confrontarmi direttamente con l'ente che ha creato il Festival, avendo la possibilità di raccogliere informazioni e dati direttamente da Alberto Castelli, addetto a Comunicazione, Marketing e Development dell'Orchestra. Nel terzo capitolo dunque ho analizzato il contesto, gli obiettivi e la rete di relazioni dell'OPV, descrivendo poi nello specifico l'iniziativa del Festival dedicato ai grandi compositori e le tecniche di comunicazione applicate. Attraverso l'intervista ho cercato di cogliere l'idea di fondo del Festival, il supporto che ha ottenuto e gli elementi di novità che hanno portato al successo dell'iniziativa, suddividendo l'evento in termini di attività core e servizi complementari e accessori; per ultimo, ma non meno importante, le criticità del Festival.

Capitolo 1. IL FESTIVAL COME PRODOTTO CULTURALE

1.1 Le origini del festival musicale

Con evento culturale si intende un avvenimento che abbia specifiche caratteristiche e obiettivi di comunicazione. La realizzazione dell'evento culturale può presentarsi in molteplici forme, dai meeting alle fiere, dai workshop ai seminari, anche se spesso si utilizza in maniera errata il termine Festival. Da qui nasce l'esigenza di distinguere il più possibile il Festival per genere, argomento, durata, territorio, ecc. Il prodotto culturale assume valore in maniera subordinata al suo inserimento in un contesto socio-culturale ed economico. Dunque cos'è un Festival?

Il Decreto 47 del 08/02/2002 del Ministero per i Beni e le Attività culturali descrive i Festival come manifestazioni che “comprendono una pluralità di spettacoli anche interdisciplinari, nell'ambito di un coerente progetto culturale, effettuato in un arco di tempo limitato e in un medesimo luogo”. È possibile individuare altri elementi distintivi nel Decreto sopraccitato, come il rilievo nazionale e internazionale, il collegamento con il turismo culturale, la direzione artistica e l'interdisciplinarietà che tratteremo in seguito. Più semplicemente, il Festival è un evento di solito a carattere periodico, incentrato su un tema di cultura o spettacolo, in genere legato alla comunità che lo ospita e alle tradizioni locali.¹

Negli ultimi anni si è assistito ad una notevole crescita del fenomeno dei Festival contemporanei ed è dunque importante comprenderne le radici attraverso un breve excursus storico.² Nell'antica Grecia era consuetudine celebrare Dioniso (il Bacco latino) nei mesi di marzo e aprile quando si apriva la stagione della navigazione: le perfette condizioni di navigabilità dell'Egeo erano la premessa per l'arrivo nella polis di molti stranieri commercianti e viaggiatori. Le “Grandi Dionisie”³ erano sostanzialmente incontri collettivi cosmopoliti, i quali permettevano non solo la propaganda politica e militare ma fungevano da cornice per mostrare la superiorità culturale degli ateniesi rispetto al resto del mondo.

Anche nel Medioevo la quantità di pubblico attirata dalle celebrazioni sacre liturgiche cattoliche e dalle feste religiose fornì la base per il successo delle cosiddette “fiere”, raduni periodici a carattere principalmente commerciale nelle quali si concentravano spettacoli e

¹ Cherubini, Bonetti, Iasevoli, 2009, Il valore degli eventi. Valutare ex ante ed ex post gli effetti socio-economici, esperienziali e territoriali, Milano, FrancoAngeli.

² Elisa Perini, 2014, Tesi di Laurea magistrale in Economia e Gestione delle arti e delle attività culturali. *La mostra d'arte cinematografica di Venezia e il suo territorio. Identità e condivisione*. Cà Foscari, pag 3.

³Le Grandi Dionisie si svolgevano ad Atene tra il 10 ed il 14 circa del mese di Elafebolione del calendario attico, corrispondente ai mesi di marzo-aprile del calendario giuliano. Il cosmopolitismo che si respirava nel corso delle Dionisie cittadine si riflesse anche sugli argomenti delle tragedie presentate, che affrontavano temi di ampio respiro. Nel corso di tali festività gli autori (tragediografi) erano chiamati a gareggiare in agoni tragici.

manifestazioni ricreative di vario livello culturale. Il rito diventava un vero e proprio evento, concepito dal popolo come momento di festa inscindibile dalla sacralità.

Nel corso dei secoli il concetto di Festival, pur mantenendo questo modello base, si è evoluto soprattutto nei contenuti. Il Rinascimento, età di cambiamento, maturò un nuovo modo di concepire il mondo e se stessi, sviluppando le idee dell'Umanesimo: i sovrani e gli aristocratici in generale si facevano promotori di spettacoli per festeggiare nascite, matrimoni, incoronazioni, attraverso la partecipazione a giochi, tornei, processioni e cortei.

Nell'ampio specchio dei Festival culturali si possono trovare i festival dello spettacolo, delle arti visive e di approfondimento culturale, tutti accomunati dallo scopo di comunicare e tramettere messaggi e idee. Ciò nasce dall'esigenza del pubblico di ricercare un'esperienza dalla quale si possa apprendere o grazie alla quale si possa approfondire una conoscenza. Questa funzione pubblica di elevazione morale e culturale risale alla seconda metà del XVIII secolo nelle riflessioni di Diderot e Rousseau sul teatro loro contemporaneo: prendendo come riferimento il modello dell'antica Grecia, entrambi affermano l'importanza di affrontare argomenti di interesse collettivo con un linguaggio accessibile e chiaro, pensato per la comunità e non per un gruppo elitario. Rousseau stesso propone la "festa pubblica" come superamento dei limiti della forma-spettacolo, sostenendo che il teatro sia nato essenzialmente per divertire: spettacoli all'aperto, danze, coinvolgimento.⁴

Nel diciannovesimo secolo, quando l'interesse per lo sviluppo culturale di una città era legato sia alla crescita urbana che alla nascita di un'élite culturale, troviamo i precursori degli odierni festival (Bayreuth Festival e Salzburger Fiestpiele).

Il primo modello di festival musicale che più si avvicina a quello contemporaneo si ebbe appunto nell'800 nei paesi di lingua tedesca: per commemorare i grandi musicisti della Germania si diffondevano le loro opere in maniera integrale o quasi. Wagner, illustre compositore tedesco, fu il fondatore del festival internazionale a Bayreuth del 1872⁵, primo esempio di spettacolo-festa che verrà poi ampiamente sviluppato nel Novecento. Territorio fertile culturalmente, Wagner scelse questa località come sede del teatro per la rappresentazione dei suoi drammi concentrandosi sul rapporto spazio/pubblico. Proprio da qui nasce l'esigenza per l'artista di rendere unica ed eterogenea l'esperienza dei partecipanti, costruendo un rapporto di scelta reciproca e di coinvolgimento emotivo, nonostante il festival fosse comunque diretto soprattutto a personaggi colti, dal momento che questo tipo di pubblico esercitava il suo potere attraverso il supporto delle arti.

⁴ Rousseau. Lettre à d'Alembert sur les spectacle (1758).

⁵ Ogni estate, le opere di Wagner vengono eseguite durante il festival wagneriano, che dura un mese. Il festival attira migliaia di spettatori ogni anno, ed è costantemente esaurito fin dalla sua inaugurazione nel 1876.

Nel 1947 Jean Vilar⁶ fonda il Festival di Avignone in opposizione a questo concetto di pubblico elitario: il fondatore voleva rendere più accessibile l'evento, che si svolgeva all'aria aperta nelle piazze, con l'intento di accentuare il legame tra organizzatori, residenti e territorio.

In Italia le prime basi del Festival musicale⁷ risalgono agli anni Trenta con il Festival di musica contemporanea della Biennale di Venezia⁸ e il Maggio Musicale Fiorentino⁹, ma il primo vero esempio nacque nel 1958 in seguito alla voglia di riscatto della popolazione uscita dalla catastrofica Seconda Guerra Mondiale: il compositore e librettista italiano Giancarlo Menotti fondò il Festival dei Due mondi di Spoleto, una manifestazione internazionale di musica, arte, cultura e spettacolo. Egli scelse come location Spoleto per il centro storico raccolto, per la presenza di due teatri all'italiana, per il teatro all'aperto che offriva l'architettura di piazza Duomo. Si perde dunque la grandezza e la fastosità delle feste greche e medioevali per lasciare il posto a luoghi piccoli, intimi, in cui si concentra però poliedricità e complessità di argomenti, di linguaggi, di idee.

Dagli anni Ottanta il cambiamento sempre più veloce della società ha portato all'avvicinamento alla cultura da parte di classi sociali che prima non se ne interessavano.

Il bisogno di creare legami sociali e il valore esperienziale dell'evento sono le spinte motivazionali per il successo del Festival d'oggi. La formula funziona per la molteplicità di elementi che offre al pubblico, per la capacità di mettere in relazione istituzioni e cittadini, per la rivalutazione territoriale che comporta. I prodotti culturali divengono appunto strumenti di sviluppo di un territorio, mezzi di rappresentazione collettiva della società, fruitori di esperienze: cultura, progresso economico e innovazione. Proprio l'innovazione, che da sempre in campo culturale era caratterizzata da precarietà sia istituzionale che economica, trova nel Festival, in particolare in quello musicale, il modello organizzativo per esprimersi: nuove idee, nuovi artisti, nuovi repertori, ma soprattutto nuove aperture al pubblico.

⁶ Il Festival d'Avignon è una manifestazione teatrale che si svolge ogni anno in Francia, nella città di Avignone, dove si tiene nel mese di luglio. La prima edizione ebbe luogo dal 4 al 10 settembre 1947, organizzata da Jean Vilar, attore, regista e direttore di teatro.

⁷Gallina, 2001. "Organizzare Teatro. Produzione, distribuzione, gestione del sistema italiano" Milano, Franco Angeli.

⁸La Biennale di Venezia è tra le più antiche, importanti e prestigiose rassegne internazionali d'arte contemporanea al mondo, nata come società di cultura nel 1895. L'ente ad oggi, oltre all'omonima e celebre Biennale d'Arte, organizza altre esposizioni multidisciplinari nate in anni più recenti, comprendenti appunto il Festival internazionale di musica contemporanea, fondato nel 1930.

⁹ Il Maggio Musicale Fiorentino è una prestigiosa manifestazione artistica organizzata a Firenze. È un festival annuale di opere liriche, concerti, balletti e spettacoli di prosa fondato nel 1933 su iniziativa del mecenate, Federale di Firenze, Luigi Ridolfi Vay da Verrazzano e del maestro Vittorio Gui. Solitamente ha luogo da fine aprile a inizio luglio.

1.2 Circoscrivere il concetto generale di Festival

Prendendo come punto di riferimento la cultura e le sue manifestazioni, dobbiamo intendere il Festival come un'organizzazione di produzione culturale. Non solo dunque i musei, le piazze, le Chiese e le Abbazie, ma tutte le attività e gli eventi culturali coesistono nella creazione del patrimonio culturale e artistico che caratterizza un territorio. Ma quali sono gli elementi per una formula vincente di Festival e perché ottiene molto successo?¹⁰

Definizione degli obiettivi

Chi siamo? Cosa vogliamo fare? Perché lo facciamo?

Queste sono le domande alle quali rispondere per una buona definizione di mission. Lo scopo di un'organizzazione corrisponde alla sua dichiarazione d'intenti, deve giustificare l'esistenza stessa dell'organizzazione e contemporaneamente renderla distinguibile e differenziabile da tutte le altre. Ogni evento, per quanto sicuramente abbia elementi in comune con gli altri, si compie in un contesto socio-culturale-territoriale diverso e con risvolti differenti.

Gli obiettivi che un Festival culturale dovrebbe possedere in generale sono:¹¹

- essere un bene pubblico ¹²;
- prevalentemente assenza di scopo di lucro;
- scopo prevalentemente culturale;
- temporaneità, periodicità dell'evento;
- esaltazione della dimensione collettiva e del senso di appartenenza ad una comunità;
- creazione di valore culturale, sociale ed economico;
- capacità di incidenza sul territorio.

Importante è la categoria di pubblico di riferimento: chi visita un Festival non è mosso dalla spettacolarizzazione, bensì da un interesse culturale, da una curiosità personale, da una volontà di crescita intellettuale. Ciò nonostante, un Festival può servirsi di elementi di spettacolo e scenici se lo scopo è amplificare il messaggio sociale che si vuol comunicare. Proprio il Festival, proponendo un progetto artistico e culturale in grado di attirare l'attenzione e stimolare il coinvolgimento del pubblico, gioca molto sull'elemento territoriale

¹⁰ Guerzoni Guido, 2008. *Effetto festival, impatto economico dei festival di approfondimento culturale*. Fondazione eventi- Fondazione Carispe.

¹¹ Guerzoni, Lissoni, Mussapi, Ramos, Ranieri, 2015. *Ricerca sui nuovi festival culturali internazionali, temi format pubblico e palinsesti*. Fondazione Cassa di Risparmio di La Spezia.

¹² Un bene pubblico è un bene dalla cui produzione è difficile o impossibile trarre un profitto privato. Il consumo di un bene pubblico da parte di un individuo non comporta l'impossibilità di consumo allo stesso tempo da parte di un altro individuo. Dopo la sua produzione, è difficile impedire la fruizione del bene pubblico a soggetti che non hanno pagato per averlo.

e dunque sulla personale visione di una manifestazione pensata come strumento di coesione di una popolazione.¹³ Indipendentemente dalla tipologia di Festival e dalle sue dimensioni, è importante organizzare la sua realizzazione pratica seguendo una serie di fattori strutturali che si focalizzano sulla unicità ed esclusività dell'evento: originalità dei contenuti, dinamicità della forma, obiettivi ambiziosi o innovativi, natura dinamica dell'evento, moderne tecnologie, processi artigianali, intensità delle risorse umane e alto contenuto di professionalità. Il bacino di utenza di un Festival è spesso proporzionale alla sua dimensione e al target di riferimento: la definizione di un tema o di un argomento circoscrive la quantità di possibili destinatari, così come l'accesso a pagamento o libero. Principalmente sono le modalità di pubblicità e diffusione che incidono maggiormente sulla partecipazione dei cosiddetti consumatori. Per definire gli obiettivi di un Festival non si può pensare a un'idea unidimensionale e unidirezionale in quanto è necessario basare la sua organizzazione su un progetto complesso, ricco di elementi complementari, il quale presenta criticità sostanziali e richiede un lavoro di gruppo per un periodo limitato. Proprio la straordinarietà dell'evento comporta l'utilizzo di una Project Based Organization¹⁴, ossia un'organizzazione ad hoc che definisca l'infrastruttura e che identifichi ruoli e responsabilità di ogni posizione per facilitare il coordinamento e l'implementazione delle attività del progetto.

Il meccanismo Festival racchiude in sé la combinazione di molteplici elementi di scelta, minimi ma essenziali, che possono essere macro-indicati in:¹⁵

- Contenuti, idee, temi;
- Location: sede unica, più sedi;
- Cadenza temporale: periodicità, durata variabile;
- Offerta di servizi complementari: evento unico, pacchetto di attrazioni, sottoeventi;
- Reperimento risorse finanziarie: sponsor, risorse pubbliche, donazioni, biglietti;
- Organizzazione di Progetto;
- Bacino di attrazione: locale, regionale, nazionale, internazionale;
- Target di riferimento: numero di visitatori, criteri di segmentazione della domanda;
- Accesso: libero, a pagamento, pagamento parziale;
- Rapporto con i media.

¹³ Solima, *Eventi culturali e creazione di valore per il territorio* all'interno di "Città in festival. Nuove esperienze di marketing territoriale" a cura di Paiola e Grandinetti, 2009. Collana "Economia e management della cultura e delle arti" diretta da G. Mossetto, Venezia, ICARE.

¹⁴ Cremonini, 2009. Tesi di Laurea triennale in Comunicazione e Marketing, "Eventi culturali e festival musicali: strumenti di management e comunicazione", Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia

¹⁵ Argano, Biolo, Dalla sega, Vivalda, 2005. *Gli eventi culturali. Ideazioni, progettazione, marketing, comunicazione*. Milano, Franco Angeli editore.

Interdisciplinarietà e uso del linguaggio

Il Festival, data la sua natura di spettacolo dal vivo, viene qualificato in base a tre differenti principi:¹⁶

- principio artistico o teatrale o musicale: il Festival è luogo di scambio culturale;
- principio economico: il Festival crea interesse verso la cultura;
- principio politico: il Festival supporta lo sviluppo del territorio.

L'interdisciplinarietà, l'integrazione, l'interazione per cui diverse discipline convergono assieme rappresentano una marcia in più per il Festival. Un evento complesso, che richiede mesi e mesi di preparazione, il cui scopo è la condivisione del sapere e la partecipazione nel territorio, come risultato favorisce la crescita intellettuale e lo sviluppo del benessere culturale. A ciò si aggiunge la componente di attrazione turistica che può contribuire allo sviluppo economico di un territorio, attraverso pernottamenti e cene: il Festival, supportando la diffusione della domanda turistico-artistica, incoraggia allo stesso tempo idee e creatività locali e anima la vita della città. Dunque il fine turistico è accettabile ma non deve scontrarsi con la pura ragion d'essere del Festival. I contenuti artistici e culturali dell'evento, così come lo stretto legame con il territorio, rappresentano la volontà di dare concretezza e forma agli elementi tangibili e intangibili che caratterizzano un contesto locale.

Il concetto di Festival nel corso degli anni ha subito un declino di specializzazione: dapprima veniva utilizzato per le forme culturali "alte", settoriali; poi ha assunto una struttura diversa capace di ospitare temi sicuramente specifici ma che siano capaci di coinvolgere o perlomeno incuriosire un pubblico più vasto per il tipo di linguaggio più attuale. Termini scientifici, metodi didattici, linguaggi divulgativi, ma anche linguaggio dei segni, linguaggio della musica: il rifiuto della standardizzazione del linguaggio e la combinazione di tecniche di comunicazione rende accessibile i temi dell'evento a un pubblico ampio, tra grandi e piccoli, tra esperti e principianti.

Per creare un evento di qualità occorre investire nel mix di risorse a disposizione (finanziarie e non), sfruttare le opportunità di apprendimento ma anche di divertimento, scoprire la potenzialità del linguaggio: l'unicità del Festival lo rende collocabile nel contesto del "mercato del tempo libero".¹⁷ La rilevanza del tempo libero corrisponde a un aumento progressivo della domanda e dell'offerta di prodotti e servizi culturali, ma non solo.

¹⁶ Bodo e Spada, 1994. "Rapporto sull'economia della cultura in Italia 1990-2000." Milano, Il Mulino.

¹⁷ Il mercato del tempo libero è rappresentato da tanti comparti e segmenti che spaziano dalla ristorazione all'entertainment notturno, dal fitness al termalismo, dalle formule più innovative di turismo al gioco, dagli stabilimenti balneari allo shopping nelle cittadelle del consumo.

Il pubblico dell'arte e della cultura sa specificare con chiarezza le proprie esigenze e attribuisce il giusto valore all'impegno temporale e finanziario profusi nell'utilizzo del tempo libero. La forte interconnessione e la trasversalità tra i settori del tempo libero contribuiscono alla realizzazione di effetti positivi per l'evento. L'interdisciplinarietà intesa come offerta di diversi prodotti culturali e servizi si combina così con una logica comune e condivisa di scambio culturale.

L'industria culturale

Gli eventi, se ben organizzati, permettono di raggiungere notevoli risultati, anche nei casi in cui i budget siano limitati ma siano ben sviluppate le tecniche di comunicazione e marketing. La progettazione dell'evento in tutti i suoi aspetti è dunque la fase più importante: è un lavoro svolto da più persone, da un team preparato, da fluide relazioni interne ed esterne. La mescolanza di conoscenze e competenze diverse, siano esse economiche-gestionali o artistico-culturali, offre un bagaglio ampio e vario. Esiste però una figura professionale di riferimento per l'organizzazione di un evento culturale, l'event manager: egli coordina la pianificazione di un evento in tutte le sue fasi ed è responsabile dei lati tecnici e creativi. Oltre a maturata esperienza, le sue competenze variano dalla logistica, al marketing vero e proprio, alla comunicazione, al design; può lavorare in enti pubblici o in organizzazioni private nel campo dello spettacolo e della cultura. Ma non solo: un event manager possiede spiccate capacità relazionali, è abile nel condurre e motivare il team, è flessibile ma rispettoso delle scadenze, fidelizza il cliente ma allo stesso tempo è un venditore, mostra idonee capacità di problem solving.

L'organizzazione degli eventi è uno strumento di marketing e della comunicazione interna ed esterna di aziende di tutte le dimensioni: le imprese creano eventi promozionali per comunicare con il pubblico interno, con la rete di vendita, con clienti attuali e potenziali, con opinion leader e giornalisti. Ma è anche uno strumento di motivazione delle risorse interne: l'evento aziendale viene utilizzato come leva per migliorare il clima e le performance del proprio staff. Come nelle aziende, così nel settore culturale si sfruttano le tecniche di marketing territoriale e culturale e di comunicazione per ottenere consenso e seguito.

Il consenso, intrecciato ai desideri e alle aspettative dei consumatori, permette di parlare di industria culturale: un sistema assimilato alle forme organizzative dell'industria che riduce al minimo i residui individualistici e che consente di ottenere senza sforzo da parte del consumatore la fruizione del bene culturale.¹⁸

¹⁸ Sacco, 2012. *Le industrie culturali e creative e l'Italia; una potenzialità inespresa su cui scommettere*. Il Sole 24 Ore.

L'organizzazione di un evento mantiene alcuni punti della produzione industriale: la relazione tra prodotto e territorio; la definizione di un pertinente standard di qualità per i beni e servizi prodotti; lo scambio di competenze, saperi e conoscenze tra gli attori dell'organizzazione; il forte intervento del settore pubblico a sostegno della produzione.

Sono industrie culturali¹⁹ le istituzioni direttamente coinvolte nella produzione di servizi socialmente condivisi, dunque la radio, il cinema, la televisione, ma anche le manifestazioni, i festival, le fiere, ossia tutte quelle attività il cui scopo principale è la comunicazione con un pubblico.

Nel corso del tempo sono state individuati tre modelli di industria culturale:²⁰

- *Modello del mecenate*. La cultura svolge il compito di celebrazione spirituale e di identificazione sociale dell'individuo, privilegiandone l'aspetto formativo ed educativo. In età pre-industriale il mecenatismo²¹ era una forma altissima di civiltà culturale: il Signore era protettore di poeti e artisti, li manteneva e finanziava le loro opere. Oggi il ruolo del Mecenate può essere soppiantato da diversi metodi di reperimento fonti, come il crowdfunding, le sponsorizzazioni, i fondi pubblici (Fundraising).
- *Modello delle industrie culturali*. Tra il XIX e il XX secolo le innovazioni tecnologiche hanno preso piede e hanno permesso diverse forme di espressioni culturali accessibili a più persone, producendo occupazione e reddito. La creatività viene progressivamente organizzata come mercato, si "mercificano" beni e servizi per renderli più accessibili e estesi nello spazio. Nasce la figura dell'intermediario, successivamente il diritto d'autore per tutelare le proprie opere da questa apertura a molti.
- *Modello delle piattaforme culturali*. Con le nuove tecnologie di comunicazione, come radio, cinema, tv, internet e pubblicità, la cultura assume una crescente rilevanza economica e sociale. È un canale diretto di creazione di valore aggiunto grazie alla sua capacità di apportare contenuti, strumenti, valore simbolico e altro.

La frontiera più avanzata dello sviluppo economico contemporaneo è proprio l'industria culturale e creativa, un settore strategico dove si combinano innovazione, idee e capitale umano per generare valore e nuove opportunità di sviluppo.

¹⁹ Il termine **industria culturale** è un paradigma socio-culturale introdotto e usato per la prima volta da Max Horkheimer e Theodor W. Adorno, due filosofi appartenenti alla Scuola di Francoforte. Il concetto apparve in *Dialettica dell'Illuminismo* (1947) per indicare il processo di riduzione della cultura a merce di consumo.

²⁰ Hesmondhalgh, 2015. "Le industrie culturali". Milano, EGEA.

²¹ Il Mecenatismo trae origine dal nome dell'illuminato e facoltoso aristocratico Gaio Clinio Mecenate, di origine etrusca, vissuta alla fine del I secolo a.C., amico e consigliere dell'imperatore Augusto, menote e protettore di Orazio, Virgilio, Propertio e altri.

1.3 Ciclo di vita di un evento culturale

Esistono 5 fasi da seguire per la realizzazione di un evento culturale, le quali consentono all'organizzazione di disporre di tutte le informazioni in modo strutturato:²²

1. *Pianificazione* = identificazione.

In questa fase di inizio l'organizzazione elabora un business plan che definisca la macro struttura del progetto, in termini di risorse da coinvolgere, beneficiari, durata, attività, ruoli. L'evento viene sviluppato nei contenuti, nelle linee generali, negli obiettivi, nelle caratteristiche distintive.

2. *Analisi interna ed esterna* = attivazione.

Si compie un'analisi Swot del progetto, uno strumento di management di grande efficacia per l'individuazione e la definizione degli obiettivi prioritari da perseguire per il successo dell'evento. Come risultato comporta il raggiungimento di un equilibrio dinamico tra i punti di forza e di debolezza interni dell'organizzazione, in relazione con i mutamenti delle condizioni interne ed esterne in cui opera. L'acronimo indica Strengths (punti di forza), Weaknesses (punti di debolezza), Opportunities (opportunità), Threats (minacce, rischi). Punti di forza o di debolezza dell'ambiente interno sono: prodotto culturale offerto (qualità, unicità tema, esclusività artisti), strutture (estetica del luogo, atmosfera dell'ambiente, caratteristiche della posizione), servizi collaterali (bar, ristorazione, negozi), staff dei collaboratori (qualifiche, competenze, professionalità), posizione sul mercato (reputazione, chiarezza immagine, fedeltà con il pubblico, relazioni con esterno), sinergie e risorse economiche. I fattori esterni, che offrono opportunità o costituiscono minacce, sono: dinamiche economiche del settore, cambiamenti della domanda e dell'offerta, nuove tendenze del settore, livello di sovvenzionamento, mutamenti legislativi o politici, avanzamento nelle tecnologie. In base ai risultati dell'analisi SWOT, l'organizzazione definisce delle priorità per prendere decisioni strategiche, per individuare quali sono i fattori su cui costruire il successo, quali debolezze bisogna colmare per essere competitivi, quali opportunità cogliere, quali rischi tenere sotto stretta osservazione: viene valutata la reale fattibilità del progetto.

3. *Definizione degli obiettivi* = pianificazione.

Dopo un'accurata raccolta di informazioni si procede con la programmazione operativa dell'avvenimento. Gli obiettivi devono essere ben definiti, chiari, misurabili, realizzabili.

²²Argano, 1997. *La gestione di progetti di spettacolo*. Milano, Franco Angeli editore, pag 30-31;

Argano, 2005. *Gli eventi culturali. Ideazione, progettazione, marketing, comunicazione*. Milano, FrancoAngeli.

4. *Realizzazione* = attuazione e completamento.

L'organizzazione pone in essere le strategie e le scelte precedentemente prese e il progetto viene materialmente eseguito. Gli aspetti coinvolti sono organizzativi, produttivi, economico-finanziari, commerciali, contrattuali, amministrativi, logistici, tecnico-allestitivi, comunicativi.

5. *Valutazione e verifica* = esame.

L'impatto del progetto nel contesto in cui si realizza viene valutato e confrontato con il raggiungimento degli obiettivi definiti in precedenza per eventuali azioni correttive e per constatare l'effettivo successo, promuovendo o meno la ripetizione dell'evento in futuro.

Nella fase di ideazione si prendono in considerazione le premesse e le esigenze di partenza per visualizzare la missione dell'evento e il traguardo finale da raggiungere, in termini di risultati attesi, di contesto di riferimento, di coerenza con il profilo strategico dell'organizzatore, di rapporto con gli stakeholders. Nella catena produttiva dell'evento culturale si parte dalle materie prime, ossia la selezione degli artisti, degli organi istituzionali con cui relazionarsi, degli esperti culturali, la cui combinazione forma delle idee, tradotte in messaggi capaci di suscitare emozioni, reazioni, pareri. Ma la fase strategica che comanda l'intera catena di creazione del valore è la distribuzione, quando la creatività "imprenditoriale" viene proposta con logiche innovative e originali che sappiano rispondere ai bisogni dei consumatori. Lo sviluppo di un'identità culturale condivisibile dal pubblico ne comporta il consumo, il godimento, il successo. Per capire se ci si sta muovendo nella giusta direzione, verso l'acquisizione degli obiettivi definiti in precedenza, è indispensabile l'attività di valutazione. Imparando dall'esperienza, è possibile impostare un percorso di miglioramento continuo, per la crescita professionale e lo sviluppo dell'organizzazione e dell'evento culturale. Non esiste solo bianco o nero: se un evento può avere successo in un'edizione, nulla vieta che l'anno successivo sia un fiasco, e viceversa.

Impatto socio-economico del Festival

Ci sono diversi effetti riconducibili allo svolgimento di una manifestazione culturale: economici, occupazionali, sociali, culturali, ambientali. Riguardo la dimensione sociale, l'"esperienza", data dalla modalità di fruizione collettiva e dallo spettacolo, è elemento cardine del Festival, nonostante le critiche mosse da alcuni intellettuali riguardanti il contemporaneo calo del consumo di cultura in termini più canonici, la lettura di libri ad esempio.

Inoltre la vicinanza con il pubblico, data dalle diffuse tecnologie di comunicazione e interazione digitale, aiuta lo svilupparsi e l'affermarsi di questa nuova forma di consumo culturale. Per quanto riguarda l'impatto economico, le valutazioni nel settore culturale sono di difficile ordine metodologico, a causa della non trasparenza dei sistemi di rilevazione contabile e delle contenute risorse finanziarie. Secondo Solima, si considerano le seguenti tipologie di conseguenze economiche:²³

- *Effetto diretto* - comprende le spese, soprattutto del personale, per l'investimento nell'evento e per la sua gestione.
- *Effetto indiretto* - riguarda i rapporti economici attivati con fornitori di beni e servizi necessari allo svolgimento dell'evento.
- *Effetto indotto* - osserva i comportamenti di spesa dei turisti dell'area dovuti alla realizzazione della manifestazione.
- *Effetto derivato* - misura gli effetti moltiplicativi del reddito distribuito a coloro che operano all'interno e all'esterno dell'organizzazione e i benefici derivanti da flussi turistici addizionali.
- *Effetto fiscale* - considera l'eventuale ricchezza nelle casse delle autorità locali.

Citando lo stesso Solima, "l'impatto economico della produzione culturale rappresenta dunque un insieme notevolmente più ampio e variegato del semplice effetto sulle grandezze monetarie locali o sui livelli di occupazione di breve periodo che la produzione culturale stessa può conseguire; è il suo valore complessivo (sia tangibile che intangibile) a dover essere considerato, includendo i benefici che la produzione culturale è capace di conseguire sul piano estetico, intellettuale ecc."²⁴

²³ Solima, *Eventi culturali e creazione di valore per il territorio* all'interno di "Città in festival. Nuove esperienze di marketing territoriale" a cura di Paiola e Grandinetti, 2009. Collana "Economia e management della cultura e delle arti" diretta da G. Mossetto, Venezia, ICARE.

²⁴ Solima, 2004. *L'impresa culturale: processi e strumenti di gestione*. Roma, Carocci editore.

Capitolo 2. IL RAPPORTO TRA MARKETING, CULTURA E TERRITORIO

“*Oikovoúia* in greco e *œconomia* in latino significavano ‘norme per la buona amministrazione della casa’. E già l’etimologia rivela il primo vizio della scienza economica: di preferenza non occuparsi del reale, di quel che è, ma dell’ideale, di quel che dovrebbe essere; tendere verso una scienza normativa e rischiare di non essere una scienza affatto; a quel che è vero o falso anteporre quel che è bene o male, buono o cattivo, giusto o ingiusto.” (Riscossa, 1977)²⁵

Il binomio economia-cultura conta quarant’anni di studi e ricerche, non è un accostamento recente, come si può notare dalla produzione e dall’attività dei maggiori economisti.²⁶

Ad oggi la cultura, al pari delle industrie, dei servizi, della sanità, costituisce uno degli oggetti di studio delle discipline economiche, tuttavia l’approccio è ben diverso: gli strumenti analitici e gli assiomi dell’economia classica e neoclassica appaiono inadeguati nei confronti dei beni culturali, non riconducibili a un modello di analisi aspecifico e spersonalizzato, non passibili di trattazione generica. Per contro, non è nemmeno trascurabile il timore di una corsa al profitto ai danni del patrimonio o della privatizzazione dei beni culturali pubblici. Le tradizionali teorie di giustificazione dell’intervento pubblico in campo culturale comportano sul piano pratico una sopravvalutazione delle politiche di conservazione a scapito dell’innovazione di quelle culturali. Le politiche culturali rientrano in questi quattro modelli:²⁷

- *Modello di conservazione*: tutela, difesa, mantenimento, gestione, valorizzazione della cultura; prevale la priorità del valore di esistenza del bene più che il valore d’uso e l’attenzione alla fruizione del pubblico;
- *Modello di produzione*: attenzione alla catena di produzione dei beni di cultura;
- *Modello di distruzione*: lotta per la supremazia sui mercati globali, concorrenza, guerra dei prezzi;
- *Modello di negligenza*: ignoranza politica, condizioni di povertà o di dominazione straniera, scarsità di finanziamenti.

Distruzione, negligenza e conservazione sono politiche che riguardano il passato, mentre la produzione è una politica orientata al futuro. Se il modello della conservazione è ormai obsoleto per la scarsità di sinergie che crea con altri settori economici, la filiera di produzione culturale invece permette uno scambio tra settore pubblico e privato per rendere al mercato e all’iniziativa individuale la giusta autonomia e responsabilità.

²⁵ Definizione di Economia di Sergio Riscossa nell’Enciclopedia del Novecento Treccani (1977).

²⁶ Baumol e Bowen, 1966. *Performing Arts – The Economic Dilemma*. Cambridge, The Twentieth Century Fund; Frey e Pommehrene, 1989, “Muses and markets: explorations in the economic of the arts”; Neil e Philip Kotler, 2004, “Marketing dei musei: obiettivi, traguardi, risorse”; David Throsby, 2005, “Economia e cultura”.

²⁷ Colbert, 2000. *Marketing delle arti e della cultura*. Milano, Etas Libri.

Il mercato dell'industria culturale influenza grandemente le economie nazionali, crea identità, posiziona i Paesi nello scacchiere internazionale, genera livelli significativi di reddito e occupazione. La domanda di prodotti culturali è aumentata per due ragioni: le innovazioni scientifiche nel campo delle comunicazioni e delle tecnologie dell'informazione hanno consentito di produrre strumenti e macchine per il consumo di cultura più accessibili in termini di disponibilità e di costi; lo sviluppo dei processi d'istruzione, dell'urbanizzazione e l'aumento di ricchezza hanno fortemente influenzato la popolazione e i suoi bisogni.

La creatività è l'input primario della produzione culturale: non è un fine, ma un processo, un mezzo per formare nuove idee in un contesto di comunità libero, economicamente sviluppato, culturalmente vivo. Le strategie di marketing sono guide da seguire per ridefinire e ridisegnare in modo consapevole il futuro di un territorio. L'espansione dei fenomeni culturali e del loro consumo, il turismo culturale, lo sviluppo territoriale impongono riflessioni sui modelli gestionali e di promozione.

Nel corso del capitolo sarà specificato il ruolo del marketing nelle organizzazioni pubbliche e private che si occupano di produzione culturale e verranno spiegati il marketing culturale e territoriale per la loro centralità nella progettazione e realizzazione del Festival.

2.1 Il marketing nell'organizzazione di un prodotto culturale

Marketing mix

Per definire la strategia di un'impresa culturale bisogna prima comprendere cosa si vuole "vendere".²⁸ Il prodotto culturale può essere inteso come un prodotto pensato e realizzato nel tentativo di soddisfare determinati bisogni dei consumatori appartenenti a un mercato potenziale di riferimento, ma principalmente nasce dall'esigenza di un artista o un gruppo di artisti di realizzare un progetto espressione della propria creatività. Questo secondo aspetto rende difficile l'inquadramento dei beni culturali secondo uno stesso modello di organizzazione: intervengono quindi diversi attori, differenti tecniche di marketing, e così via. In particolare, concentrandosi sul Festival, esso è una leva di comunicazione che permette il contatto diretto con il pubblico trasmettendo in maniera innovativa un'idea. Per raggiungere ognuno i propri obiettivi le organizzazioni impiegano il marketing mix, una combinazione di variabili controllabili di marketing. Queste leve decisionali costituiscono il modello delle 4p teorizzato da Jerome McCarthy²⁹ e sono:

²⁸ Jalla, 2004. "I beni culturali fra sovraesposizione e sostenibilità: il contributo della valutazione economica", Il giornale delle fondazioni.

²⁹ Kotler, Gary, 2009. *Principi di Marketing*, edizione italiana a cura di Walter Giorgio. Pearson editore.

- Product: prodotto;
- Price: prezzo;
- Place: distribuzione;
- Promotion: pubblicità e comunicazione.

Il Prodotto è il bene o servizio che si vuole proporre per soddisfare le esigenze del consumatore e può essere essenziale, tangibile o ampliabile: comprende qualità, prestazioni, assistenza. Il Prezzo è il corrispettivo in denaro per il bene o servizio ricevuto e può variare a seconda di politiche di pricing diverse. L'insieme delle attività necessarie per far giungere il bene o servizio al consumatore rientra nella variabile Distribuzione, mentre le operazioni volte a promuovere e pubblicizzare un'organizzazione o un suo determinato prodotto vengono raggruppate nella Promozione (advertising, propaganda, sponsorship, relazioni pubbliche, licensing, merchandising). L'organizzazione, sia essa un'azienda o un'associazione no profit, è considerata un sistema economico non per la sua abilità a creare valore monetario, ma per l'impiego di risorse scarse destinabili ad usi alternativi. Il valore creato corrisponde invece all'utilità che dall'attività economica ne traggono sia l'impresa sia i suoi stakeholder. Nel settore culturale il marketing non è mercificazione del patrimonio culturale ma valorizzazione di esso. L'obiettivo del marketing dovrebbe essere quello di rispondere alle sfide che provengono dalla realtà della gestione, non perdendo di vista la mission dell'organizzazione, riassumibile nei concetti di tutela e valorizzazione: garantire la sopravvivenza del patrimonio culturale e assicurare la migliore accessibilità a tutti. Le soluzioni adottate si devono confrontare con altri ambiti disciplinari e con altri operatori del settore, estendendosi alla dimensione territoriale. La difficoltà risiede proprio nella mancanza di modalità operative consolidate applicabili a vari casi, nella complessità stessa dei beni culturali - per l'estensione territoriale, del patrimonio culturale, per la molteplicità dei livelli istituzionali chiamati in causa, per l'intrecciarsi di politiche di tutela e di valorizzazione-.

Momento analitico, strategico, operativo

Il concetto di marketing si è evoluto nel corso degli anni, perdendo la sua concezione utilitaristica a favore del concetto di creazione di valore. Le seguenti citazioni mostrano la variazione della definizione di marketing in 60 anni:

- “Il marketing viene definito come quel processo sociale e manageriale diretto a soddisfare bisogni ed esigenze attraverso processi di creazione e scambio di prodotto e valori. È l'arte d'individuare, creare e fornire valore per soddisfare le esigenze di un mercato di riferimento, realizzando un profitto: *delivery of satisfaction at a price.*” – definizione di Philip Kotler, ripresa e sviluppata da Giancarlo Pallavicini, 1959.

- «Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.» - American Marketing Association, 2013.

La crescente complessità commerciale, l'aumento dei canali distributivi, i processi di fidelizzazione del cliente sono i fenomeni più rilevanti nell'attuale mercato turbolento e competitivo: il fattore umano è il fulcro delle strategie di marketing. La natura del festival, intesa come esperienza, necessita di una profonda comprensione del rapporto tra “venditore” e “acquirente”, per questo è importante riconoscere i tre momenti che caratterizzano il processo logico di sviluppo delle attività di marketing:³⁰

- *Marketing analitico.*

Questa fase coincide con l'analisi del mercato, della clientela, dei concorrenti attraverso metodi quantitativi, con l'intento di mappare i desideri del cliente, i suoi comportamenti, gli ambiti occupati da rivali. La scelta di posizionamento dell'offerta che più si adatta all'organizzazione è data dalla struttura e dalla dinamica del settore, dal grado di concentrazione, dalle relazioni in atto, dai prodotti sostituti.

- *Marketing strategico.*

Consiste nell'attività di pianificazione, tradotta poi in pratica da un'organizzazione, per ottenere fidelizzazione del cliente e collaborazione degli stakeholder. Misura l'attrattività in termini quantitativi, qualitativi e dinamici dei segmenti di mercato e dei prodotti. Le operazioni di marketing strategico hanno l'obiettivo di creare un vantaggio competitivo, sfruttando le opportunità esistenti, rappresentate dai bisogni insoddisfatti, in base alle risorse e alle competenze dell'organizzazione.

- *Marketing operativo.*

Parte finale del processo di marketing è la componente tattica avente il compito di attuare concretamente le strategie per raggiungere i propri obiettivi, ottimizzando l'utilizzo delle risorse. Gli strumenti del marketing operativo vengono individuati a partire dalle specifiche esigenze dell'organizzazione, massimizzando i risultati rispetto agli investimenti fatti.

³⁰ Kotler, Gary, 2009. *Principi di Marketing*, edizione italiana a cura di Walter Giorgio. Pearson editore.

2.2 Marketing culturale

Cultura e mercato

Per *Cultura* si intende “l’insieme delle cognizioni intellettuali che una persona ha acquisito attraverso lo studio e l’esperienza, rielaborandole peraltro con un personale e profondo ripensamento così da convertire le nozioni da semplice erudizione in elemento costitutivo della sua personalità morale, della sua spiritualità e del suo gusto estetico, e, in breve, nella consapevolezza di sé e del proprio mondo; il complesso delle istituzioni sociali, politiche ed economiche, delle attività artistiche, delle manifestazioni spirituali e religiose, che caratterizzano la vita di una determinata società in un dato momento storico.”³¹

Per *Mercato* si intende il luogo d’incontro tra domanda e offerta complessiva di un bene o servizio, dove viene determinato un prezzo. Il mercato della cultura esiste, in quanto essa è commerciabile essendovi una sua “domanda” (consumo) e una sua “offerta” (produzione), ma per la sua natura di bene pubblico non potrebbe avere un prezzo. Baumol e Bowen nel 1966 pubblicano il libro “Performing arts: the economic dilemma” ponendosi le prime domande sull’argomento, successivamente in “Vita liquida” (2005) Zygmunt Bauman specifica l’origine del termine cultura per esprimere un’idea di gestione collettiva del pensiero, divenuta occasione di ricerca a seguito dello smistamento delle classi sociali e della ridefinizione delle priorità dell’individuo. Egli riflette su come e quanto lo stato della società moderna influisca sulla cultura: le situazioni in cui agiscono gli individui si modificano prima che i loro modi di agire riescano a consolidarsi in abitudini e procedure. “È ormai sui clienti previsti -sul loro numero e sulla loro disponibilità di denaro- che si decide il destino delle creazioni culturali”.

Il valore della cultura è una questione di percezione sociale dell’utilità del prodotto culturale. La società dei consumi, capace di rendere permanente la non-soddisfazione, dove si ha l’impressione che ogni bene si consumi più velocemente, fa sì che tutti i prodotti culturali diventino certificati di identità. La soddisfazione transitoria che produce il mercato dei consumi va affrontata con distanza e consapevolezza: l’intraprendenza di un progetto di cultura si basa su come venga protetta la proposta di qualità. Le forme e i modi di programmazione e progettazione di iniziative ed eventi culturali, nonché l’elaborazione di politiche culturali sia pubbliche che private, sono argomenti di continuo approfondimento nella dinamica relativa alla domanda/offerta culturale: professioni, pubblico e luoghi della cultura, che si intrecciano per dare vita ad eventi, sono in continua trasformazione.

³¹ Definizione di Cultura dell’Enciclopedia Treccani.

È un circolo virtuoso: “basti pensare alla nascita e allo sviluppo di alcune figure professionali che, originate da trasformazioni in atto in alcuni campi socio-economici, hanno prodotto nuove metodologie, spazi e strumenti di lavoro, che a loro volta creano e rispondono a nuove modalità di fruizione del consumo culturale”.³²

Colbert definisce il marketing culturale come “l’arte di raggiungere quei segmenti di mercato che possono potenzialmente essere interessati al prodotto, adattando le variabili commerciali (prezzo, distribuzione e promozione) al prodotto, per mettere questo in contatto con un sufficiente numero di consumatori e per raggiungere gli obiettivi coerenti con la missione dell’impresa culturale”.³³ L’orientamento al marketing può essere definito come il grado di intensità con cui l’analisi dei mercati e dei concorrenti e degli ambienti di riferimento influenza la pianificazione strategica: l’orientamento è Audience-focused (focalizzato sul cliente), sono le altre variabili del marketing mix che cambiano in funzione del pubblico, non il prodotto culturale. È importante la scelta di un target “limitato” di audience, in quanto il bene culturale è pubblico ma si rivolge a chi ne è effettivamente interessato.

Secondo Mokwa, “il marketing non dice a un artista o a un’organizzazione come creare un’opera d’arte, piuttosto il suo ruolo consiste nel far incontrare le creazioni e le interpretazioni dell’artista con il pubblico adatto”.³⁴ Il marketing culturale è un mediatore tra il pubblico e l’organizzazione, accetta il prodotto com’è, si focalizza su aspetti diversi e cerca di “venderlo” all’interno del sistema culturale, composto da creatori, pubblico, decisori e mediatori.

Valorizzazione dei beni culturali

Sono beni culturali “tutti i beni che [...] sono designati da ciascuno Stato come importanti per l’archeologia, la preistoria, la letteratura, l’arte o la scienza”.³⁵ La Convenzione dell’Aja del 1954 identifica i seguenti beni culturali:

- *Materiali*. Fisicamente tangibili, quali monumenti architettonici, siti archeologici, opere d’arte, dipinti e sculture, archivi e biblioteche, centri monumentali, ecc;
- *Immateriali*. Intangibili quali tradizioni e dialetti, musica, eventi folkloristici, pratiche di una comunità, ecc.

Ogni bene culturale è meta-spaziale e meta-temporale: sulle istituzioni ma soprattutto sulla coscienza civile incombe il compito di proteggere e valorizzare un insieme di opere che appartengono all’identità collettiva.

³² Elena Croci, 2009. “Turismo culturale”, Milano, FrancoAngeli editore.

³³ F.Colbert, 2000. “Marketing delle arti e della cultura”, Milano, Etas libri, pag.15.

³⁴ M.P. Mokwa, W.M. Dawson, E.A.Prieve, “Marketing in the Arts”, Praeger Publishers, New York, 1986, pag.286.

³⁵ Definizione di bene culturale di Wikipedia.

Ciò si realizza nell'esercizio di attività dirette a promuovere la conoscenza del patrimonio e ad assicurare le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica dello stesso, per promuovere lo sviluppo della cultura. Si può parlare di una sociologia dei beni culturali³⁶, che dapprima studia i processi di elaborazione e selezione dei beni nel loro divenire, in seguito esamina le opportunità di radicamento nella coscienza collettiva e negli usi. In una visione allargata dei propri interessi, i cittadini di un territorio considerano il bene culturale come un bene comune, da sostenere, da curare, da contemplare, con l'obiettivo di un approccio partecipativo alla vita culturale. "Solo una forte coscienza collettiva dei Beni Culturali come agenti inesauribili della intelligenza del mondo può essere il baluardo per una tutela non poliziesca e per una valorizzazione non velleitaria"³⁷.

Le idee culturali possono essere risorse collettive, ossia rappresentazioni di una conoscenza diffusa o libera espressione rivolta alla collettività; oppure risorse private, cioè oggetti di scambio per la loro finalità commerciale. Entrambe sono sempre meno oggetti e sempre più simboli. Gli attori sociali reagiscono ai simboli, i quali orientano l'azione: rafforzando le credenze comuni e i sentimenti condivisi dalla collettività, influenzano anche i comportamenti di consumo. Identificarsi simbolicamente in un personaggio, in un festival, in un movimento artistico e quant'altro, significa appartenere: riconoscersi in uno stile di vita, in una cultura, in una comunità. Il bene simbolico conquista il consumatore, è capace di trasmettere un messaggio che racchiude l'informazione rilevante: non è uno scambio fondato sul meccanismo dei prezzi, ma una scelta emotiva, identitaria, che prescinde da costi e benefici.

I beni culturali sono portatori di significato, di senso; sono anche mimetici, perché "fare come fanno gli altri", oltre a ridurre i costi di ricerca di informazioni, è il meccanismo di scelta per appartenere a un gruppo sociale. Nella società, accanto alla domanda di distinzione e d'identità sociale, si manifesta il bisogno di appartenenza, di esperienza.

Il prodotto culturale è principalmente un costo, i cui eventuali benefici economici sono essenzialmente esterni, motivo che ha storicamente giustificato l'intervento pubblico a loro favore. Il patrimonio va conservato nella sua integrità e tutelato: i costi immediati che generano vanno considerati come investimenti in quanto producono benefici di lungo periodo, specialmente indiretti. Su queste basi si rende necessaria una valutazione economica, sia per cercare di ridurre i costi e le forti diseconomie, sia per accrescere il tasso di autofinanziamento o di controllarne l'incidenza rispetto alla spesa.

³⁶ Fiocca, 2005. *Marketing. Impresa e mercato*. McGraw-Hill Companies editore.

³⁷ M. A. Toscano, "Per una cultura dei beni culturali", in "Dall'incuria all'illegalità. I beni culturali alla prova della coscienza collettiva", Milano - Pontedera, Jaca Book/Il Grandevetro, 1999

Focus sul marketing delle performing arts

Il relativo declino della produzione industriale nei confronti delle attività terziarie ha portato a nuova creatività e ricchezza nei contesti urbani, identificabile nelle imprese culturali. Le caratteristiche che accomunano le imprese culturali sono da ricercarsi nelle attività a preminente contenuto artistico e culturale, svolte in forme tali da garantire la realizzazione di una finalità di ordine sociale: la crescita culturale della collettività. L'organizzazione si preoccupa di erogare un servizio complesso: a disposizione del fruitore, oltre a servizi base relativi all'attività caratterizzante la struttura, si aggiungono altre tipologie di servizi complementari e accessori. Una pluralità di stakeholder e una fitta trama relazionale compongono il contesto entro cui l'organizzazione si deve muovere. In particolare le istituzioni che producono e distribuiscono eventi connessi alle performing arts, spesso nell'ambito di un cartellone presso strutture stabili, offrono come servizio una "rappresentazione", uno spettacolo dal vivo di vario genere: concerto, festival, balletto, opera. Queste organizzazioni sono i teatri di tradizione, i teatri di ricerca e sperimentali, le fondazioni lirico-sinfoniche e le diverse organizzazioni che, sotto varie forme giuridiche ed istituzionali, compongono il variegato mondo delle rappresentazioni e delle espressioni artistiche avanti ad un pubblico di spettatori. Una caratteristica principale delle performing arts è l'immaterialità: non è possibile alcuna modifica di carattere spaziale e temporale dell'evento poiché il servizio, ossia la rappresentazione, è un atto istantaneo, non trasferibile, non posticipabile. Il prodotto culturale così ottenuto è per definizione unico, intrinsecamente congiunto alle prestazioni delle risorse umane coinvolte e all'interazione che si crea con i partecipanti: presenta contestualità tra il momento della produzione e quello dell'erogazione al pubblico. L'offerta di un'impresa culturale di performing arts³⁸ è destinata non solo agli spettatori, ma indirettamente all'intera collettività, stimolandone la sensibilità: il singolo concerto o spettacolo è solo una parte del sistema complessivo di offerta articolata. Il marketing culturale agisce in particolare sulle tipologie di prestazioni che un'impresa culturale di questo tipo propone:

- Attività core: il concerto, la rappresentazione, l'attività principale dell'istituzione;
- Servizi complementari: la prevendita, i servizi informativi, la prenotazione, cioè le attività che agevolano il processo di fruizione;
- Servizi accessori: la ristorazione, il guardaroba, le lezioni educative, ossia le attività rivolte all'arricchimento dell'offerta.

³⁸ Throsby, Withers, 1979. *The Economics of Performing Arts*. London, Edward Arnold Publisher.

Le imprese di performing arts perseguono la diffusione dell'arte musicale, teatrale, del balletto e dell'educazione della collettività in riferimento a queste arti. Per raggiungere i loro obiettivi, beneficiano dei rapporti con le industrie culturali attive nelle produzioni radiofoniche, televisive, cinematografiche. Le scelte più importanti per un teatro o una fondazione lirico sinfonica ricadono sulla decisione della direzione artistica e della programmazione degli spettacoli, attraverso le quali si definisce il contenuto specifico dell'offerta culturale che l'organizzazione propone, elemento connotativo di ogni soggetto operante nel settore. Compiti del marketing culturale dei teatri e delle fondazioni sono:³⁹

- fidelizzare sempre più i giovani spettatori, accompagnandoli nella loro crescita da pubblico adolescente ad adulto;
- allargare la loro mission per offrire un'esperienza e non solo un prodotto;
- facilitare il reperimento di nuove fonti finanziarie;
- diffondere lo spettacolo e sperimentare nuove forme d'integrazione con i media;
- acquisire consapevolezza sui gusti dei consumatori, in continua evoluzione;
- creare nuove reti di collaborazione.

Un approccio di market-driven management⁴⁰ è coerente con le caratteristiche intrinseche delle imprese di performing art, in ragione dell'intensità delle relazioni con il pubblico e della componente di creatività della loro gestione.

Consumer behaviour: l'elemento esperienziale

Le percezioni sensoriali, i messaggi estetici dei prodotti, le emozioni, le sensazioni fisiche veicolano i consumatori nelle loro scelte di consumo. Come sottolineano Hirschman e Holbrook (1992), l'esperienza di consumo non risponde solo a scopi utilitaristici, i quali sono dominati dai desideri emozionali, ma è influenzata dai collegamenti "tra natura e cultura, tra processi biologici automatici ed esperienza consapevole".

Un soggetto risponde agli stimoli con tre diverse attitudini:⁴¹

- Aspetto cognitivo: sono il subconscio, la fantasia, i desideri a spingere il consumo;
- Aspetto affettivo: emozioni e sentimenti influenzano il comportamento di scelta;

³⁹ Università di Macerata, 2010. Il capitale culturale: studies on the value of cultural heritage. Eum edizioni università di Macerata, Macerata, pagine 23-46: *Dall'economia della cultura al management per il patrimonio culturale: presupposti di lavoro e ricerca* a cura di Mara Cerquetti.

⁴⁰ Fu Philip Kotler nel 1967 in "Marketing management" il primo a parlare di orientamento al mercato.

⁴¹ Costa, Giannecchini, 2013. *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*. Milano, McGraw-Hill editore.

- Aspetto comportamentale: le esperienze, l'utilizzo del prodotto, le conseguenze vanno valutate in termini di divertimento e di sensazioni provate dal consumatore.

La visione esperienziale del comportamento del "cliente" si contrappone all'assunto della razionalità dell'individuo, in quanto l'esperienza è una condizione soggettiva di coscienza che assume vari significati e sfugge dall'inquadramento in leggi che dovrebbero rendere i fenomeni sociali perfettamente replicabili. Gli individui, attraverso i loro atti di consumo, definiscono sé stessi, la propria identità singolare e collettiva, i loro interessi. In un evento la ricerca di informazioni cognitive si combina con gli impulsi sensoriali-emotivi: il contesto spettacolare della rappresentazione, i rumori e i suoni, i personaggi, le immagini, i gusti permettono al consumatore di raggiungere un livello ottimale della relazione stimolo/risposta. Nonostante l'interpretazione di un evento vari da individuo a individuo, lo spazio e il tempo sono fattori condivisi, complementari, congiunti - "ciò che è *autentico* qui e ora non è detto che possa esserlo anche altrove e/o in un altro momento"- ⁴².

Il consumo è un processo attivo in cui i consumatori letteralmente co creano tale processo con i produttori. L'organizzazione di produzione culturale, con lo scopo di garantire al proprio pubblico la possibilità di apprendere attraverso un'esperienza anche estetica, pone importanza al significato identitario che l'individuo attribuisce ai suoi prodotti, al valore simbolico del consumo, agli orientamenti culturali locali, al valore che crea nei contesti territoriali di riferimento. Negli anni '50 Abraham Maslow, psicologo americano, concepì un modello motivazionale dello sviluppo umano, una scala dei bisogni dell'uomo suddivisa per livelli, dai più elementari ai più complessi. Bisogni fisiologici, bisogni di salvezza e protezione, bisogni di appartenenza, bisogni di stima, prestigio e successo, bisogni di realizzazione di sé: l'individuo si realizza passando progressivamente attraverso i vari stadi. Ogni volta che un individuo avverte un bisogno, cioè si trova in uno stato di insoddisfazione, si crea in lui una spinta motivazionale per ricercare i mezzi adatti ad appagarlo. Mentre i bisogni fondamentali (fisiologici e di salvezza) una volta soddisfatti tendono a non ripresentarsi, i bisogni sociali e relazionali tendono a rinascere con nuovi e più ambiziosi scopi da raggiungere. Così nell'individuo è forte l'esigenza di far parte di un gruppo, di partecipare a qualcosa, di essere un elemento della comunità. L'evento culturale, proprio per le sue caratteristiche, è il teatro perfetto per l'appagamento di queste "necessità": un'occasione per vivere una forte esperienza individuale ma anche collettiva.

⁴² Collodi, Crisci, Moretti. 2009. VIII CONVEGNO INTERNAZIONALE ITALIA-FRANCIA "MARKETING TRENDS", ECOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE DE PARIS (ESCP-EAP). Le esperienze di consumo alla prova dell'autenticità, tra fictional e teatrale

Il successo del Festival deriva in gran parte dal cambiamento sociale e generazionale: il pubblico, più colto e più ricco, ricerca esperienze culturali che, oltre al piacere estetico, soddisfino un bisogno ludico-relazionale e la volontà di identificarsi in una comunità.

Il marketing culturale agisce trasformando i consumatori occasionali in consumatori abituali, incentivando “clienti potenziali” a provare una nuova esperienza e individuando i segmenti su cui puntare domani.⁴³ Le principali variabili che influenzano il consumatore culturale si riassumono nella relazione tra individuo, prodotto e situazione. In particolare l’analisi dell’individuo si basa proprio sul grado di coinvolgimento, sulla personalità, sui benefici ricercati, sull’esperienza, sulle modalità di fruizione. A partire da queste considerazioni teoriche, sarà interessante analizzare nei paragrafi seguenti il rapporto tra comunità ospitante, organizzazione culturale e partecipanti alla manifestazione.

2.3 Marketing territoriale

Coinvolgimento e identità con il territorio

Tutti i settori, e in particolare quello dello spettacolo, devono oggi confrontarsi con un ambiente instabile e in rapida evoluzione. La domanda di divertimento è molto varia dunque l’offerta obbligatoriamente deve essere multidirezionale e offrire prodotti articolati. Chi offre intrattenimento, secondo Colbert, sono i soggetti in grado di avviare una serie di relazioni mirate a produzione, promozione, comunicazione e divulgazione dello spettacolo, con lo scopo di rendere quest’ultimo fruibile ai “consumatori”. Lo Stato, gli enti locali, gli Enti pubblici, gli organismi no profit, le associazioni e fondazioni artistiche, i partiti politici sono gli operatori del mercato culturale. Ognuno di essi agisce in maniera diversa perseguendo obiettivi differenti, operando con strumenti anch’essi differenti. L’impatto sociale di un evento culturale attiene ad aspetti quali la consapevolezza identitaria dei residenti e la coesione sociale, fondamentali nei processi di rigenerazione territoriale. Seguendo il ragionamento di integrazione territoriale, dal punto di vista della popolazione locale si può osservare uno stimolo maggiore a cooperare per la valorizzazione del proprio patrimonio: quindi oltre alle istituzioni e agli operatori del mercato culturale, un contributo importante proviene dai residenti, i quali a loro volta beneficiano economicamente e socialmente del loro impegno.⁴⁴ Risulta evidente l’obiettivo dell’evento di creare un effetto permanente sulla popolazione del territorio, un senso di identità e comunità locale, sentimenti di collaborazione e accoglienza: in definitiva un coinvolgimento emotivo di un certo spessore.

⁴³ Cherubini, 2013. *Marketing culturale. Prodotti Servizi Eventi*. Milano, Franco Angeli editore.

⁴⁴ Bianchini F. (1996), “Culture, Economic Development and the Locality: Concepts, Issue and Ideas from European Debates”. Hardy editore.

Un territorio deve le sue possibilità di sviluppo alle opportunità di attrarre risorse economiche dall'esterno, combinate con l'agevolazione della permanenza di imprese e individui. Per ottenere ciò, è forte la necessità di attivare strategie e azioni di promozione allo scopo di valorizzare le risorse e le potenzialità proprie di ciascun territorio: si attuano così le strategie di marketing territoriale.

Per marketing territoriale si intende la politica di organizzazione intenzionale dell'offerta finalizzata alla promozione e allo sviluppo di medio-lungo periodo delle attività presenti sul territorio, con l'obiettivo di mettere in luce le opportunità che il contesto offre a potenziali iniziative.⁴⁵ Le fasi strategiche da considerare sono: lo sviluppo di una chiave di lettura del territorio coerente con la vocazione sociale e ambientale dell'area; l'individuazione delle risorse più adatte allo sviluppo locale. Per ottenere ciò bisogna agire sulla segmentazione e il posizionamento del territorio, sulla creazione di un prodotto "locale" e su una politica di comunicazione efficace. I prodotti artistico-culturali comportano rilevanti effetti per il territorio: economico, occupazionale, socio-culturale e dell'immagine.⁴⁶

Il festival può essere una risorsa strategica per un territorio in quanto impatta proprio sull'immagine della città: "la realizzazione in una località di un evento importante può consentire la determinazione di un'immagine positiva o il miglioramento dell'immagine di un'area, se negativa, e l'eventuale riconversione della stessa"⁴⁷.

Per differenziare l'offerta di un luogo rispetto a un altro è necessario costruire un'immagine valida, definita da Kotler come l'insieme delle opinioni, delle idee e delle impressioni che una persona ha nei confronti di un determinato oggetto.

Secondo Gwinner, l'immagine di un evento è determinata da:⁴⁸

- tipologia di manifestazione (evento sportivo, musicale, artistico, ecc): il consumatore è predisposto positivamente o negativamente a priori nei confronti di questa variabile, le sue associazioni mentali favoriscono o meno la sua partecipazione, quest'ultima influenzata anche dalle esperienze personali, dal passaparola, dalle fonti mediatiche e dalla tipologia di soggetti che partecipano;
- caratteristiche della manifestazione (dimensioni, status dei partecipanti, location, storia e tradizioni, rapporti con partner e sponsor, la comunicazione, l'immagine che si possiede degli organizzatori);

⁴⁵ Caroli, 2014. *Il marketing per la gestione competitiva del territorio. Modelli e strumenti per attrarre nel territorio persone, imprese e grandi investimenti*. Milano, Franco Angeli editore.

⁴⁶ Paiola, Grandinetti, 2009. *Città in festival: nuove esperienze di marketing territoriale*. Franco Angeli Edizioni, ICARE università Ca' Foscari di Venezia.

⁴⁷ Ferrari e Adamo, 2004. "Eventi, marketing territoriale e immagine della città". Convegno AIS, Università della Calabria.

⁴⁸ Gwinner, 1997. "A model of image creation and image transfer in event sponsorship". *International marketing review* vol 14 n 3.

- fattori soggettivi del target di riferimento (le immagini che il consumatore associa, la forza di queste immagini, le esperienze passate).

Il miglioramento dell'immagine di un territorio grazie alla realizzazione di un evento, attraverso l'attrazione di nuovi bacini di utenza, il contributo di nuove imprese e l'apporto di nuovi turisti, permette l'attivazione di processi di inclusione sociale molto preziosi.

Il Festival dovrebbe divenire negli anni un vero e proprio simbolo del territorio, uno strumento di destination marketing finalizzato al lancio di un marchio territoriale, utile all'attivazione di un progetto di sviluppo sostenibile che la comunità locale vuole perseguire. L'identità e l'immagine⁴⁹ del Festival sono strettamente collegate all'immagine e all'identità del luogo: unicità e autenticità dell'evento ne permettono la ripetizione nel tempo, il Festival è una forma di divulgazione creativa del territorio stesso. L'immagine, che sia essa una richiesta di visibilità o di rafforzamento d'identità, deve essere coerente con le aspettative sia dei residenti, sia della tipologia turistica che si vuole attrarre. Si analizzano così i fattori attrattivi della località, quelli del festival, le motivazioni dei visitatori, le opinioni dei residenti, gli strumenti di diffusione.⁵⁰ Da diversi anni i festival, fenomeni che derivano da occasioni non abituali con obiettivi legati al tempo libero e alla cultura, pensati per catalizzare l'attenzione e stimolare il coinvolgimento del pubblico, sono considerati elementi costitutivi del patrimonio culturale, soprattutto per le ricadute di medio-lungo periodo sui fattori di sviluppo locale. Queste ultime vengono misurate attraverso le analisi d'impatto, fondamentali strumenti di politica culturale: con metodologie di analisi settoriale molto specifiche si studiano le decisioni, gli elementi di valutazione ex ante ed ex post, gli strumenti di comunicazione interna ed esterna, le negoziazioni con i partner. Per aprirsi al vasto ed eterogeneo gruppo di spettatori, la manifestazione deve essere multi target, appetibile per un altissimo numero di sponsor oltre che di partecipanti: l'importanza di un resoconto dell'impatto del festival è proprio quello di poter avere a disposizione uno strumento che attesti gli effettivi risultati conseguiti, il valore creato, così da poter coinvolgere amministrazioni, enti e organizzazioni per il sostegno finanziario necessario.

⁴⁹ ECOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE DE PARIS (ESCP-EAP). *Le esperienze di consumo alla prova dell'autenticità, tra fictional e teatrale.*

⁵⁰ Guerzoni, 2008. *Effetto festival, impatto economico dei festival di approfondimento culturale.* Fondazione eventi- Fondazione Carispe.

Fundraising

Il processo di produzione di cultura per essere più efficiente ed efficace, nonostante la fidelizzazione della domanda locale e l'attrazione turistica che crea, deve rendere conto anche dell'aspetto economico di realizzazione stessa. Come si reperiscono le fonti finanziarie per la creazione e lo svolgimento di un Festival?

Il Fundraising è il processo di raccolta volontaria di fondi (denaro e altre risorse) attraverso donazioni, imprese sponsor, fondazioni di beneficenza, crowd-funding. Anche se tipicamente si riferisce alla raccolta per le organizzazioni no profit, il termine viene utilizzato altresì per indicare le modalità di reperimento di fonti per imprese, eventi, concerti, studi scientifici e quant'altro. Si può parlare di fundraising non come fine ma come mezzo di sostenibilità finanziaria di una causa sociale. Condizione necessaria è la compatibilità tra risorse, ambiente operativo, mezzi dell'organizzazione e i suoi obiettivi. Secondo Edles (1993)⁵¹, "il fundraising è una tecnologia che permette il superamento di alcune pratiche di raccolta fondi che sono il frutto del buon senso [...] che comportano molti rischi e il fundraising serve a prevenirli. Per comunicare all'esterno la propria buona causa e coinvolgere individui per il supporto economico di essa, l'organizzazione mette in atto un insieme di pratiche che permettono di governare efficacemente le azioni di raccolta, le quali non si fermano al finanziamento dell'evento ma vanno intese come processi di sviluppo di esso. Così si genera un circolo virtuoso: grazie ad alcune fonti si attua la trasformazione di un'idea in un progetto concreto che a sua volta raccoglie nuovo supporto per una sua continuazione e sviluppo, e così via. Riportando la visione di Greenfield⁵², il fundraising è un metodo di creazione di relazioni sociali, in quanto opportunità per richiedere un sostegno, di coinvolgimento, di adeguamento all'ambiente esterno e ai suoi bisogni, ma è anche una tecnica di analisi del proprio ambiente e dei potenziali sostenitori. Il primo passo è dunque l'identificazione dei bisogni sociali, ai quali ci si impegna per dare risposte realistiche ed efficaci, trasformandole in azioni concrete. Questo concetto si applica sia che i finanziamenti provengano da enti pubblici che da privati: è la riduzione della dipendenza finanziaria da un solo sostenitore, e la costruzione nel frattempo di un sistema di relazioni sociali, a garantire una maggiore efficacia nella realtà sociale e nel futuro dell'organizzazione proponente. La gestione efficace ed efficiente dei legami con i soggetti presenti nell'ambiente può assicurare più risorse economiche, più durature e meno occasionali nel tempo.

⁵¹ Edles P., 2005. *Fundraising: Hands-On tactics for Nonprofit Groups*. McGraw-Hill editore.

⁵² Greenfield, 2002. *Fundraising Fundamentals: A Guide to Annual Giving for Professionals and Volunteers*. Wiley editore.

Il primo passo da compiere nella ricerca dei finanziamenti è identificare l'area di competenza per individuare gli sponsor potenziali: capire quali società o aziende o enti (pubblici o privati) potrebbero puntare sul progetto, identificare il loro target e i loro vantaggi nella sponsorizzazione, decidere se puntare in alto o affidarsi a enti locali per avere maggiore visibilità nella tua area geografica, conoscere il budget necessario così da poterlo dividere in piccole somme da vendere a ogni sponsor a diversi livelli. Nel settore pubblico⁵³ agisce il Ministero dei Beni e delle Attività culturali e del turismo, noto come MiBACT, l'organo preposto alla tutela della cultura, dello spettacolo e della conservazione del patrimonio artistico culturale e del paesaggio. Esso eroga una serie di contributi in diversi settori di attività, la cui parte più consistente riguarda il Fondo Unico per lo Spettacolo (FUS), meccanismo utilizzato dal governo italiano per regolare l'intervento pubblico nel mondo dello spettacolo, disposto con l'articolo 1 della legge 30 aprile 1985 n.163, rifinanziato ogni anno con la legge finanziaria, amministrato dalle due direzioni generali per il cinema e per lo spettacolo dal vivo.

Gli obiettivi strategici di quest'ultima⁵⁴ sono: favorire la qualità artistica e culturale dello spettacolo dal vivo, promuovere la diffusione di spettacolo di interesse culturale, valorizzare il patrimonio culturale artistico italiano, sostenerne la formazione e il perfezionamento. Agisce poi la Regione, la quale promuove iniziative di studio, espositive e manifestazioni che incorrono alla messa in luce delle potenzialità del territorio nei vari settori delle attività umane. In particolare la regione Veneto pone particolare attenzione alla promozione e valorizzazione delle tradizioni artistiche e culturali locali, con adesione e sostegno economico diretto, realizzando sempre più spesso eventi ed iniziative con risonanza europea ed internazionale. Le politiche regionali venete agiscono nell'ottica di incoraggiare le iniziative sul territorio riconoscendo lo spettacolo come fattore di sviluppo economico e sociale, soprattutto in una regione così ricca di arte, di tradizioni e di memoria che hanno consolidato una cultura locale. La Regione promuove la circolazione sul territorio delle compagnie teatrali e di danza e delle istituzioni concertistico-orchestrali (ad esempio l'Orchestra di Padova e del Veneto), persegue obiettivi di equilibrio e omogeneità nella diffusione della fruizione degli spettacoli dal vivo, favorisce la collaborazione fra diversi soggetti e l'accesso al credito per le imprese di spettacolo, sostiene la diffusione dello spettacolo nel sistema di istruzione e di formazione e nell'Università. La Provincia si occupa delle agevolazioni finanziarie ordinarie, assegnando sovvenzioni, contributi, garanzie, fondi. È possibile poi ottenere finanziamenti

⁵³ Bianchi, 2001. *Enti pubblici e competitività. L'intervento degli Enti pubblici nella valorizzazione della competitività dei sistemi locali. Esperienze nazionali ed internazionali*. Cesena, Società editrice Il Ponte Vecchio

⁵⁴ Ai sensi dell'art.12 del Decreto del Presidente della Repubblica 26 novembre 2007 n.233.

attraverso i Fondi Europei per la Cultura, rivolti a tutte le organizzazioni culturali che intendono promuovere e realizzare attività culturali e artistiche di carattere internazionale.

Le associazioni culturali possono beneficiare delle erogazioni liberali, ossia delle concessioni in denaro da parte di un donatore a un ente senza richiede alcuna contro-prestazione, che costituiranno oneri deducibili dal reddito (se imprese donatrici) o detraibili dall'imposta sul reddito (se persone fisiche). Inoltre una quota parte della destinazione del 5 per mille può essere devoluta in favore delle associazioni di tutela, promozione e valorizzazione dei beni culturali e paesaggistici. Un altro soggetto economico, la Banca, dimostra e ha sempre dimostrato dall'Umanesimo al Novecento la sua sensibilità sociale e artistica di concorrere alla promozione civile e culturale della nazione. Gli sponsor privati, ossia le aziende e le società, possono partecipare con sostegno economico, ricavandone vantaggi di visibilità, ma anche con beni e servizi: un'azienda che si occupa di tecnologie audio-visive che mette a disposizione per un evento musicale impianto, luci, microfoni, e così via o un'industria editoriale che fornisce depliant e guide in occasione di un evento artistico in un museo.

Negli ultimi anni ha preso piede il crowdfunding⁵⁵, la raccolta fondi basata su un'offerta libera da parte di più gruppo o anche di privati spesso realizzata tramite internet. Questo finanziamento collettivo, il quale può svilupparsi ad hoc per una singola causa o come piattaforma, si differenzia dalla sponsorizzazione perché non è necessario pubblicizzare i benefattori.

⁵⁵ Il crowdfunding è una importante fonte di finanziamento ogni anno per circa mezzo milione di progetti europei che altrimenti non riceverebbero mai i fondi per vedere la luce. Nel 2013 in Europa sono stati raccolti fondi pari a circa un miliardo di euro.

Capitolo 3. L'OPV E IL FESTIVAL DEDICATO AI GRANDI COMPOSITORI: analisi delle Strategie di Marketing

3.1 Fondazione Orchestra di Padova e del Veneto

La storia, il contesto, gli obiettivi, le relazioni

L'Orchestra di Padova e del Veneto⁵⁶ è stata costituita nell'ottobre del 1966 e nel corso degli anni si è affermata come una delle principali orchestre italiane nelle più prestigiose sedi concertistiche in Italia e all'Estero. Con un'attività basata sull'organico del sinfonismo classico, si sono succeduti nomi d'eccellenza alla sua direzione, tra cui Maag, Scimone, Brunello fino all'attuale Angius. L'OPV, con circa 120 concerti all'anno, è una delle dodici ICO (Istituzione Concertistica Orchestrale) presenti in Italia e l'unica operante nel Veneto.

La Fondazione Orchestra di Padova e del Veneto è un'istituzione di alta cultura fondata dal Comune di Padova, dalla Provincia e dalla Regione Veneto, da loro sostenuta assieme al MIBACT: la Fondazione rappresenta la trasformazione dell'Ente "Orchestra da camera di Padova" come Associazione privata, la cui denominazione è stata successivamente modificata in "Orchestra di Padova e del Veneto". La Fondazione, operando mediante la gestione dell'Orchestra stabile, ha l'obiettivo di sviluppare e diffondere con continuità la cultura musicale in particolare nel territorio, inoltre partecipa a scambi artistici e manifestazioni sonore di Padova, collabora con le istituzioni pubbliche locali ed altri enti che perseguono analoghe finalità, organizza tournée e produzioni audiovisive, promuove studi e ricerche.

Per lo svolgimento delle proprie attività, la Fondazione utilizza i contributi concessi dallo Stato, i finanziamenti degli Enti Fondatori, i supporti concessi da altri soggetti pubblici e privati, il proprio reddito e i proventi.

L'Orchestra di Padova e del Veneto è giunta alla sua 52esima stagione concertistica, il cui titolo quest'anno è "Teatri del suono": s'ispira al rapporto ineludibile tra musica e drammaturgia puntando sulla forza rappresentativa del suono sia in senso figurato che reale. Ma molteplici sono state e continuano ad essere le iniziative dell'OPV.

"Ludwig van Festival" e "4Franz Festival" rappresentano due edizioni fortunate del Festival estivo dedicato ai grandi compositori, che l'OPV propone tra Palazzo Zuckermann e il Castello dei Carraresi a Padova.

"FestiValpolicella" è un cartellone musicale estivo che, fin dal nome, parte dall'unicità della combinazione tra un territorio di straordinaria bellezza e una proposta culturale originale,

⁵⁶ www.opvorchestra.it

sull'idea ormai ventennale di Gabrielli editori "Musica in villa", in collaborazione con i Comuni di Fumane, Sant'Ambrogio e Marano.

Dal 2016 "Lezioni di suono", trasmesse su Rai5, sono un appuntamento fisso che porta Padova ad essere tra le capitali italiane della musica: 4 lezioni tenute ogni edizione da un diverso illustre compositore in residenza, Salvatore Sciarrino nel 2016, Ivan Fedele nel 2017, Giorgio Battistelli nel 2018, realizzate nella maestosa Sala dei Giganti di Palazzo Liviano a Padova, in collaborazione con Unipd. Il primo ciclo è stato prodotto da Zeta Group, vivace realtà di produzione veneta, che ha investito in questo progetto di comunicazione culturale prima ancora di trovare in Rai5 il partner ideale.

Forte dell'attaccamento alla città di Padova, l'OPV propone "Allegro con moto", l'esclusiva playlist per correre a tempo della più bella musica mai scritta in occasione della Maratona di Padova, in collaborazione con Assindustria Sport.

L'iniziativa "Families&Kids" propone programmi musicali per bambini e famiglie, preceduti da una passeggiata introduttiva all'orto Botanico con le guide alla scoperta dei colori e profumi della natura: un mini-cartellone che riflette la volontà di avvicinare i bambini alla musica classica, stimolati dalla dimensione visiva o narrativa.

I "concerti-aperitivo" dedicati agli under 35 hanno aperto le porte agli studenti dell'Unipd e del Conservatorio Pollini con concerti dalla spiccata dimensione "social" all'Auditorium Pollini di Padova, aperitivo incluso: l'OPV ha appoggiato la riflessione sull'audience development, in collaborazione con RadioBue e con il ProgettoGiovani del Comune di Padova, all'insegna del motto "Ascolta responsabilmente".

Novità del 2017 sono ben due: le "Lezioni di sabato", un approfondimento parallelo alla stagione concertistica impostato come una sorta di ripetizioni di musica affidate, oltre che all'Orchestra, a figure di spicco della musicologia e della divulgazione, tra le pareti affrescate della Sala dei Giganti, in collaborazione con l'Unipd e con l'Associazione Amici OPV, sostenute dal Comune e dalla Fondazione Antonveneta; "In principio", una rassegna di musica sacra, un percorso di ascolto e spiritualità tra i principali luoghi di culto di Padova, in collaborazione con la Diocesi di Padova e il Teatro Stabile del Veneto.

Come si può notare le iniziative dell'Orchestra sono molte, per cercare di raggiungere un pubblico ampio e vario e per affermare la propria presenza nel territorio, considerato l'impatto di un evento culturale nel contesto locale e nello sviluppo di un sistema articolato di relazioni. Ma ciò che è più rilevante è la capacità di produrre cultura e valore e di contribuire alla creatività locale, premiando musicisti del territorio. Se il territorio viene considerato come un insieme di spazi relazionali, il suo valore può essere "calcolato" analizzando l'intensità e la qualità di queste relazioni.

La numerosità di collaborazioni attive con enti pubblici e privati del territorio nella realizzazione degli eventi segue il modello di rete relazionale top-down, dall'alto verso il basso: si formula una visione generale del sistema, prefissando un obiettivo principale, e da esso si fa scaturire la strategia adatta: valorizza il perché e da esso fa dipendere il come. L'ultimo importante passo che l'OPV ha compiuto nel suo sistema relazionale locale è stato il protocollo d'intesa con Arteven, Associazione Regionale per la promozione e diffusione del Teatro e della Cultura nelle Comunità Venete: un accordo per uno stretto coordinamento delle reciproche attività, per conseguire migliori risultati operativi; una preziosa alleanza in materia di produzione, diffusione e promozione dello spettacolo dal vivo.

3.2 Ludwig van Festival e 4Franz Festival

Descrizione dell'iniziativa: non solo musica

“Un classico in musica ha in realtà un potere enorme: riuscire a parlare a tutti, evocare suggestioni in maniera indistinta e senza bisogno di mediazioni, lasciando ad ogni ascolto un piccolo ‘dono’ che ciascuno di noi – adulto o bambino, esperto o neofita che sia – può cogliere e mettere a frutto a proprio modo.”

Così il vicepresidente della Fondazione OPV, Vittorio Trolese, descrive l'idea di fondo che ha portato alla realizzazione dei Festival dedicati ai grandi compositori di musica classica, il Ludwig van Festival nel 2016 e il 4Franz Festival nel 2017.

La seguente tabella mostra il parallelo tra i programmi dei due Festival:

LUDWIG VAN FESTIVAL (2016)	4FRANZ FESTIVAL (2017)
- Tutti i mercoledì sera dal 24/06 al 27/07, presso il giardino di Palazzo Zuckermann: esecuzione integrale delle Sinfonie di Ludwig Van Beethoven dalla n. 1 alla n. 8, non seguendo un ordine cronologico.	- Tutti i mercoledì sera dal 28/06 al 19/07, presso il giardino di Palazzo Zuckermann: esecuzione integrale delle Sinfonie di Franz Shubert dalla n.1 alla n.7, non seguendo un ordine cronologico.
- Giovedì 04/08, serata conclusiva con l'esecuzione della Sinfonia n.9, presso il Castello dei Carraresi, in collaborazione con il Coro del Friuli Venezia Giulia.	- Giovedì 03/08, serata conclusiva con l'esecuzione della Sinfonia n.8, presso il Castello dei Carraresi, in collaborazione con l'Osservatorio Astronomico di Pd.

Il Ludwig van Festival prende il nome da un lavoro dissacratorio del compositore contemporaneo Maurice Kagel, in cui si evidenzia la trasformazione di Beethoven in un'icona culturale, in un genio. La forza, la modernità e la molteplicità di Beethoven trovano il loro apice nelle nove sinfonie: la loro storia è strettamente intrecciata alla storia dell'Europa.

Le prime note della Quinta sinfonia, durante la II Guerra Mondiale, aprivano le trasmissioni di Radio Londra; nel 1989 per celebrare la caduta del muro di Berlino, Bernstein diresse la Nona sinfonia davanti alla Porta di Brandeburgo; per la costituzione dell'Unione Europea, venne scelto come inno il tema della gioia sempre della Nona. Non solo costruzioni musicali straordinarie, ma opere dense di potere simbolico. Tutta la musica di Beethoven appare profondamente sperimentale, le sue sinfonie diventano ogni giorno più attuali: per gli esecutori, per il direttore e per il pubblico continuano ad essere un monumento di cui fare esperienza ogni volta che sia possibile, per intero e dal vivo. L'esecuzione integrale delle Sinfonie in 5 appuntamenti non è avvenuta in ordine cronologico, ma le opere vengono accostate a coppie per mettere in luce momenti distanziati ma paralleli del percorso creativo di Beethoven, quasi per dare la possibilità allo spettatore di compiere un cammino altrettanto parallelo. Il direttore Angius ha pensato a un percorso unitario e parabolico, alle cui estremità pone la Prima e la Nona sinfonia come inizio e fine del ciclo creativo di Beethoven.

Dopo lo straordinario successo del Ludwig van Festival, l'OPV ha proposto al pubblico estivo una nuova integrale, con le sinfonie di Franz Shubert.

Il 4Franz Festival attraversa anch'esso un tragitto parabolico da "l'incompiuta" a "la Grande". Se il percorso creativo, veloce, rapinoso di Beethoven muove dalla perfezione delle ultime sinfonie di Mozart e Haydn, per contro le sinfonie "romantiche" di Franz Shubert quasi aggirano il modello classico: il suo stile così peculiare aprirà le porte alla forma sinfonica di Mahler e Bruckner. Ed anche Shubert, in modo ancor più drammatico del suo contemporaneo Beethoven, non ascolterà nessuna delle sue sinfonie durante la sua breve vita.

Per entrambi i Festival sono state promosse delle prove generali al mattino all'Orto Botanico di Padova, proponendo appunto lo stesso programma del concerto serale ma in maniera più informale, più didattica, più accessibile forse. Così il Festival musicale, che ruota principalmente attorno allo svolgimento dei concerti, è pensato come un contenitore per ulteriori attività extramusicali e per scambi di conoscenza, tradizioni e storia, il tutto inserito in un contesto locale e in luoghi importanti della città.

La comunicazione come strumento di marketing

La comunicazione, attraverso l'utilizzo di discipline, strumenti e mezzi diversi, consente all'organizzazione di presentarsi sul mercato agendo direttamente sul comportamento e sulla motivazione degli interlocutori. Il Festival è comunicazione, in quanto rappresenta una cultura specifica del territorio in cui si colloca, attiva relazioni e si esprime in forma integrata. Ci sono 5 domande che l'OPV ha seguito come schema per impostare la strategia di comunicazione:

- **CHI?** Ogni evento culturale ha una propria definita identità, ogni suo elemento è simbolo e rappresentazione di questa. Sia il Ludwig van che il 4Franz sono iniziative fresche, coinvolgenti, strettamente legate al territorio, e rispecchiano l'attività dell'Orchestra di Padova e del Veneto nella città.
- **COME?** La presenza invadente della comunicazione all'interno di un progetto come il festival è legata alla sua adattabilità per il raggiungimento degli obiettivi. Per essere produttivo, il festival si adatta di volta in volta allo strumento e alla disciplina più funzionale: pubblicità, promozione, ufficio stampa, relazioni esterne, sito internet, merchandising. Per questi Festival l'OPV di default, perché solitamente i budget non permettono altro, si è basata su una comunicazione tradizionale, quindi sul cartaceo: locandine, manifesti, flyer, OPV magazine. Poi ha contribuito una fertile attività di stampa: un ufficio stampa interno, che si occupa di predisposizione e diffusione dei comunicati stampa, e la conferenza stampa di presentazione con tutti gli attori in gioco (Orchestra, Comune, Università, ecc). Anche la radio locale ha aiutato la diffusione del Festival, in particolare la RadioBue dell'università. Il sito internet dell'organizzazione, la mailing list, gli articoli sulla stampa virtuale e i post sui social network sono stati strumenti molto fruttiferi anche se recenti. Per ultimo, ma non da meno, il passaparola tra amici, i rumors.
- **CHE COSA?** È importante scegliere quali informazioni trasmettere. Per il Ludwig van, facilitati dalla compattezza del soggetto, si è trasmesso l'insieme: non solo musica ma cultura, collaborazioni, riflessioni. Ad esempio il titolo che richiama in maniera diretta il lavoro di Maurice Kagel o attraverso l'iconicità del volto di Beethoven, ripreso dal disegno di Julia Binfield per la 50esima stagione dell'OPV.

Il 4Franz Festival ha seguito una logica un po' diversa, è stato esaltato il connotato cameristico di tutta la musica di Shubert, più che la sua figura: il rilievo dei fiati o archi solisti a seconda dell'accostamento musicale sinfonico. Inoltre comunicare che avverrà la proiezione di immagini interplanetarie e cosmologiche durante l'esecuzione musicale collega idealmente nella mente degli spettatori i suoni di Shubert nello spazio cosmico che ci attornia.

- A CHI? Il target di pubblico del Festival è molto ampio, dai 18 ai 65 anni, perché la tipologia di evento si adatta alla ricerca di conoscenze ed esperienze di ogni individuo nel territorio. Suddividendo il target di riferimento della comunicazione per età, si può notare come gli adulti si siano informati maggiormente attraverso giornali, chiacchiere, manifesti sparsi per la città, mentre per i giovani ha fortemente predominato Internet e in particolare i Social Network.
- QUANDO? Bisogna progettare le tempistiche giuste per rendere efficace la comunicazione. La fase di lancio ed erogazione della pubblicità per i Festival è iniziata circa un mese prima: in un primo momento si è promosso l'evento tra gli abbonati, poi l'attività pubblicitaria ha preso piede con manifesti sparsi per tutti gli angoli della città e non solo. Durante l'evento, l'interattività e le public relation sono stati gli strumenti più utilizzati, mentre dopo l'evento la comunicazione si è concentrata sui social, sulle restituzioni al pubblico in termini di foto e commenti.

Le attività organizzate nell'ambito della comunicazione si propongono come scopo lo stimolo dell'afflusso di pubblico mediante l'offerta di un vantaggio particolare durante un periodo dalla durata limitata, quale il Festival. Gli obiettivi che si desidera raggiungere con la comunicazione sono stati e sono tuttora, oltre all'aumento della clientela, la sua fidelizzazione, l'informazione del consumatore, il rafforzamento dell'immagine dell'Orchestra nel territorio.

3.3 Intervista ad Alberto Castelli, addetto a Comunicazione, Marketing e Development dell'OPV

Com'è nato il Ludwig van festival, qual era l'idea di fondo?

Conosci Marco Angius? Angius è stato nominato direttore musicale e artistico dell'OPV nel settembre 2015. Sulla base del nostro statuto, il direttore artistico è colui che stabilisce la programmazione dei concerti e degli interpreti, mentre il direttore musicale è colui che sale sul podio a dirigere: la figura di Angius compendia entrambe le cariche. È importante questo aspetto perché la sua nomina in qualche modo stabilisce uno spartiacque con l'attività precedente dell'OPV. L'orchestra ha sempre realizzato un'attività estiva di concerti a palazzo Zuckermann, da quando il giardino teatro è stato riaperto grazie all'assessore della cultura Balbinot Monica, con l'obiettivo di esaltare quello spazio della città di Padova. Però fino al 2014 l'attività estiva, nonostante fosse diversa nell'offerta, riprendeva la formula tradizionale dell'attività invernale: concerti vari, sia nel repertorio sia negli organici, tra barocco, classico, romantico, ecc. In genere d'estate si usa proporre un'attività più leggera, "sportiva", dedicata a un pubblico che nelle sere d'estate ha piacere di uscire e ascoltare un concerto all'aperto: è un'idea condivisa quella di non proporre in estate appuntamenti troppo impegnativi, pesanti e anche troppo densi dal punto di vista del discorso musicale.

Per tutta una serie di ragioni, nel 2015 è stato deciso, Marco in particolare, di organizzare l'attività estiva secondo un Festival: non più quattro concerti slegati uno dall'altro sia come organico che come repertorio, ma cinque appuntamenti che fossero organici, strutturali, a formare un Cartellone. La scelta di cosa proporre è stata particolarmente significativa ed è ricaduta sulle sinfonie di Beethoven. Le nove sinfonie hanno sempre rappresentato un punto di riferimento assoluto per la nostra Orchestra, a partire dalla storica integrale diretta da Peter Maag e immortalata in una memorabile incisione discografica per l'etichetta ARTS. Sono stati realizzati altri due cicli integrali negli anni, l'ultimo recente nel 2013, ma la conduzione era affidata a direttori diversi. A più di 20 anni da quell'impresa, le 9 sinfonie tornano ad essere interpretate da un solo direttore musicale, dunque in una forma molto compatta. Questa è stata una caratterizzazione molto forte, sia di differenza rispetto alle offerte estive precedenti sia appunto per la figura del nuovo direttore che si cimenta con un'orchestra che per lui stesso è nuova con un repertorio estremamente classico.

E perché la figura, il ruolo del direttore nel Festival ha portato maggiore successo rispetto alle precedenti stagioni?

Perché è un forte elemento di interesse in più: non vado solo ad ascoltare l'integrale ma partecipo e seguo il discorso musicale secondo la lettura di un unico direttore, in particolare di

Angius. Da quando è divenuto direttore, ha iniziato un percorso di rinnovamento che nell'ambiente musicale cittadino risulta una sorta di piccolo ciclone: la differenziazione dei repertori, ma soprattutto l'attenzione alla musica contemporanea. Egli stesso afferma che il passato lo interessa perché osservato dall'ottica del presente. Anche io da ascoltatore l'ho percepito in maniera molto più forte, intensa, alla sorta di un viaggio che compi, non solo accompagnato dall'orchestra: il percorso e il discorso musicale viene sviluppato da un unico interprete che viaggia insieme a te. L'opera vive nell'aria e cambia a seconda dell'acustica, dei musicisti, della serata: è incompiuta per definizione e si realizza solo parzialmente durante l'atto interpretativo. La musica è immanente, avviene negli attimi concatenati della performance, vive negli sguardi tra i musicisti, nella concentrazione del pubblico, nei respiri, nella tensione che s'instaura o s'allenta. Molti ascoltatori arriveranno al concerto con delle idee già formate di quello che li aspetta, essendo le sinfonie molto note.

Cito le parole di Gide, da *Le traité du Narcisse*: «Tutte le cose son state già dette; ma siccome nessuno ascolta, bisogna sempre ricominciare da capo».

Quali sono i motivi che hanno portato alla riproposta del format di questo festival l'anno successivo, con il 4Franz festival? Quali valutazioni ex post, quali indicatori di successo?

Essenzialmente il successo della prima edizione. Le sinfonie di Beethoven hanno sempre significato un segno più nella vendita di biglietti e abbonamenti, anche nei cicli precedenti, ma il successo del Ludwig van Festival ci ha fatto riflettere, soprattutto pensando alle 600 persone che abbiamo dovuto mandar via alla serata conclusiva al Castello. Non solo Palazzo Zuckermann come location, ma anche il Castello dei Carraresi: anche in questo caso si tratta di un altro spazio della città che è stato restituito ai padovani, ancora in maniera incompleta, nei confronti del quale hanno un certo attaccamento e attenzione. I parametri del successo sono stati essenzialmente due. Uno, oggettivo e tangibile, il riscontro di biglietteria: passare dall'aver un buon pubblico d'estate all'accorgerti di avere una massa che preme alle porte fa differenza (5 sold-out, dati SIAE). Anche se mi piace pensare al Festival come qualcosa di autonomo e indipendente dai suoi incassi e dal turismo che comporta, al giorno d'oggi non possiamo trascurare le indagini sul ritorno in termini economici. Il secondo aspetto, più difficilmente misurabile ma comunque suggestivo, sono i rumors: ti accorgi che in città si sta parlando della cosa che realizzi, che la gente ne parla bene, che qualcuno viene a conoscenza dell'attività dell'orchestra tramite il passaparola. Un elemento tecnico da non sottovalutare è la biglietteria online, attiva da giugno 2016, a ridosso dell'apertura della prima edizione del Festival. Tutta l'attività del Ludwig van è passata di qui, e anche tutte le nostre successive

iniziative: il successo in una certa misura è imputabile alla semplificazione delle modalità di acquistare un biglietto.

Parliamo ora dell'evento in sé: attività core, servizi complementari e accessori.

Sostanzialmente non abbiamo fatto molto di diverso, quello che è attività accessoria, ossia introduzioni, conferenze o laboratori, non è stata molto di più. Però sicuramente altra chiave di successo del Festival sono state le collaborazioni e le partnership. In generale il Festival estivo, a partire proprio dal Ludwig van, ha visto l'introduzione delle prove generali del mattino aperte al pubblico: non erano mai state fatte per i concerti d'estate, viceversa sì per i concerti in stagione. Ma il vero elemento vincente è stata la loro realizzazione all'Orto Botanico di Padova, nella Sala delle colonne: siamo rimasti in città, in centro, in uno spazio bellissimo che il pubblico nel 2016 aveva ancora più voglia di visitare e scoprire.

Grazie alla collaborazione con l'Università di Padova che lo gestisce, abbiamo fissato un biglietto d'ingresso che potesse essere particolarmente vantaggioso, più basso rispetto all'ingresso stesso all'orto senza concerto, con il quale le persone potevano entrare prima o fermarsi dopo e godere anche della prova. Le prove sono state condotte in maniera informale, con Marco Angius che illustrava all'inizio brevemente le sinfonie successivamente eseguite: una sorta di attività pedagogica. Essenzialmente il pubblico del mattino è molto diverso dal pubblico della sera, tipicamente hai 2 o 3 persone che magari tornano anche al concerto della sera perché sono molto motivate. Ma di solito sono quasi impermeabili i due pubblici, per la forma delle prove proposta, per il luogo, per l'orario, per l'accessibilità a bambini, ecc. La partnership con un altro ente culturale della città è risultata vincente a partire dal fatto che abbiamo potuto condividere la comunicazione. Sempre grazie all'Università di Padova, è stato possibile per il 4Franz Festival, oltre alle prove mattutine, attuare una stretta collaborazione con la Specola e con l'Osservatorio astronomico di Padova nell'ambito dei 250 anni dalla sua inaugurazione. È possibile stabilire un parallelo tra l'ultimo concerto del Ludwig van con la partecipazione del coro del Friuli e l'ultimo del 4Franz in collaborazione con la Specola: l'appuntamento più grande ha un maggior successo se gestito con una componente altra, che sia quella vocale o dell'immagine.

Oltre agli abbonamenti, ottenete contributi finanziari dal MIBACT, dalla Regione Veneto, dal Comune di Padova e dalla Fondazione Antonveneta. Quale rete di relazioni avete stabilito con le istituzioni locali e non?

L'Orchestra di Padova e del Veneto è l'unica Istituzione Concertistica Orchestrale (ICO) operante in Veneto. Per lo svolgimento delle proprie attività la Fondazione utilizza i vari

contributi concessi. L'interesse del Comune di Padova è abbastanza ampio nei confronti dell'orchestra, essendo un partner quotidiano. Il "pacchetto" dell'assessorato alla cultura non ha subito modifiche in concomitanza del Festival, ma indubbiamente l'attività estiva così configurata, diversamente rispetto al passato, ha rappresentato una proposta interessante e proattiva per il supporto futuro. A differenza del Ministero e della Regione, che sostengono attraverso un contributo annuale l'orchestra, con l'assessorato alla cultura di Padova c'è un dialogo diverso, proprio sulla ricaduta nelle politiche culturali della città.

La Fondazione Antonveneta invece è un nostro sostenitore istituzionale, costituito da Banca Antonveneta con lo scopo di promuovere e sostenere iniziative ed attività di carattere culturale, artistico, scientifico, educativo e sociale nelle aree di tradizionale attività della Banca: sicuramente con il Festival estivo ha prolungato il sostegno alla stagione.

Esiste poi l'Associazione Amici dell'OPV, che riunisce appassionati di musica, i quali si dedicano alla promozione di iniziative rivolte ai giovani e al nuovo pubblico, avvalendosi del contributo di privati e aziende. Sostiene l'orchestra, valorizza l'attività dei giovani musicisti attraverso borse di studio, organizza iniziative e progetti speciali.

Parliamo ora di Comunicazione, in particolare web e social network: perché per il Festival ha preso piede questo tipo di promozione, rispetto alle vostre precedenti stagioni?

Noi in genere andiamo di default (perché solitamente i nostri budget non ci permettono di fare altro) su una comunicazione tradizionale, quindi sul cartaceo su un'attività di stampa. Dal Festival in poi è molto cresciuta l'importanza data al web e ai social. È una cosa che si muove in parallelo con la compattezza dell'attività: un tema così iconico, come le 9 sinfonie di Beethoven, ma iconico pensando anche all'immagine stessa di Beethoven, il ritratto del genio, si presta meglio a sostenere una comunicazione specifica sui social, principalmente Facebook. Negli ultimi 2 anni abbiamo un po' accelerato, sempre nei limiti delle nostre possibilità, con l'attività non solo organica ma anche di advertising su Facebook, soprattutto per tutti i progetti "family and kids" per famiglie e bambini. Il riscontro è immediato, anche solo dalle condivisioni e i commenti sotto i post. In generale noi come target di pubblico cerchiamo di parlare a tutti, anche in termini di campagna Facebook: 18-65 anni, centrato su Padova con 25 km di raggio. Il festival parla a tutti perché è forte e intensa sia l'esperienza di un 19enne che lo vive per la prima volta sia quella di un 60enne che lo vive almeno per la quarta volta se vive a Padova e segue l'orchestra. Poi i Festival, rispetto ai cartelloni, si prestano molto di più a forme di marketing alternativo, anche un po' più informale.

Quali sono, se ci sono, le criticità in questo festival? Qual è la tua sfida per mantenere vivo questo Festival negli anni?

La criticità, se può essere definita come tale, è la capienza: a palazzo Zuckermann ci sono 200 posti e al Castello circa 800. Sono pochi 200 posti, considerando che per la stagione invernale al Pollini abbiamo 550 posti. Pensare ad altri posti all'aperto a Padova che non richiedano sovra-allestimenti, diventa complicato. Ad esempio una piazza non sarebbe una soluzione: oltre all'incognita tempo, devi ottenere le autorizzazioni, chiudere l'accesso, montare il palco, progettare l'illuminazione. Tutto questo allo Zuckermann è pronto o quasi, non ti devi preoccupare nemmeno delle sedie o degli allacci della corrente. E il Castello, nel quale il Comune ci concede una sola data, è pensato come punto finale. Anche in vista di budget per la comunicazione più alti, non ha molto senso investirci di più se le date da 200 posti sono sempre sold-out. Bisognerebbe ragionare in una dinamica dialettica diversa con il castello, al fine di ottenere 2 date almeno, il che permette di adattare meglio i programmi a seconda del luogo. Di solito i programmi più accattivanti e popolari sono anche quelli che richiedono masse più importanti, come gli organici che abbiamo in mente per la prossima edizione. Il nostro gioco è quello di collocare, in proporzione, programmi e organici nei luoghi che possono accogliere più o meno persone. Sicuramente dopo due anni così, la formula del Festival tematico legato all'integrale di un solo compositore l'anno prossimo non la potremo più sviluppare: Mozart compose 40 sinfonie, Haydn 104! Però la compattezza nella programmazione è un elemento fortemente premiante, perché regala l'occasione al pubblico di vivere un'esperienza completa, non un concerto spot ma un percorso. Uno spettatore cerca di essere il più possibile presente, si sente partecipe: è un discorso si articola e viene condiviso fra l'orchestra, il direttore e il pubblico. Nel momento in cui le cose funzionano bene, il pubblico ti premia, il meteo ti assiste, è difficile pensare di tornare indietro.

Conclusioni

Il presente lavoro si è sviluppato come proposta di analisi delle possibilità di estensione del concetto di marketing al Festival musicale, nel quale una rete di attori tendono al raggiungimento di fini sociali, culturali, economici e turistici attraverso la realizzazione di spettacoli dal vivo. In particolare il mio intento è stato quello di dimostrare come sia possibile produrre un evento culturale di successo grazie alla combinazione di tecniche di marketing e di comunicazione nel territorio di svolgimento. In generale, sono stata ispirata non solo dagli strumenti acquisiti durante gli studi universitari, ma dall'approfondimento delle tematiche con la letteratura del settore, comprendendo l'attualità e la crescita d'interesse verso l'argomento trattato. È stato interessante individuare le strategie di marketing culturale e territoriale nell'operato dell'Orchestra di Padova e del Veneto, realtà musicale della città di Padova. La loro attività nel corso degli ultimi anni ha compiuto un notevole percorso di crescita, grazie all'arrivo di un direttore artistico e musicale il cui ruolo si è rivelato strategico. Ma è stata la volontà di rendere i loro eventi musicali accessibili a un pubblico più ampio che ha portato alla scelta della formula del Festival per i progetti estivi: con la semplificazione delle modalità di acquisto dei biglietti e con più articolati strumenti di comunicazione, l'evento ha attirato letteralmente masse di spettatori, sia nella prima che nella seconda edizione. Il successo deriva in maniera prevalente dal livello di integrazione dell'orchestra nella città di Padova, sia grazie alle strette relazioni con altri istituti culturali del territorio sia per la scelta delle location presso le quali esibirsi. Il Festival rappresenta un mezzo per riscoprire e riavvicinarsi fisicamente alla propria area territoriale, alla città, alla cultura e alle tradizioni. Considerare la creatività culturale di un territorio come prodotto di mercato significa legittimarsi in termini di valore di mercato: lo spettatore non dovrebbe essere un elemento passivo del sistema economico che si accontenta di ciò che gli viene proposto, ma dovrebbe costruirsi un'identità culturale propria. Ciò che un individuo assimila da un'esperienza riflette in gran parte le influenze della società in cui vive e il Festival si presenta come teatro perfetto per la promozione del coinvolgimento nel territorio. L'attrattività di un luogo deriva dalle strategie messe in gioco per favorire lo sviluppo locale: negli ultimi anni è cresciuta la consapevolezza nei confronti del marketing territoriale di riuscire a mettere in campo un sistema di azioni mirate a raggiungere specifici obiettivi di promozione del territorio, facendo leva sugli aspetti ivi caratteristici. Oltre alla capacità di promuovere l'immagine di una città e di mobilitare notevoli risorse coinvolgendo attori diversi, il Festival costituisce uno strumento a sostegno della valorizzazione culturale locale per il rafforzamento del senso di appartenenza della comunità.

L'organizzazione di un evento richiede l'azione del marketing sia nella progettazione, sia nella direzione che nella valutazione dell'evento, con un lavoro a 360°.

Lo spazio per implementare gli approcci strategici di pianificazione e di finanza del Festival appaiono davvero ampi e sembra d'obbligo uno sviluppo degli studi e delle applicazioni operative del marketing in campo culturale: la specifica relazione identitaria che un'organizzazione culturale possiede nei confronti del pubblico e del territorio di riferimento sembra aver trovato la sua dimensione più consona proprio nel Festival.

Conteggio parole escluse bibliografia e note a piè di pagina: **14.985** parole.

Bibliografia e Sitografia

Libri:

- ARGANO, BIOLO, DALLA SEGA, VIVALDA, 2005. *Gli eventi culturali. Ideazioni, progettazione, marketing, comunicazione*. Milano, Franco Angeli editore.
- ARGANO, 1997. *La gestione di progetti di spettacolo*. Milano, Franco Angeli editore.
- BAUMOL, BOWEN, 1966. *Performing Arts – The Economic Dilemma*. Cambridge. The Twentieth Century Fund.
- BIANCHI M., 2001. *Enti pubblici e competitività. L'intervento degli Enti pubblici nella valorizzazione della competitività dei sistemi locali. Esperienze nazionali ed internazionali*. Cesena, Società editrice Il Ponte Vecchio.
- BIANCHINI F., 1996. *Culture, Economic, Development and the Locality: Concept, Issue and Ideas from European Debates*. Hardy editore.
- BODO C., SPADA C., 1994. *Rapporto sull'economia della cultura in Italia 1990-2000*. Milano, Il Mulino.
- CANZIANI ROBERTO, 2005. *Comunicare spettacolo: teatro, musica, danza, cinema. Tecniche e strategie per l'ufficio stampa*. Milano, Franco Angeli editore.
- CAROLI MATTEO, 2014. *Il marketing per la gestione competitiva del territorio. Modelli e strumenti per attrarre nel territorio persone, imprese e grandi investimenti*. Milano, Franco Angeli editore.
- CHERUBINI SERGIO, 2013. *Marketing culturale. Prodotti Servizi Eventi*. Milano, Franco Angeli editore.
- CHERUBINI, BONETTI, IASEVOLI, 2009. *Il valore degli eventi. Valutare ex ante ed ex post gli effetti socio-economici, esperienziali e territoriali*. Milano, FrancoAngeli.
- COLBERT F. (2000). *"Marketing delle arti e della cultura"*. Milano, Etas Libri.
- COSTA GIOVANNI, GIANNECCHINI MARTINA, 2013. *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*. Milano, McGraw-Hill editore.
- CROCI ELENA, 2009. *Turismo culturale*. Milano, Franco Angeli editore.
- DE BIASI, GARBARI, 1999. *Il nuovo manuale delle professioni culturali. Strumenti, percorsi e strategie per le professioni nuove*. UTET università.
- EDLES PETER, 2005. *Fundraising: Hands-On tactics for Nonprofit Groups*. McGraw-Hill editore.

- FIOCCA RENATO, 2005. *Marketing. Impresa e mercato*. McGraw-Hill Companies editore.
- GALLINA M., 2001. *Organizzare Teatro. Produzione, distribuzione, gestione del sistema italiano*. Milano, Franco Angeli.
- GNECCHI F., 2005. *Market-driven management e servizi pubblici locali*. Torino, Giappichelli editore.
- GREENFIELD JAMES, 2002. *Fundraising Fundamentals: A Guide to Annual Giving for Professionals and Volunteers*. Wiley editore.
- GUERZONI GUIDO, 2008. *Effetto festival, impatto economico dei festival di approfondimento culturale*. Fondazione eventi- Fondazione Carispe.
- GUERZONI, LISSONI, MUSSAPI, RAMOS, RANIERI, 2015. *Ricerca sui nuovi festival culturali internazionali, temi format pubblico e palinsesti*. Fondazione Cassa di Risparmio di La Spezia.
- GWINNER K., 1997. *A model of image creation and image transfer in event sponsorship*. International marketing review, vol 14 n 3.
- HESMONDHALGH D., 2015. *Le industrie culturali*. Milano, EGEA.
- JOHNSON, WHITTINGTON, SCHOLE, 2014. *Strategia aziendale*. Edizione italiana a cura di Andrea Paci, Pearson editore.
- KOTLER PHILIP, ARMSTRONG GARY, 2009. *Principi di Marketing*, edizione italiana a cura di Walter Giorgio. Pearson editore.
- KOTLER, KELLER, ANCARANI, COSTABILE, 2012. *Marketing Management*. Pearson editore.
- MOWKA, DAWSON, PRIEVE, 1986. *Marketing in the Arts*. Praeger Publishers, New York.
- PAIOLA MARCO E GRADINETTI ROBERTO, 2009. *Città in festival: nuove esperienze di marketing territoriale*. Franco Angeli Edizioni, ICARE università Ca' Foscari di Venezia.
- PECCHENINO MAURO, 2002. *Organizzare gli eventi. Come gestire convegni, manifestazioni e feste per la comunicazione d'impresa*. Il Sole 24 Ore, Milano.
- PORTER MICHAEL, 2008. *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. Free Press, New York.
- PORTER MICHAEL, 1985. *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. New York, Free Press.

- SOLIMA LUDOVICO, 2004. *L'impresa culturale: processi e strumenti di gestione*. Roma, Carocci editore.
- THROSBY, WITHERS, 1979. *The Economics of Performing Arts*. London, Edward Arnold Publisher.
- TOSCANO M.A., 1999. *Dall'incuria all'illegalità. I beni culturali alla prova della coscienza collettiva*. Milano - Pontedera, Jaca Book/Il Grandevetro.

Riviste, articoli e tesi:

- COLLODI, CRISCI, MORETTO, 2009. *Marketing trends*. VIII Convegno Internazionale Italia-Francia
- CREMONINI, 2009. Tesi di Laurea triennale in Comunicazione e Marketing, “*Eventi culturali e festival musicali: strumenti di management e comunicazione*”, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia.
- DANIELE JALLA, 2004. *I beni culturali fra sovraesposizione e sostenibilità: il contributo della valutazione economica*. Il Giornale delle Fondazioni.
- ECOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE DE PARIS (ESCP-EAP). *Le esperienze di consumo alla prova dell'autenticità, tra fictional e teatrale*.
- FERRARI S., ADAMO G.E., 2004. *Eventi, marketing territoriale e immagine della città*. Convegno AIS, Università della Calabria.
- MARCO PAIOLA, 2008. *Cultural Events as Potential Drivers od Urban Regeneration: An empirical Illustration*. Research paper.
- PERINI, 2014. Tesi di Laurea magistrale in Economia e Gestione delle arti e delle attività culturali. *La mostra d'arte cinematografica di Venezia e il suo territorio. Identità e condivisione*. Cà Foscari
- SACCO PIER LUIGI, 2012. *Le industrie culturali e creative e l'Italia; una potenzialità inespressa su cui scommettere*. Il Sole 24 Ore.
- UNIVERSITA' DI MACERATA, 2010. *Il capitale culturale: studies on the value of cultural heritage*. Eum edizioni università di Macerata, Macerata, pagine 23-46: *Dall'economia della cultura al management per il patrimonio culturale: presupposti di lavoro e ricerca* a cura di Mara Cerquetti.

Siti web:

- www.beniculturali.it
- www.fitzcarraldo.it
- www.giornaledellospettacolo.globalist.it
- www.opvorchestra.it
- www.festivaleconomia.it
- www.wikipedia.it
- www.treccani.it/enciclopedia
- www.facebook.com