



Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di laurea magistrale in
Economia e gestione delle arti e delle attività culturali

Tesi di Laurea

**L'evento come strumento strategico nelle
organizzazioni culturali**
Tra marketing e raccolta di donazioni

Relatore

Prof. Alessandro Genovesi

Laureanda

Carlotta Mazzoli

Matricola 974559

Anno Accademico

2025/2026

Sommario

INTRODUZIONE.....	5
CAPITOLO 1.....	7
LE ORGANIZZAZIONI CULTURALI.....	7
1.1 Le organizzazioni culturali: natura, ruoli e confini	7
1.2 La natura del prodotto delle organizzazioni culturali	9
1.3 Breve storia delle organizzazioni culturali	11
1.4 Il ciclo di vita delle organizzazioni culturali	14
1.5 Le sfide da affrontare	17
1.5.1 Unicità e imprevedibilità del prodotto	17
1.5.2 Costruire e mantenere il pubblico	18
1.5.3 La necessità dei servizi accessori	21
1.5.4 La ricerca di finanziamenti	22
1.5.5 L'influenza della tecnologia e dell'AI	24
1.6 Uno strumento da considerare: l'evento	26
1.6.1 Perché considerarlo?	28
1.6.2 La sua dimensione esperienziale	30
CAPITOLO 2.....	33
FUNDING PER LE ORGANIZZAZIONI CULTURALI.....	33
2.1 Un quadro generale	33
2.2 Cos'è il <i>fundraising</i> ?	34
2.2 Le fonti di <i>funding</i>	37
2.2.1 Il sostegno pubblico	38
2.2.2 Il sostegno privato.....	43
2.3 Focus sulle donazioni	45
2.3.1 <i>Small donors</i>	46
2.3.2 <i>Major donors</i>	49
2.3.3 La propensione al dono oggi.....	52
2.4 L'evento come strumento per la raccolta fondi	54
2.4.1 Per tutti i mercati e i donatori	55
2.4.2 <i>L'Event Fundraising Manager</i>	56
2.4.3 <i>L'“Event Mix”</i>	58
2.4.4 L'obiettivo strategico	63
CAPITOLO 3.....	65
, IL MARKETING.....	65
3.1 Introduzione al marketing.....	65
3.2 Una nuova ottica	70
3.2.1 I cambiamenti tecnologici e sociali	71
3.3 Il marketing culturale.....	72
3.4 Una nuova visione del marketing per la cultura	75

3.5 Dal consumatore al partecipante culturale	77
3.6 La segmentazione del pubblico.....	79
3.7 Gli eventi come strumento di marketing.....	81
3.8.1 La dimensione relazionale	84
3.8.2 La dimensione esperienziale	86
CAPITOLO 4.....	90
INDAGINE SULLO STRUMENTO EVENTO.....	90
4.1 Approccio metodologico	90
4.2 Il campione scelto	91
4.3 L'evento come strumento per la raccolta di donazioni: risultati.....	93
4.3.1 Quali organizzazioni culturali lo scelgono?	93
4.3.2 Perché si preferiscono modalità alternative?	97
4.3.3 Il profilo dei donatori sensibili	100
4.4 L'evento come strumento per la fidelizzazione: risultati	101
4.4.1 Forme maggiormente adottate	101
4.4.2 <i>Target</i> prioritari per la fidelizzazione.....	103
4.4.3 In che modo gli eventi mantengono la relazione	105
4.4 L'adozione della Membership	105
4.4.1 Dimensione della membership e profilo dei sostenitori	106
4.4.2 Gli eventi come <i>benefit</i> per i membri	107
4.4.3 Gli eventi stimolano il rinnovo e ulteriori donazioni?	108
4.5 Chi viene coinvolto per la realizzazione degli eventi	109
CAPITOLO 5.....	111
ANALISI E CONCLUSIONI.....	111
5.1 Introduzione.....	111
5.2 Il mancato impiego dell'evento per la raccolta di donazioni	111
5.3 L'efficacia degli eventi nel marketing della fidelizzazione	116
5.3.1 Una controtendenza	119
5.4 L'efficacia dei programmi di <i>membership</i>	121
5.5 Conclusioni.....	125
Bibliografia.....	129
Sitografia.....	131

INTRODUZIONE

Gli eventi stanno assumendo sempre più un ruolo centrale all'interno delle strategie delle Organizzazioni non profit (ONP), rivelandosi strumenti molto efficaci proprio per la loro caratteristica di poliedricità. Essi possono infatti soddisfare obiettivi di diversa natura contemporaneamente: reclutamento, fidelizzazione, comunicazione, raccolta fondi, posizionamento e *networking*. Si tratta, dunque, di una formula vincente creata da diverse discipline in grado di attirare a sé diversi mondi e modi di operare.

Le organizzazioni culturali costituiscono una buona fetta delle ONP ed esse producono e sfruttano gli eventi per sopperire ad alcune necessità che le contraddistinguono. Accanto alle attività *core*, infatti, le organizzazioni realizzano eventi che risultano fondamentali per sopperire a delle loro necessità di base che le contraddistinguono: sono occasioni per attivare relazioni, per consolidare reti, per coinvolgere pubblici nuovi o già esistenti e, non da ultimo, per raccogliere donazioni.

Alla luce di queste considerazioni, l'obiettivo della tesi è comprendere quali strategie e quali finalità guidino oggi la produzione di eventi da parte delle organizzazioni culturali. In particolare, l'analisi si concentrerà su alcune organizzazioni culturali *non profit*, a Venezia e in Italia, e su due tipologie di eventi: quelli orientati alla fidelizzazione del pubblico e quelli finalizzati alla raccolta di donazioni.

Il primo capitolo introduce il mondo delle organizzazioni culturali, spiegandone le caratteristiche, le sfide attuali e i loro eventi come strumenti strategici.

Il secondo capitolo si apre con una breve spiegazione delle varie fonti di funding per poi concentrarsi sulle donazioni, approfondendone il ruolo all'interno del settore culturale, le modalità attraverso cui è possibile contribuire e le principali motivazioni che spingono i donatori a sostenere le istituzioni culturali. Quanto detto servirà per affrontare il tema degli eventi legati alle donazioni.

Successivamente, la tesi pone l'attenzione sul marketing della fidelizzazione nel contesto culturale e i suoi strumenti; entra nel merito degli eventi come elemento chiave di fidelizzazione e le possibili tipologie adottate.

Il quarto capitolo presenta i risultati emersi dalle interviste condotte con alcune organizzazioni culturali che si sono rese disponibili a partecipare alla ricerca, offrendo una testimonianza diretta delle loro pratiche, finalità, priorità, strategie e opinioni riguardanti la produzione delle due tipologie di eventi prese in esame.

Nel quinto capitolo i risultati delle interviste saranno discussi e interpretati criticamente, mettendo in relazione le evidenze emerse con la letteratura di riferimento e formulando considerazioni conclusive.

CAPITOLO 1

LE ORGANIZZAZIONI CULTURALI

1.1 Le organizzazioni culturali: natura, ruoli e confini

Il termine “organizzazione” risulta efficace nella misura in cui riesce ad includere innumerevoli tipi di enti che hanno degli scopi e degli obiettivi oppure rappresentano il mezzo attraverso cui un gruppo di individui raggiunge un o più obiettivi.

L’entità persegue i propri scopi realizzando e/o distribuendo prodotti e servizi diretti alla soddisfazione di bisogni specifici che emergono dalla comunità, attraverso l’impiego di risorse, la creazione di strutture, la costruzione di partnership e la competizione con altre organizzazioni.

Un’organizzazione viene vista come un “sistema”, cioè un insieme di soggetti, obiettivi, risorse e attività che risultano interrelati e interdipendenti.

Secondo una definizione semplice e generica, si può dire che un sistema è un insieme di elementi-componenti interconnessi che si comporta come un “tutt’uno”. Funziona secondo delle “regole”, ovvero secondo una struttura di relazioni di elementi-componenti che è dotata di una certa stabilità sufficiente a garantire loro la capacità di operare insieme: la “struttura” è ciò che gli permette di assumere delle qualità e abilità per funzionare e per rispondere, “una certa stabilità”, invece, è la caratteristica che gli permette di mantenersi nel tempo senza precludergli la possibilità di adattamento.

Dunque, le organizzazioni culturali sono tutti quegli enti che hanno scopi e obiettivi oppure sono mezzi attraverso cui raggiungere questi ultimi e che dialogano con il proprio contesto attraverso prodotti culturali.

Le organizzazioni culturali, dunque, vengono riconosciute come quegli operatori che si dedicano attivamente alla conservazione e alla valorizzazione del patrimonio culturale e della creazione artistica, alla tutela e alla diffusione del patrimonio artistico, storico e culturale. Essi erogano con continuità i loro servizi in forma gratuita, cioè ad un prezzo che si colloca al di sotto dei relativi costi di produzione; sono quindi escluse dall'analisi tutti coloro che trovano nella logica del profitto l'elemento centrale del proprio processo decisionale.

Esse possono essere suddivise in base alla natura dell'output, per tipologia di processi produttivi, per assetti istituzionali e per la loro durata.

Le organizzazioni culturali possono essere definite come “organizzazioni dei servizi” in quanto il bene non rappresenta un elemento direttamente fruibile se non si trasforma in un servizio. Si pensi ad un museo: genera servizi di fruizione della collezione attraverso un percorso e un progetto specifico. Ancora, un archivio: svolge il servizio di riproduzione e consultazione dei documenti che poi argina al fruitore per svolgere ricerche, attività o funzioni di attività amministrativa.

Ragionando su questo piano, risultano importanti quattro caratteristiche: l'intangibilità, l'inseparabilità, la deperibilità e l'eterogeneità della prestazione.

Per quanto riguarda la prima caratteristica, l'intangibilità, bisogna pensare che il contenuto della prestazione è di tipo immateriale dunque tanto più il servizio è caratterizzato dall'immaterialità, tanto più sarà necessario curare la parte materiale, ovvero l'elemento significativo di qualità nella percezione del consumatore. L'inseparabilità dimostra come il momento della produzione e il momento del consumo non si possano separare. La deperibilità riassume il concetto riguardante l'offerta: essa non può essere conservata né utilizzata in un secondo momento e, di conseguenza, diventa più complesso adattarsi ai cambiamenti della domanda. L'eterogeneità della prestazione spiega quanto sia difficile, per le organizzazioni culturali, standardizzare completamente le modalità di erogazione: un concerto da camera non risulterà mai uguale in tutte le repliche.

1.2 La natura del prodotto delle organizzazioni culturali

A differenza delle aziende, focalizzate sul mercato, le organizzazioni artistiche e culturali sono orientate verso il prodotto. La missione dell'organizzazione fonda le sue radici nell'arte e le risorse principali sono gli artisti, i creatori e gli interpreti che hanno fatto dell'arte il centro della loro vita.

Il prodotto culturale è un'espressione culturale concreta che diffonde e comunica ad un pubblico dei significati; trattandosi di un'espressione simbolica, il significato che diffonde è complesso in quanto può essere aperto e soggetto ad una interpretazione.

Per una rappresentazione analitica, il prodotto delle organizzazioni culturali può essere pensato come composto da due elementi: il *content* e il supporto. Il primo costituisce l'insieme dei significati che animano la proposta culturale (il *core* del prodotto) mentre il secondo è la forma dell'oggetto, materiale e/o immateriale, che permette di esprimere e comunicare il contenuto. Una rappresentazione grafica che può rendere chiara l'idea dell'interazione tra le due componenti è quella dello yin e dello yang. Essi, infatti, si configurano quale espressione paradigmatica della complementarità: due principi opposti e al contempo interdipendenti, la cui esistenza non può prescindere dall'altro. Essi incarnano l'equilibrio dinamico, costituendo due componenti distinti ma inscindibili, la cui unione genera un significato unitario e compiuto.

Dupuis, nel 2002, fornisce un'altra definizione di prodotto culturale attraverso la comparazione di questo con il prodotto definito "*banal*". Il "*produit banal*" è quello che viene apprezzato dal fruitore sulla base di caratteristiche oggettive, per le quali non è ambiguità interpretativa), mentre il "*produit culturel*" è il prodotto in cui sarebbero determinanti le caratteristiche soggettive attribuitegli dal fruitore.

Anche Rouget e Sagot-Duvaurox, nel 1996, elaborano una tripartizione utile riguardante i beni basata sull'attribuzione della qualità: i cosiddetti “*search goods*”, “*experience goods*” e “*hidden property goods*”. Ai primi viene attribuita qualità dopo un'ispezione diretta, alla seconda categoria viene attribuita dopo il consumo, mentre per la terza la qualità rimane non universalmente definibile anche dopo il consumo. Ed è proprio in quest'ultima tipologia che i prodotti culturali trovano la loro collocazione: il consumatore individua solo progressivamente, soggettivamente e parzialmente le caratteristiche del singolo bene.

Alla luce di queste considerazioni, le caratteristiche che contraddistinguono i prodotti culturali sono innegabilmente l'unicità, la scarsa omogeneità, l'intangibilità e l'esteticità. Essi richiedono uno sforzo di creatività, sono veicoli di messaggi simbolici per coloro i quali desiderano consumarli e contengono, almeno parzialmente, una proprietà intellettuale attribuibile all'individuo o al gruppo che li produce.

1.3 Breve storia delle organizzazioni culturali

La volontà di comunicare e creare è una componente innata nello spirito umano quindi si può affermare che gli artisti siano sempre esistiti. Tuttavia, la facoltà di un individuo di dedicarsi alla produzione artistica senza l'onere di dover alienare le proprie opere per garantirsi il sostentamento quotidiano costituisce un fenomeno relativamente

moderno. Infatti, per gran parte della storia, il bisogno di procurarsi i mezzi di sussistenza era cruciale, e l'arte che veniva creata poteva legittimare la propria esistenza solo assolvendo a una funzione sociale. Mancavano, sostanzialmente, le risorse materiali e le energie vitali per sostenere un'arte fine a sé stessa.

Con il progressivo strutturarsi delle società in governati e governanti, i detentori del potere acquisirono le ricchezze e il tempo necessari per commissionare opere artistiche destinate solo per loro. Molti di queste possedevano un significato spirituale, trovando impiego nei contesti rituali e religiosi. Per gran parte della storia, solo la famiglia reale e la Chiesa disponevano della ricchezza necessaria per patrocinare queste arti. Durante il Medioevo, infatti, gli artisti creavano opere di culto per la Chiesa e oggetti di prestigio destinate alle dimore reali.

Oltre all'utilità, l'arte assumeva per entrambi i gruppi anche un simbolo di status. Con il progressivo incremento della ricchezza sociale in Europa durante il Rinascimento, il mecenatismo artistico cominciò ad espandersi e le grandi famiglie di mercanti, grazie al loro patrimonio, si affiancarono alla nobiltà e alla Chiesa nello svolgere un ruolo essenziale nel sostegno ai singoli artisti. I mercanti di nuova fortuna iniziarono a patrocinare gli artisti. Le opere d'arte o gli oggetti artistici venivano acquistati per riempire il tempo libero sempre più abbondante o come beni con cui adornare la propria dimora. Sebbene questi mercanti non fossero individualmente abbastanza ricchi da sostenere un artista, la crescente domanda di opere artistiche rese possibile agli artisti

stessi di sopravvivere: il mecenatismo esercitato da parte di un membro della famiglia reale, della Chiesa o dei mercanti forniva dunque un sostegno economico imprescindibile. In cambio, era ritenuto doveroso, da parte dell'artista, fornire opere d'arte che soddisfacessero il gusto del mecenate. La visione artistica individuale dell'artista rimaneva spesso considerata di secondaria importanza, quando non del tutto trascurata.

La rivoluzione industriale in Europa determinò l'accrescimento della ricchezza e dell'influenza delle città: i governi civili cominciarono ad assumersi l'onere di sostenere l'artista, che in precedenza era responsabilità, come già detto, della corte, della chiesa e delle famiglie di mercanti. Infatti, le città, ormai centri pulsanti di potere economico e culturale, spesso competevano tra loro per ottenere i servizi dell'artista più famoso, «in modo simile a come le città moderne corteggiano le squadre sportive» (Kolb, 2013, p. 4).

Gli artisti cessarono così di essere considerati meri artigiani, la cui abilità era posta al servizio della gloria altrui: la società europea iniziò a riconoscerli come una categoria distinta e speciale di persone, dotata del diritto di creare arte sulla base della propria personale visione.

Il mecenatismo tradizionale lasciò progressivamente spazio ad un nuovo modello: piuttosto che sostenere direttamente l'artista, la città e i ricchi imprenditori finanziavano l'organizzazione, incaricata di presentare e promuovere la forma d'arte. Dunque, a partire da artisti sostenuti e dipendenti da mecenati religiosi, reali, o dai capricci dei mercanti, nacque invece l'idea di un'istituzione professionalmente

strutturata, deputata a sostenere l'artista e a mediare tra la sua opera e la sua collettività.

Queste organizzazioni culturali soppiantarono i mecenati del passato, assumendo un ruolo unico nel mercato poiché fornivano beni e servizi che le imprese a scopo di lucro non potevano, o non volevano, fornire. Poiché le organizzazioni culturali potevano contare sui sussidi, spesso non tentavano nemmeno di coprire i costi con le entrate.

L'assetto moderno prevede che l'organizzazione culturale sia sostenuta da finanziamenti pubblici e costituita da persone le quali, pur non essendo artisti, condividono completamente la visione creativa degli artisti stessi. Non di rado, sono proprio i dirigenti delle organizzazioni in questione a svolgere il ruolo di “guardiani”, determinando il valore della cultura e stabilendo quali opere meritano di essere presentate e comunicate.

Secondo Bourdieu, dato che vengono presentate ed esposte solo opere di valore, il fatto stesso che un'opera sia presentata da un'organizzazione culturale le conferisce valore.

1.4 Il ciclo di vita delle organizzazioni culturali

La teoria del ciclo di vita dei prodotti supporta l'idea che i prodotti attraversino delle specifiche fasi: il momento del lancio, il periodo di crescita, lo stadio della maturità e il momento del declino. Pertanto, si può sostenere che ci sia un ciclo di vita prevedibile, e questa

affermazione non può ignorare neanche quello delle organizzazioni culturali.

Le organizzazioni culturali presentano un ciclo suddiviso in sette fasi: “*dreaming the dream*”, “*launching the effort*”, “*getting organised*”, “*making it*”, “*becoming an institution*”, “*closing in*” o “*the path to renewal*”, “*dying*” o “*beginning anew*”.

La maggior parte delle organizzazioni culturali è nata con l’obiettivo di offrire un prodotto culturale a cui la maggioranza del pubblico non aveva accesso. La prima fase descrive il momento in cui i fondatori nutrono il sogno di portare delle forme d’arte ad un pubblico. Di conseguenza, la prima cosa da fare è quella di avviare l’iniziativa reperendo finanziamenti e creando un pubblico (“*launching the effort*”). Se l’organizzazione supera la fase iniziale, deve organizzarsi (“*getting organised*”) con reparti formali e strutture. Man mano che la comunità si rende conto che l’organizzazione offre un beneficio ricercato, la partecipazione inizia a crescere e, grazie a ciò, l’organizzazione riesce ad affermarsi. In questo modo, essa diventa così un’istituzione, cioè una marca nota e riconoscibile (“*becoming an institution*”). Nonostante ciò, in questa fase, l’organizzazione non può ignorare il fatto di poter correre anche il rischio di perdere il proprio pubblico a favore di un concorrente nuovo e più giovane.

Se un’organizzazione è riuscita ad attirare un gran numero di visitatori, altre organizzazioni, già esistenti o di nuova costituzione, potrebbero

decidere di emularne il successo offrendo gli stessi vantaggi e rivolgendosi a un pubblico simile.

Pertanto, anche dopo una storia di successo, può seguire un periodo di atrofia o declino, quando il pubblico inizia lentamente a ridursi a causa dell'introduzione di nuovi concorrenti o di problemi organizzativi interni. Molte istituzioni culturali, sia di grandi che di piccole dimensioni, si trovano in questa situazione.

L'organizzazione si trova dunque obbligata a dover fare una scelta tra due possibili strade da intraprendere. La prima consiste nel chiudersi in sé stessa e concentrarsi esclusivamente sui propri problemi interni. Se opta per questa via, sarà estremamente difficile e raro trovare nuove idee o acquisire l'energia necessaria per sopravvivere e finirà per scomparire.

La seconda strada alternativa viene determinata proprio dalle sue difficoltà: esse possono infatti costringerla a intraprendere un percorso di rinnovamento in cui possa riesaminare e rielaborare il proprio sogno. Invece di chiudersi in sé stessa, l'organizzazione deve rivitalizzarsi sottoponendo ad una nuova valutazione la propria missione. Questa rivitalizzazione può concretizzarsi soltanto se l'organizzazione culturale coglie l'opportunità di analizzare il prodotto culturale che offre per verificarne l'attuale rilevanza per i consumatori. Questo non significa che l'organizzazione culturale debba cambiare l'arte che espone e promuove; ma se lo stile di presentazione, i servizi aggiuntivi offerti o il tipo di promozioni utilizzate non risultano più attraenti ed

efficaci per l'attrattività percepita dal pubblico, potrebbe essere necessario modificarli e introdurre qualche nuovo elemento che potrebbe fare la differenza. A quel punto, l'organizzazione culturale sarà pronta e determinata nel ripartire da capo.

1.5 Le sfide da affrontare

Nel contesto contemporaneo, le organizzazioni culturali si trovano ad operare all'interno di un quadro profondamente mutato e caratterizzato da dinamiche economiche, sociali e tecnologiche in continua evoluzione. Tale scenario impone loro ad affrontare dei confronti con delle pressioni strutturali e trasformazioni sistemiche che ne ridefiniscono ruoli, responsabilità e modalità di azione. I sottoparagrafi seguenti intendono dunque delineare il perimetro entro cui queste sfide si configurano.

1.5.1 Unicità e imprevedibilità del prodotto

Una differenza che permane rispetto alle imprese classiche riguarda la modifica del prodotto: l'organizzazione culturale senza scopo di lucro tende a non modificare il prodotto dell'artista per adattarlo al mercato. L'organizzazione parte con la missione di presentare l'arte prodotta dagli artisti e il suo ruolo è quello di rimanere fedele alla visione di questi. Tuttavia, l'organizzazione culturale può rimanere fedele alle varie forme d'arte e agli artisti, e contemporaneamente confezionare e commercializzare il prodotto in modo nuovo per il pubblico.

Questa è un impegno e una sfida unica che le organizzazioni culturali devono affrontare anche se non mancano mai i dubbi sulla scelta tra eccellenza artistica ed esigenze di mercato.

Essendo prodotti cui valore deriva da esperienze soggettive, l'imprevedibilità della percezione della qualità rende estremamente difficile prevedere il successo. Non è tanto il problema della poca disponibilità di dati ma del fatto che questi sono suscettibili di interpretazioni multiple e contraddittorie. Tenendo in considerazione, però, quanto detto da Lampel, Lant e Shamsie¹ per le industrie culturali, si può pensare che la combinazione tra elementi familiari e innovativi possa essere un giusto compromesso: la familiarità come fattore utile alla comprensione dell'offerta e l'innovazione per stimolare l'apprezzamento.

1.5.2 Costruire e mantenere il pubblico

Tradizionalmente, chi lavorava nelle organizzazioni culturali non riteneva necessario adottare un tipo di gestione che ricordasse quello delle imprese: la convinzione era quella di dover adottare e applicare regole diverse, proprio come si faceva con gli artisti.

Solo negli anni Settanta le organizzazioni culturali giunsero alla grande consapevolezza che, se si voleva garantire un'affluenza sufficiente, sarebbe stato necessario “commercializzare” la propria arte

¹ Per un approfondimento sulle industrie culturali, le quali presentano sfide legate al mondo delle organizzazioni culturali, si veda l'articolo *Balancing Act: Learning from Organizing Practices in Cultural Industries* (2000).

al pubblico. Di conseguenza, per affrontare la questione, le organizzazioni culturali hanno creato dei dipartimenti di marketing. Inizialmente, la strategia elaborata da questi ultimi consisteva nell'adottare pratiche promozionali commerciali standard: la promozione dei propri prodotti avveniva semplicemente inserendo annunci pubblicitari che comunicavano un messaggio generico sulla disponibilità dell'offerta. I reparti venivano accuratamente separati dallo sviluppo della strategia artistica, in modo tale da assicurarsi che le richieste del reparto marketing non influenzasse il prodotto culturale. Questo comportava un ostacolo nello sviluppo di una strategia di marketing che tenesse in considerazione le esigenze e i desideri del pubblico. Infatti, quando si definisce la strategia artistica interna è importante che il reparto marketing prenda in considerazione e conosca l'ambiente esterno: questo non presuppone un controllo dell'organizzazione o della forma d'arte da parte del marketing ma semplicemente postula la necessità di alcuni compromessi per assecondare le richieste dei fruitori, determinante per la sopravvivenza dell'organizzazione stessa. Inoltre, la necessità di aumentare le presenze, pur dovendo far fronte a finanziamenti ridotti, sta costringendo molte organizzazioni culturali ad abbattere il muro tra i dipartimenti artistici e quelli di marketing.

Secondo Chong, effettivamente, il problema del rapporto con i pubblici deve essere ben osservato e risolto. L'accessibilità e lo sviluppo dell'*audience* sono una priorità: è di fondamentale

importanza, per lo sviluppo di un'organizzazione culturale, ottenere ed ampliare il consenso per le proposte e i programmi offerti. Di fronte all'aumento dell'articolazione e della varietà dell'offerta, è oramai ampiamente riconosciuta l'opportunità di un aumento dell'adozione di strumenti e tecniche di marketing, funzionali a conoscere in modo più profondo le esigenze dei vari pubblici, a differenziare l'offerta e gestire in modo migliore la comunicazione e il rapporto con il pubblico, compresi gli sponsor.

Oltretutto, lo sviluppo dell'*audience* significa anche impegnarsi nel rendere l'arte e la cultura più accessibili, sia per chi già le "frequenta" sia per coloro i quali non ci fanno ancora parte. Da questo punto di vista, le organizzazioni culturali dovrebbero investire ulteriormente su nuove modalità e forme di proposta ai fruitori che riescano a favorire il superamento delle barriere dei *first-time visitors*, l'aumento dei mezzi e delle occasioni di consumo e la promozione di un coinvolgimento e una partecipazione maggiore da parte del pubblico.

Gli strumenti di marketing sono dunque essenziali per il miglioramento, l'ampliamento e la diversificazione delle relazioni con i fruitori. Per il miglioramento, il reparto di marketing si rivolge al pubblico attuale, composto da coloro i quali frequentano i luoghi della cultura, con lo scopo di fidelizzarli per farli tornare. Per l'ampliamento delle relazioni, il destinatario è il pubblico potenziale: vi fanno parte le persone che desiderano entrare nel mondo culturale ma sono ostacolate

da barriere di accesso di tipo fisico, economico, sociale e legate ad un certo timore reverenziale. Infine, per la diversificazione del pubblico è vitale indirizzarsi al cosiddetto “non-pubblico”, cioè chi non usufruisce di alcun tipo di servizio culturale e spesso si dichiara disinteressato ad uscire dalla propria *comfort zone*: in altre parole, un pubblico mai raggiunto in precedenza.

1.5.3 La necessità dei servizi accessori

Un tempo, dato che le organizzazioni senza scopo di lucro forniscono tipicamente beni e servizi in assenza dell'incentivo del profitto, esse beneficiavano del sostegno da parte delle autorità pubbliche (sia locali che federali), sotto forma di sovvenzioni e privilegi ai quali le imprese a scopo di lucro non hanno accesso. Non sussisteva, infatti, alcuna spinta a generare eccedenze finanziarie, giacché tali risorse non possono essere impiegate per l'arricchimento dei dirigenti. Questa condizione, unita al fatto che le organizzazioni culturali potevano contare stabilmente sui sussidi, ha storicamente indotto molte organizzazioni a non perseguire la copertura dei costi attraverso le entrate proprie.

Le scarse risorse finanziarie e la conseguente pressione a incrementare le entrate stanno erodendo la rigida demarcazione tra il modo in cui gli enti *non profit* e le imprese *for profit* concepiscono il profitto. Sempre più spesso, per l'appunto, le organizzazioni senza scopo di lucro intraprendono sempre più spesso attività generatrici di

entrate: oltre ai servizi di base o di prestazione, a livello più esterno sono stati introdotti i servizi accessori. Questi ultimi, molto spesso, non hanno nulla a che fare con il servizio primario ma il pubblico è fortemente influenzato nella percezione della qualità offerta, quanto più questi sono progettati in modo coerente con i loro desideri e bisogni. Così, un'organizzazione culturale senza scopo di lucro può gestire un negozio di souvenir o una caffetteria.

1.5.4 La ricerca di finanziamenti

L'equilibrio economico-finanziario e la capacità di investire per lo sviluppo costituiscono un punto critico. Per far fronte a questo nodo, le organizzazioni culturali dimostrano anche una tensione verso la costante ricerca di massimizzare benefici attraverso fondi, pubblici e privati, e la loro diversificazione. Non si tratta di assicurare un equilibrio economico-finanziario per un periodo ristretto ma si pensa ad un'ottica di lungo termine.

Il costante bisogno di assicurarsi i finanziamenti spesso rende l'organizzazione ostaggio della raccolta di fondi. Le diverse modalità possono variamente coinvolgere: la presenza istituzionale di più soggetti privati e pubblici che danno il loro contributo tramite apporti in conto capitale o con conferimento di fondi; i soggetti esterni (ancora una volta privati e pubblici) che apportano risorse finanziarie attraverso altre forme quali sostegno, sponsorizzazioni, pubblicità, partnerships.

Il problema consiste nelle diverse visioni che spesso molti soggetti sostenitori hanno rispetto allo scopo dell'organizzazione: essi vedono il loro sostegno come un modo per perseguire i propri fini e strategie. La loro partecipazione implica anche la mediazione tra interessi diversi che si riflettono sulle decisioni di prodotto e di pubblico in relazione alla combinazione di obiettivi di ritorno economico (successo di pubblico ed entrate) e di obiettivi sociali (produzione e diffusione di cultura).

Ognuno di essi ha storicamente sostenuto le organizzazioni culturali spinto da un interesse personale nella sopravvivenza dell'organizzazione artistica. Oggi gli obiettivi di governo, aziende e mecenati stanno cambiando e le organizzazioni fanno difficoltà a fronteggiare le nuove aspettative che ne derivano.

Per quanto riguarda la spesa pubblica in cultura, tra i 27 Paesi membri dell'Unione Europea l'Italia si classifica al quarto posto nel 2023, preceduta da Spagna, Francia e Germania, destinando 10 miliardi di euro. Tuttavia, confrontando questa spesa con la spesa pubblica italiana, il risultato cambia: nonostante il Paese dedichi al settore una quota molto alta, quest'ultima è una parte relativamente piccola rispetto al proprio bilancio pubblico, pertanto, si registra un arretramento nella classifica europea con un collocamento tra gli ultimi Paesi. Inoltre, non si può ignorare la quota di finanziamento derivante dal Ministero della Cultura: seppur superiore al periodo pandemico, tra il 2022 e il 2024 la spesa per la cultura si è ridotta del 23%. Per quanto riguarda il PNRR (il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza), i finanziamenti per la

cultura ammontano a 4,2 miliardi di euro, solo il 2,2% circa dello stanziamento complessivo.

Prendendo in considerazione i soggetti privati, i gruppi aziendali, ancora disponibili a sostenere le arti alte tradizionali, sono più esigenti per quanto riguarda i servizi che ricevono in cambio (quali visibilità e intrattenimento per i propri clienti) ma il loro contributo tramite erogazioni Art Bonus, insieme a quello degli enti, è determinante. Al contrario, i ricchi mecenati stanno invecchiando e non risultano presenti molti sostituti, infatti nel 2024 dalle persone fisiche si è rilevato un sostegno solo del 6% rispetto alle altre due categorie di soggetti.

1.5.5 L'influenza della tecnologia e dell'AI

I comportamenti di consumo culturale sono stati e vengono ancora costantemente influenzati dallo sviluppo tecnologico, infatti questo processo ha natura pervasiva, poiché va oltre la tradizionale settorialità, e direzione incrementale, in quanto l'intervallo temporale che intercorre nella transizione tra innovazione e applicazione innovativa si è fortemente ridotto.

Le organizzazioni culturali devono quindi stare al passo con il progresso tecnologico e fare in modo che questo diventi un elemento costitutivo del vantaggio competitivo. Oltre alla fase di produzione (si pensi ad una scenografia virtuale), la tecnologia è elemento significativo anche in fase di distribuzione poiché può essere sfruttata durante la fruizione diretta di un concerto, ad esempio. È possibile

dunque affermare che la tecnologia modifica l'output del servizio culturale e ciò comporta una forte differenziazione di consumo culturale con tecnologie diverse.

Con il boom nel 2022, l'intelligenza artificiale è entrata prepotentemente nella vita quotidiana di tutti. Nonostante risalga circa agli anni Cinquanta, viene riconosciuto come fenomeno molto recente per la sua popolarità di massa che risulta protagonista nelle crescenti intersezioni con il settore culturale. Questa tecnologia, infatti, ha costantemente moltiplicato le sue applicazioni in questo ambito, producendo una crescita di domanda di contenuti culturali e creativi e un parallelo aumento di format e proposte inedite.

Fino a poco tempo fa l'AI era considerata appannaggio di una *élite* ristretta di tecnici. Oggi, al contrario, si è fatta molto più “democratica”, permettendo a quasi tutti di dar vita a nuove idee, rendere più veloci i processi e testare stili creativi nuovi. Stiamo assistendo ad una forte crescita di applicazioni sempre più sofisticate, in ambito di produzione e di fruizione, dell'intelligenza artificiale in molte arti. Un esempio è dato dall'artista visivo nigeriano Ife Olowu: nella sua collezione *Colored Reality*, ha integrato la realtà aumentata nelle sue opere pittoriche utilizzando tecniche classiche per poi affiancarle a *software* AR per regalare effetti digitali, animazioni e suoni tramite *smartphone* durante la fruizione.

Con il fenomeno degli NFT² si è potuta verificare la presenza di esperti in tecnologia che fino a poco tempo fa non erano a loro agio nel mondo dell'arte. Per attrarre questo nuovo pubblico, musei e gallerie si trovano di fronte a due scelte: esporre nuove forme artistiche generate con l'AI e adottare tecniche curatoriali specializzate e avanzate oppure mantenere la loro tradizione e rifiutare queste opportunità di crescita.

1.6 Uno strumento da considerare: l'evento

Per aumentare il bacino di fruitori ed affrontare la diminuzione del loro tempo libero, l'aumento delle opzioni di intrattenimento e per far fronte ai cambiamenti in ambito di finanziamenti, l'evento può essere uno strumento da tenere in considerazione in quanto:

sistema complesso in cui concorrono elementi tangibili e intangibili che interagendo tra loro producono flussi di interazioni virtuali, fisiche, sensoriali, generando esperienza e conoscenza sul piano intimo, privato, sociale, collettivo, relazionale e identitario³.

L'etimologia della parola "evento" deriva dal verbo latino *evenīre* che significa "accadere, divenire, riuscire". Da questi tre concetti è possibile riassumere l'idea di evento come un'esperienza unica (accadere) e pianificata (divenire) per il raggiungimento di un obiettivo specifico (riuscire).

² Non-Fungible Token, dei "certificati digitali" che rappresentano un oggetto reale e hanno il compito di identificare in modo insostituibile e non replicabile la proprietà di un'opera. È una nuova modalità per dimostrare il diritto di proprietà.

³ Definizione di Lucio Argano.

Gli eventi possono essere considerati come “strumento” utile per le organizzazioni *non profit*, quindi anche per quelle culturali, per la loro efficacia nel mettere in contatto l’organizzazione con il pubblico, nel coinvolgere i volontari, nel ricompensare i donatori e nel loro contributo a raccogliere fondi. Il loro punto di forza risiede nella loro capacità di offrire occasioni di straordinaria visibilità pubblica ma tale potenziale impone un processo di pianificazione accurata per assicurare il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti.

Per la loro poliedricità, data dalla capacità di soddisfare gli obiettivi di fidelizzazione, comunicazione, raccolta fondi, posizionamento e *networking*, gli eventi iniziano ad essere sempre più considerati come strumento efficace per realizzare le strategie delle organizzazioni. In Italia, infatti, l’Osservatorio Italiano dei congressi e degli eventi ha rilevato un aumento significativo della produzione di eventi nel settore business⁴, quali congressi di associazioni, convention, lanci di prodotto e incontri tra imprese, enti ed istituzioni, con una quota che va oltre i 360.000. Da ciò si può pensare ad un aumento progressivo anche di questi nel campo delle organizzazioni culturali.

Secondo Nicola Bedogni, esperto di fundraising nel mondo culturale e sociosanitario, gli eventi sono un vero e proprio “ornitorinco tipologico” poiché, come quest’ultimo allatta come un mammifero ma depone le uova come gli uccelli e ha la coda da castoro, anche gli eventi

⁴ Per un approfondimento si veda il Rapporto dell’anno 2024 svolto dall’Osservatorio Italiano dei Congressi e degli Eventi, un progetto di ricerca di Federcongressi&eventi.

sono caratterizzati da elementi peculiari afferenti a discipline diverse tra loro. Questo paragone postula da un lato una natura complessa, data dal tipo di interconnessione organica, e non tecnica, tra le componenti; dall'altro, la multidisciplinarietà determina un ottimo strumento di marketing e comunicazione ma anche una fonte capace di attrarre risorse economiche.

1.6.1 Perché considerarlo?

Le ragioni per le quali si ritiene necessario sfruttare lo strumento dell'evento sono numerose.

Innanzitutto, la sua circoscrizione temporale è una delle caratteristiche che più rendono attrattivo l'evento. Svolgendosi in un periodo ben definito, esso garantisce al pubblico il privilegio di partecipare ad un'esperienza non ripetibile, che quindi rimarrà impressa nella mente. E, nonostante la durata cambi notevolmente da evento a evento, solitamente non prosegue per più di una giornata: questa scelta garantisce un tempo sufficientemente corto per mantenere l'esclusività temporale e l'attenzione e un tempo sufficientemente ampio per mettere in scena tutto ciò che è stato pensato durante l'ideazione.

Come secondo punto a suo favore, l'evento tende ad essere associato ad un momento specifico, come una celebrazione, oppure ad una stagionalità. Se si tengono in considerazione i possibili eventi dei competitor, il legame con uno specifico momento dell'anno può far breccia nella memoria e nella sensibilità dei destinatari.

Le possibilità di scegliere la cadenza sono numerose. La frequenza con cui si pensa di produrre un evento è condizione da stabilire nella fase iniziale di pianificazione e, se ben definita, può consentire riconoscibilità dal punto di vista del pubblico e risparmio di tempo e risorse dal punto di vista della pianificazione. Gli eventi definiti “*one-shot*” sono pensati per un’unica rappresentazione che nasce e si conclude in una singola volta e vengono scelti per inaugurazioni o lanci di progetti importanti. Gli eventi “ripetibili” non hanno una definita riproducibilità temporale ma sono una scelta motivata dal fatto che essi stessi sono stati efficaci in termini di soddisfacimento delle aspettative nel passato. Gli eventi ricorrenti, per concludere, sono legati ad una precisa commemorazione e già in fase di ideazione sono pensati per essere riprodotti con una determinata cadenza. Per questo ultimo tipo, l’integrazione di qualche piccola novità al format può dar origine a maggior attrattività.

Lo spazio è un altro elemento importante dell’evento: un territorio condiviso e un’arena relazionale. La sede che si sceglie di utilizzare per dar vita al progetto è un elemento di successo e non si può dire che le organizzazioni culturali deludano: le loro stanze, giardini, saloni e sale sono molto spesso testimonianze della storia che costituiscono espressione della mission ed elemento di coinvolgimento per il pubblico.

Parlando di coinvolgimento, l’evento permette agli organizzatori di scegliere il tema, cioè il filo conduttore che si sviluppa nel

programma, nell'allestimento, nella *location* e nella comunicazione. Gli eventi strettamente legati alla causa sostenuta dall'ente organizzatore sono quelli di maggior successo per la fidelizzazione e per, appunto, il coinvolgimento.

Infine, durante il suo sviluppo si verificano molti momenti di *networking* e questi ultimi sono considerati dei veri e propri elementi di alta attrattività per il pubblico. Incontrare persone e creare o contribuire al mantenimento di relazioni con altri è di grande rilevanza. Gli organizzatori, dunque, possono sfruttare questi per accogliere e soddisfare le necessità di interazione del pubblico attraverso momenti esplicitamente dedicati.

1.6.2 La sua dimensione esperienziale

La specialità dell'evento è quella di promettere un momento diverso rispetto alla normale vita di tutti i giorni. Per questo motivo, esso è unico, memorabile e irripetibile e gli viene connotata una preziosa rarità e una capacità di stimolare la partecipazione. Si può dunque sostenere che questo strumento si distingue dagli altri per la sua componente esperienziale.

Bernd H. Schmitt, ricercatore nel campo del marketing, ritiene che le esperienze possano essere provocate da diverse tipologie di stimoli. Da menzionare per primi sono i sensi: l'udito durante un concerto o la vista durante l'esposizione di un'opera. La scelta sensoriale è sicuramente il primo aspetto che colpisce sorprendentemente il

partecipante e questo spinge gli organizzatori ad introdurre elementi polisensoriali durante gli eventi. Anche la scelta di colpire la sfera affettiva del pubblico è un'ottima strategia: l'efficacia deriva dallo stimolo di emozioni, sentimenti e stati d'animo di varia natura e intensità, ma sempre positivi. Una terza proposta è quella di affidarsi alla sfera cognitiva: essa viene raggiunta tramite elementi di sorpresa e provocazione e si sceglie prevalentemente per un pubblico razionale, attento più agli aspetti tecnici che al contenuto. Stimolare un'esperienza di tipo comportamentale è un'altra opzione che coinvolge il corpo e gli offre modi alternativi di agire e interagire nello spazio. Per ultima, ma non meno importante, Schmitt parla dell'esperienza relazionale: è difficile che non venga stimolata durante un evento poiché essa deriva da interazioni e relazioni con gli altri, dalla riflessione sulla società e dalla possibilità di trasmettere positivamente i propri valori e quelli dell'organizzazione.

L'esperienza dell'evento postula sempre una collettività e un significato simbolico che la rappresenta. L'*Homo Festus*, cioè incline a partecipare agli eventi, viene attratto dalla loro capacità di condividere valori e messaggi e viene dunque stimolato da questi alla condivisione di simboli, esperienze ed emozioni. Li ritiene territori adatti all'interscambio sociale e simbolico dentro i quali si comunica con linguaggi verbali e non; si sente gratificato di far parte di un'esperienza a cui egli stesso sta contribuendo.

Per le organizzazioni culturali, dunque, l'evento costituisce uno strumento in grado di creare un percorso esperienziale completo tale da consentire di vivere momenti collettivi, i quali aumentano la qualità dell'esperienza e la propria percezione di sé stessi.

CAPITOLO 2

FUNDING PER LE ORGANIZZAZIONI CULTURALI

2.1 Un quadro generale

Le organizzazioni culturali operano in un ambiente in continuo mutamento, caratterizzato da una complessità derivante da pressioni esterne ed interne che incidono in maniera determinante sul modo in cui ciascuna svolge le proprie attività e persegue la propria missione. Tra le varie pressioni, un ruolo importante viene svolto da nuovi concorrenti in altri campi, che riescono ad attirare fondi da pubblici e privati, l'aumento della concentrazione di ricchezza in mano di pochi, la quale incrementa la competizione per i fondi, e la riduzione dei finanziamenti pubblici.

La pandemia e le sue conseguenze hanno accentuato tali criticità. Nonostante nel corso del primo anno governi, donatori e comunità dell'Europa e degli Stati Uniti abbiano fornito risorse e sostegno alle organizzazioni per garantirne la continuità operativa, oggi si trovano ad affrontare ancora difficoltà di natura economica e finanziaria. Ciò ha avuto un impatto significativo sulle entrate derivanti da attività proprie e sui finanziamenti provenienti da contributi e donatori.

Parallelamente, un numero considerevole di organizzazioni non profit ha dovuto interfacciarsi con la rapida evoluzione del contesto finanziario, definito da un mutamento delle aspettative e dei comportamenti di donatori e sostenitori. In tale scenario, nei processi

decisionali e nella definizione delle strategie organizzative ha assunto un ruolo sempre più rilevante l'utilizzo di dati.

Per fare fronte a tutto ciò, il *fundraising* e l'attenzione verso le varie fonti di *funding*, secondo Francesca Pecoraro⁵, hanno preso piede nelle organizzazioni tanto da fondare una vera e propria professione che attrae *leaders* di talento.

2.2 Cos'è il *fundraising*?

La raccolta fondi, anche detta “*fundraising*”, comprende l'insieme delle attività mediante cui l'organizzazione *non profit* reperisce le risorse necessarie per la realizzazione e il sostenimento dei propri progetti e il perseguimento delle proprie finalità. Tali risorse consistono in contributi economici, beni materiali ma anche nella partecipazione di volontari.

Le modalità di raccolta sono numerose e da ciò ne deriva la possibilità di essere adattate alle specifiche esigenze dell'organizzazione, mediante diversi strumenti, strategie e forme di coinvolgimento dei sostenitori. Un'efficace campagna di *fundraising* richiede dunque una pianificazione adeguata e l'individuazione delle modalità più appropriate per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

In quest'ottica, gli enti *non profit* svolgono un ruolo importante che consiste nel mettersi in contatto con le persone che desiderano

⁵ Responsabile marketing presso Fondazione Teatro di San Carlo a Napoli e autrice di *Fundraising for the arts* (2023).

offrire loro il proprio contributo. Pertanto, il *fundraising* non consiste meramente nella ricerca di risorse economiche, ma soprattutto nell'individuazione di potenziali contribuenti e nella capacità di coinvolgimento di questi ultimi mediante strumenti e modalità adeguati. Qualora il rapporto tra il singolo individuo, o ente, e l'organizzazione si fonda su una relazione efficace e duratura, è possibile valorizzare e attivare numerose risorse presenti nella comunità quali denaro, tempo, servizi, beni, competenze, idee e relazioni, che altrimenti rischierebbero di rimanere inutilizzate in assenza di adeguati stimoli e canali di partecipazione.

Nel *fundraising*, l'obiettivo non dovrebbe essere quello di presentare o promuovere una buona causa come se questa fosse un prodotto da vendere, bensì quello di creare delle condizioni tali per cui le persone si sentano coinvolte e motivate a sostenerla. Alla base della raccolta fondi, effettivamente, vi è il principio secondo cui le persone contribuiscono per il benessere di altre. In tal senso, il ruolo del *fundraiser* è principalmente quello di costruire e saldare una relazione autentica tra gli individui esterni all'organizzazione e quest'ultima, valorizzando la causa con dialogo e coinvolgimento, cercando di evitare che il tutto si trasformi in una semplice attività commerciale.

Dunque, il fine della raccolta fondi non è quello di ottenere solo ed esclusivamente risorse economiche, ma quello soprattutto di individuare e coinvolgere i soggetti o gli enti, offrendo un'esperienza significativa di dono e coerente con i propri valori, bisogni e aspettative.

Per far sì che ciò avvenga, è importante progettare un processo per contribuire semplice e accessibile, ma anche in grado di dar origine ad un sentimento positivo nei sostenitori. La disponibilità a sostenere può essere infatti favorita quando viene colto chiaramente il valore del proprio contributo e compreso il modo in cui si può contribuire concretamente alla realizzazione della causa.

Un altro elemento fondamentale è rappresentato dalla programmazione e pianificazione. Ciò che contraddistingue un'attività di fundraising strutturata è la presenza di obiettivi definiti e di un percorso adatto per raggiungerli. Una chiara e corretta pianificazione consente all'organizzazione di definire le risorse necessarie, di individuare le strategie più appropriate e di coinvolgere i soggetti in un progetto concreto. Inoltre, questo permette di valutare i risultati ottenuti e di rendicontare con trasparenza l'utilizzo delle risorse raccolte, rafforzando così il rapporto di fiducia con i sostenitori.

La pianificazione deve però essere accompagnata dalla capacità di sperimentare. Nel *fundraising* non è sufficiente elaborare strategie su piano teorico: è fondamentale mettere in pratica quanto detto, verificare poi l'efficacia e, in alcuni casi, modificare. Per migliorare progressivamente le attività di raccolta fondi può essere utile testare differenti modalità di comunicazione e di coinvolgimento, analizzare le risorse dei donatori e imparare dagli errori. L'osservazione dei comportamenti dei sostenitori consente all'organizzazione di

comprendere quali strumenti risultino più efficaci di altri e di adattare le strategie alle varie esigenze.

Per ultimo, il ruolo centrale è svolto dal ringraziamento, uno dei più importanti momenti della relazione con il contribuente. Il sostegno non dovrebbe essere considerato come il punto conclusivo della relazione, bensì come l'inizio di un percorso fondato su un rapporto di fiducia e coinvolgimento. Ringraziare significa riconoscere il valore del gesto e dimostrare che il contributo è stato apprezzato.

2.2 Le fonti di *funding*

Il *funding* rappresenta tutte le diverse fonti di finanziamento, le risorse e dunque la combinazione di queste ultime che l'organizzazione *non profit* è in grado di reperire.

Le fonti di finanziamento possono essere classificate in tre categorie secondo la loro provenienza. Innanzitutto, vi sono gli enti pubblici: essi comprendono la pubblica amministrazione dal Comune fino all'Europa; vi sono poi gli enti privati che comprendono singoli individui, imprese oppure fondazioni e associazioni che si occupano di altre iniziative; in ultimo abbiamo le risorse autoprodotte, quali quelle derivanti da attività commerciali come la biglietteria o il *bookshop* di un museo, ad esempio.

2.2.1 Il sostegno pubblico

Nel quadro delle risorse che sono destinate al settore culturale si fa riferimento alle Regioni, le quali hanno il compito di promuovere e sostenere lo sviluppo delle attività culturali e artistiche sul territorio, e il Ministero della Cultura, il quale contributo assume particolare rilevanza.

Nel biennio 2022-2023, le disponibilità finanziarie assegnate al comparto culturale hanno raggiunto livelli superiori rispetto a quelli registrati nel periodo pre-pandemico, anche grazie agli importanti investimenti previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), strumento ritenuto fondamentale per sostenere la ripresa e il rilancio del settore. Esso, infatti, costituisce un piano di investimenti pubblici che prevede investimenti in varie aree e interventi previsti per la cultura, in conformità con gli obiettivi e i principi trasversali del Piano, intende poi ristrutturare gli *asset* chiave del patrimonio culturale italiano e favorire la nascita di nuovi servizi, sfruttando inoltre la partecipazione sociale come leva di inclusione e rigenerazione, per migliorare attrattività, accessibilità e sicurezza. Le misure si basano su un modello di *governance* di multilivello e prevedono una forte cooperazione tra attori pubblici, in linea con la Convenzione di Faro⁶ e il Quadro di azione europeo sul il patrimonio culturale.

⁶ Uno degli strumenti del Consiglio d'Europa attraverso cui vengono sostenuti gli Stati membri per affrontare le sfide della società. Si tratta di una convenzione unica, sottoscritta nel 2005, sul patrimonio culturale che ne sottolinea valori e potenziale per uno sviluppo sostenibile e per la qualità della vita.

A partire dal 2023 emerge un progressivo ridimensionamento delle risorse disponibili: questo sottolinea alcune criticità strutturali nel sistema di finanziamento pubblico nella cultura. Nonostante il settore rivesta un ruolo importante dal punto di vista sociale ed economico, la quota di spesa pubblica è sicuramente inferiore rispetto a quella destinata ad altri ambiti considerati strategici per lo sviluppo del nostro paese.

Il sostegno pubblico diretto

Attraverso il sostegno pubblico diretto, le istituzioni pubbliche trasferiscono risorse economiche agli enti e alle organizzazioni operanti nel settore culturale al fine di ridurre il fabbisogno finanziario e di favorire quindi una maggiore accessibilità dell'offerta culturale. Questo tipo di sostegno intende dare la possibilità agli enti di contenere parte dei costi di gestione e di mantenere prezzi accessibili, garantendo la partecipazione e l'inclusione. Infatti, l'accessibilità costituisce un elemento estremamente rilevante nell'ambito culturale in quanto la fruizione del patrimonio e delle attività del settore assume un'importante funzione sociale.

Le forme attraverso cui si concretizza il finanziamento pubblico diretto possono essere differenti. Tra queste rientrano le sovvenzioni, cioè somme economiche erogate dalle amministrazioni pubbliche senza alcun obbligo di restituzione o di altro genere. Vi sono poi i contributi, generalmente erogati per la realizzazione di specifici progetti o

interventi e con determinate condizioni da rispettare, tra cui la rendicontazione delle spese sostenute. A questi strumenti si aggiungono: i finanziamenti a tasso agevolato, mediante i quali gli enti hanno la possibilità di accedere a prestiti concessi per sostenere investimenti strutturati o progetti di elevata entità economica; corsi di formazione online, per la gestione amministrativa e la comunicazione, e seminari o workshop riguardanti tematiche specifiche interne al settore.

Il sostegno pubblico indiretto

Questa forma di finanziamento è costituita da un insieme di agevolazioni fiscali introdotte al fine di incentivare l'impegno dei privati al sostegno del settore culturale e di altri ambiti considerati di particolare interesse e rilevanza sociale.

Come primo strumento abbiamo il 2x1000, un contributo per la cultura che prevede la possibilità per i contribuenti di destinare il 2 per mille della propria imposta sul reddito delle persone fisiche (IRPEF) a cinque enti quali la Chiesa cattolica, lo Stato, i partiti politici, la ricerca sanitaria, scientifica e universitaria; oppure vi è la possibilità di destinare ciò ad organizzazioni non lucrative di utilità sociale. È stato introdotto dallo Stato italiano con lo scopo di sostenere le attività culturali e di promuovere la diffusione della cultura; non si tratta di un finanziamento obbligatorio ma volontario a cadenza annuale.

Il secondo strumento è il contributo 5x1000. Con la Legge finanziaria del 2006⁷ è stata introdotta la possibilità al contribuente di devolvere il 5 per mille della propria imposta sul reddito delle persone fisiche a soggetti che operano in settori di riconosciuto interesse pubblico per finalità di utilità sociale. In particolare, il sostegno è riservato a degli specifici enti stabiliti dalla Legge del 2016; alla ricerca scientifica e sanitaria; alle attività sociali svolte dal comune di residenza del contribuente; alle associazioni sportive dilettantistiche; alle attività di tutela, promozione e valorizzazione dei beni culturali e paesaggistici dal 2017. Gli enti facenti parte queste categorie possono accedere al cinque per mille solo se iscritti al Registro Unico Nazionale del Terzo Settore.

La terza fonte sono i *social bonds*, obbligazioni emesse da enti pubblici o privati con l'obiettivo di finanziare progetti o attività che hanno un impatto sociale positivo, come l'educazione, la lotta alla povertà, la salvaguardia dell'ambiente e la promozione della diversità. Possono essere emessi da enti pubblici e possono essere acquistati da investitori istituzionali e privati. Hanno caratteristiche simili alle obbligazioni tradizionali, ma differiscono per l'utilizzo dei fondi raccolti. In generale sono un modo per sostenere iniziative sociali e ambientali. Possono contribuire a creare maggiore consapevolezza e a promuovere l'investimento sostenibile.

⁷ Si veda la Legge 23 dicembre 2005, n. 266, articolo 1, commi 337 e ss.

Infine, vi è l'Art Bonus⁸. Si tratta di un credito d'imposta per le erogazioni liberali in denaro a sostegno della cultura e dello spettacolo, introdotto come sostegno del mecenatismo a favore del patrimonio culturale. La misura prevede un credito d'imposta pari al 65% delle erogazioni liberali effettuate a sostegno di specifici interventi ed il credito maturato viene generalmente suddiviso in tre quote annuali di pari importo. I limiti di utilizzo, invece, variano in base alla tipologia del soggetto contribuente: per le persone fisiche ed enti che non svolgono alcuna attività commerciale, il credito d'imposta è riconosciuto nel limite del 15% del reddito imponibile, mentre per i soggetti titolari di reddito d'impresa ed enti non commerciali che esercitano però attività commerciale il credito è invece riconosciuto nel limite del 5 per mille dei ricavi annui.

L'Art Bonus si applica a diverse tipologie di intervento, riconducibili a tre principali ambiti: le attività di manutenzione, protezione e restauro dei beni culturali del patrimonio pubblico, gli istituti e i luoghi della cultura pubblici, le fondazioni lirico-sinfoniche, i teatri di tradizione e gli altri enti operanti nel settore; la realizzazione, il restauro e il potenziamento delle strutture destinate alle attività di spettacolo di enti e istituzioni pubbliche. Tutte le istituzioni sono tenute a mantenere il criterio di trasparenza previsto per i soggetti beneficiari del credito d'imposta.

⁸ Ai sensi dell'art.1 del D.L. 31.5.2014, n. 83, "Disposizioni urgenti per la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo della cultura e il rilancio del turismo", convertito con modificazioni in Legge n. 106 del 29/07/2014 e s.m.i.

2.2.2 Il sostegno privato

Le principali forme di finanziamento privato sono le sponsorizzazioni, la Corporate Social Responsibility, il *crowdfunding* e la donazione. Quest'ultima verrà approfondita al paragrafo 2.3 al fine di condurre l'analisi agli eventi.

La sponsorizzazione è «ogni contributo, anche in beni e servizi, erogato per la progettazione o l'attuazione di iniziative in ordine alla tutela ovvero alla valorizzazione del patrimonio culturale, con lo scopo di promuovere il nome, il marchio, l'immagine, l'attività o il prodotto dell'attività del soggetto erogante⁹». Si tratta dunque di una relazione tra uno *sponsor* e un'istituzione o un bene. Il primo interviene finanziariamente in cambio della possibilità di sfruttare il potenziale commerciale associato allo *sponsee*: ne guadagna in termini di reputazione, notorietà, relazioni con la comunità e il territorio ed esposizione ai media; il secondo beneficia di un pagamento monetario (sponsorizzazione monetaria diretta) oppure di una fornitura di beni o servizi (sponsorizzazione tecnica). A differenza delle donazioni, dunque, la sponsorizzazione dà origine ad un ritorno dell'investimento. La sponsorizzazione può essere un evento occasionale o stabilire una forma di collaborazione a lungo termine dove lo *sponsor* viene coinvolto fin da subito, dalla progettazione e realizzazione del progetto.

⁹ Si veda l'art. 120 del Codice dei beni culturali e del paesaggio (D.lgs. 22 gennaio 2004, n. 42).

La *Corporate Social Responsibility* (CSR) indica l'approccio attraverso cui un'impresa integra nelle proprie strategia e attività considerazioni di natura sociale, etica e ambientale, oltre al semplice obiettivo di redditività economica. Il concetto si è sviluppato maggiormente negli anni Cinquanta e Sessanta, fino ad assumere rilevanza negli anni Settanta introducendo il confronto tra *shareholder theory* e *stakeholder theory*. La prima prende in considerazione il profitto come priorità dell'impresa, la seconda invece amplia la prospettiva riconoscendo come necessaria la tutela degli interessi di tutti gli *stakeholders* coinvolti. In questo senso, la CRS introduce maggior consapevolezza degli effetti che l'organizzazione produce nel contesto in cui essa opera: l'adozione di comportamenti socialmente responsabili genera benefici interni (motivazione e clima organizzativo maggiori) ed esterni (miglioramento della reputazione).

Il *crowdfunding*, invece, è una soluzione digitale che negli ultimi anni è stata adottata per sfruttarne i vantaggi data la sua popolarità. Essa utilizza l'effetto virale della comunicazione digitale e dei *social media* sulla comunità di internet: lo scopo è quello di raccogliere fondi affidandosi ad un grande volume di piccoli contributori, i quali devono venire informati sui progressi della campagna. È necessaria, dunque, una narrazione emotivamente persuasiva relativa al progetto per attirare i potenziali contributori e delle eventuali ricompense per questi ultimi: può essere prevista un'anteprima o una prevendita del prodotto finale,

la ricezione del capitale investito maggiorato di un tasso di interesse oppure un prestito in denaro.

Per diminuire il rischio di mancato raggiungimento degli obiettivi della campagna, alcune organizzazioni adottano il *matched crowdfunding*, una modalità che integra le risorse derivanti dalla collettività online con il contributo di un grande soggetto finanziatore, pubblico o privato. Ciò può avvenire in diverse modalità: si distinguono il modello *In-First*, secondo il quale il finanziatore contribuisce con una somma elevata all'inizio e poi si prosegue con la raccolta online; il modello *Top Up*, dove il finanziatore interviene solo se le donazioni della collettività non sono sufficienti; il modello *Bridging*, il quale prevede il contributo nella fase iniziale, intermedia e finale da parte del finanziatore per sostenere il ritmo della raccolta; il modello *Real Time*, dove il finanziatore partecipa versando una somma equivalente, inferiore o superiore a quella donata.

2.3 Focus sulle donazioni

La donazione è il contratto [1321 c.c.] col quale, per spirito di liberalità [770,809 c.c.], una parte arricchisce l'altra, disponendo a favore di questa di un suo diritto o assumendo la stessa obbligazione¹⁰. Lo spirito di liberalità si manifesta nel momento in cui il donante è cosciente di trasferire un bene o un vantaggio patrimoniale senza alcun obbligo: tale

¹⁰ Articolo 769, Codice civile (R.D. 16 marzo 1942, n. 262).

atto presuppone che vi sia un impoverimento del donante e un corrispondente arricchimento del donatario in modo concomitante. Si tratta di uno strumento totalmente democratico in quanto può attraversare tutte le iniziative, tutte le organizzazioni e tutti i soggetti (*small donors* e *major donors*).

2.3.1 *Small donors*

Il contributo dei piccoli donatori, “*small donors*”, risulta strategico per tre motivi. In primo luogo, all’inizio di un rapporto con un’istituzione culturale, alcuni donatori preferiscono contribuire con importi contenuti, con la probabilità che questi possano essere incrementati progressivamente. In secondo luogo, la somma delle piccole molteplici donazioni può dar origine ad un impatto rilevante sul totale delle entrate derivanti dalla raccolta fondi. Come ultima ragione, un sostegno ampio costituito da piccoli contributi provenienti da persone con modeste capacità economiche può rafforzare l’immagine dell’istituzione come realtà inclusiva e accessibile.

Il modo più efficace per raggiungere gli obiettivi si fonda sullo sviluppo di programmi di donazioni individuale e le richieste di contributi frequenti rientrano molto spesso in programmi di *annual giving*, con alcune iniziative di raccolta distribuite durante tutto l’anno. Si tratta di solleciti regolari mirati a coinvolgere donatori che possono sostenere l’organizzazione con importi modesti in una relazione stabile e continuativa. I programmi molto spesso sono efficaci nell’incentivare

la disponibilità di sostegno, consentono di beneficiare di contributi di diversi livelli di donatori e permettono di far evolvere il profilo di donazione del singolo donatore. Il tutto può permettere di accompagnare i donatori in maniera graduale verso un coinvolgimento più profondo, costruendo una *community* di sostenitori più duratura nel tempo.

In questi casi, le organizzazioni culturali riservano ai donatori una serie di livelli di contributo, ciascuno legato ad un pacchetto specifico di benefici che si concretizza in un elemento fondamentale per i programmi di affiliazione poiché concepiti, appunto, come ottimo strumento per incentivare la progressione dei donatori. Avanzando di livello, i *benefit* si rivelano sempre più esclusivi.

Per l'organizzazione è importante conoscere le leve che spingono un donatore a donare: l'orientamento e i benefici attesi. Viene ritenuta utile la classificazione dei *driver* motivazionali dei donatori proposta da Francesca Pecoraro et al.¹¹ in cui si distinguono tre orientamenti: *altruistic orientation*, *needs orientation* e *value orientation*.

I donatori motivati da un orientamento altruistico hanno il desiderio di soddisfare i bisogni individuali altrui. Il beneficio primario consiste nella possibilità di creare una connessione, tramite un contributo, con i membri della comunità più bisognosi o sotto serviti rispetto ad un determinato bene o servizi. È necessario sottolineare che questo orientamento non si esaurisce qui poiché i donatori

¹¹ In *Fundraising for the arts* (2023).

interromperebbero il sostegno non appena percepiscono la soddisfazione dell'organizzazione: essi vengono mossi anche da elementi di autostima e orgoglio personale nel continuare a donare ed essere riconosciuti come sostenitori determinanti.

Il secondo orientamento viene originato dal desiderio di soddisfare specifiche esigenze personali, le quali possono essere suddivise in due grandi categorie. La prima è quella che racchiude tutte le motivazioni interne/psicologiche: essa riguarda la ricerca di emozioni positive, la riduzione di quelle negative e la gratificazione derivante dall'atto di donazione, e le organizzazioni da questo possono orientare le scelte dei donatori aiutandoli a riconoscere e anticipare la soddisfazione. La seconda categoria comprende tutte le motivazioni esterne/sociali legate ai fattori quali la pressione sociale, il riconoscimento pubblico e l'aspirazione a consolidare la propria reputazione. In questo secondo caso, la soddisfazione del riconoscimento sociale dà origine ad un vantaggio reciproco: i donatori ottengono visibilità come sostenitori di istituzioni prestigiose, mentre l'organizzazione beneficia dell'autorevolezza che essi conferiscono alle sue attività.

Il terzo orientamento, a differenza degli altri due, prevede che i benefici ricercati siano tangibili. Si tratta di una motivazione a donare legata al rapporto tra contributo economico e vantaggi materiali, specifici e misurabili, quali sconti, inviti ad eventi o inaugurazioni o agevolazioni fiscali. Questi *driver* motivazionali sono di natura

transazionale in quanto il processo decisionale si basa su un calcolo prettamente razionale, cioè il donatore contribuisce solo dopo una valutazione di ciò che offrirà l'organizzazione. Alla luce di ciò, è fondamentale non dare eccessiva enfasi ai vantaggi materiali per evitare di snaturare la dimensione filantropica della donazione, trasformandola in un banale scambio commerciale.

2.3.2 *Major donors*

I *major donors* sono coloro i quali effettuano contributi significativi alle istituzioni culturali. Il loro sostegno riflette molto spesso l'interesse nel supportare gli ideali culturali o nell'ottenere un riconoscimento sociale; infatti, la motivazione primaria non è rappresentata dal ritorno economico. Tra le forme più soddisfacenti di valorizzazione dei *major* vi è il *naming*, un'intitolazione di spazi, programmi o edifici in cambio di contributi rilevanti.

La letteratura sottolinea come il 20% dei *major* possa generare l'80% delle entrate filantropiche. In passato il profilo tipico del grande donatore era caratterizzato da maturità, elevata disponibilità economica e una storia consolidata di coinvolgimento filantropico; oggi i principali donatori, invece, provengono da contesti eterogenei, riflettendo così l'evoluzione economica e sociale degli ultimi decenni.

I *major* sono tra le fonti di finanziamento più ricercate dalle organizzazioni culturali per diversi motivi. Innanzitutto, essi possono garantire impegni finanziari pluriennali, contribuendo ad offrire

stabilità e continuità. Inoltre, possono donare senza alcun vincolo legato a linee guida rigide o decisioni di comitati, come farebbero imprese o fondazioni, permettendo alle organizzazioni di realizzare progetti ambiziosi che altri probabilmente non sosterebbero. Infine, i grandi donatori sono immersi in grandi reti di relazioni influenti, come nel mondo politico, sociale ed economico, e dunque possono tradursi in altre opportunità di finanziamento.

Come già detto nel sotto paragrafo 1.5.4, i vantaggi sono affiancati agli svantaggi. Nei casi in cui i principali donatori ricoprono ruoli nel consiglio di amministrazione, ad esempio, essi possono esercitare delle pressioni sul processo decisionale, influenzando e ostacolando la programmazione, le priorità strategiche e le scelte in ambito artistico.

Visto il ruolo determinante di questi soggetti, è necessario monitorare il segmento e adattare delle tecniche di raccolta fondi che facciano breccia nei loro gusti e nei loro bisogni, persuadendoli a donare. La loro partecipazione è sicuramente influenzata da variabili sociodemografiche, come l'età, il genere, il reddito e il livello di istruzione. In particolare, solitamente gli individui sono dotati di alto capitale culturale con conseguente familiarità con i contesti educativi, possiedono un elevato capitale socioeconomico e sono più anziani.

Anche l'empatia e l'emulazione sociale rappresentano ulteriori leve motivazionali: osservare persone vicine impegnate nelle donazioni aumenta la propensione ad essa. Accanto alle norme sociali, anche l'interesse individuale può influire sulle scelte di donazione: il piacere

estetico e la gratificazione derivante dal contatto con le arti possono essere delle motivazioni significative.

Prince e File¹² offrono una classificazione dei *major donors* in sette *cluster* motivazionali, oggi considerata un riferimento importante nel *fundraising* culturale. I primi sono i “donatori devoti”: essi sono guidati da un elevato obbligo morale, spesso di matrice religiosa, non ambiscono al riconoscimento pubblico e ripongono molta fiducia nell’organizzazione. I “donatori comunitari” sostengono le istituzioni locali per favorire lo sviluppo della comunità e ricoprono frequentemente ruoli nei consigli direttivi. I “donatori dinastici” appartengono a famiglie con una lunga tradizione filantropica e considerano la donazione come un’eredità e un valore identitario. I “donatori *socialite*” sono motivati dalle opportunità di *networking* e dalla visibilità sociale, con preferenza per eventi e iniziative pubbliche. Gli “investitori” concepiscono la donazione come un investimento, dunque ricercano organizzazioni solide, strategie più chiare e vantaggi fiscali. I “donatori altruisti” sono spinti dalla generosità e dall’empatia; infatti, essi sostengono cause urgenti e molte volte preferiscono rimanere anonimi. Infine, i “rimborsatori” donano per motivi di riconoscenza verso istituzioni da cui hanno beneficiato, avvertendo la donazione come una forma di restituzione.

¹² In *The seven faces of philanthropy: A new approach to cultivating major donors* (1994)

2.3.3 La propensione al dono oggi

Oggi, facendo riferimento al *report* dell'Istituto Italiano della Donazione, “Noi doniamo 2025”, si rileva che la propensione alla donazione cresce in modo significativo con l'età; infatti, la quota più alta di soggetti donatori si concentra nella fascia compresa tra i 65 e i 74 (il 15,6% del totale), a seguire si hanno la fascia 55-59 anni (13,9%), la fascia 45-54 anni (13,8%) e la fascia 60-64 anni (13,3%). Si può dunque constatare che i donatori più incidenti si registrano a partire dai 45 anni, età generalmente associata al periodo di vita in cui avviene una stabilizzazione lavorativa ed economica. Al contrario, la propensione a donare nelle fasce più giovani decresce con l'abbassarsi dell'età, principalmente per una minor disponibilità economica: l'11,9% è composto da individui di età compresa tra i 35 e i 44 anni, l'8,6% da persone dai 25 ai 34 anni, il 5,2% tra i 20 e i 24 anni, il 4,4% tra i 18 e 19 anni e, ovviamente, l'1,6% da ragazzi dai 14 ai 17 anni.

Per quanto riguarda i giovani, vengono rilevate delle tendenze da tenere in considerazione. I giovani dimostrano più sensibilità verso la causa che verso l'organizzazione che promuove. Essi, infatti, sono idealisti e orientati al futuro tanto da considerare maggiormente le organizzazioni impegnate nella difesa dei diritti civili e della pace, nella tutela dell'ambiente, degli animali e del patrimonio artistico. Ciò che li porta a donare è la dimensione sociale del gesto poiché esso viene percepito come opportunità per contribuire al bene comune e per fare la

differenza. La gratificazione personale è certamente presente, ma agisce principalmente come rinforzo della motivazione sociale.

In generale, ancora oggi può essere confermato quanto detto in passato, cioè che «la minore propensione dei cittadini a investire in cause legate alla cultura può dipendere da diversi fattori: i dati dimostrano che esiste di fatto una maggiore sensibilità e una netta preferenza dei potenziali donatori nei confronti delle cause sociali piuttosto che culturali» (Sacco, 2006, p. 166). Rispetto ai paesi anglosassoni e agli Stati Uniti, in Italia non vengono percepiti quelli che sono i benefici derivanti dalla partecipazione progettuale e finanziaria alle iniziative e alle attività culturali. Al contrario, è presente una forte sensibilità a donare al settore sociosanitario e alla ricerca scientifica, nei momenti di emergenza, in ambito di aiuti umanitari, in situazioni di disabilità e di povertà. Essi, infatti, si sono impegnati nel tempo a strutturarsi dal punto di vista della comunicazione e del *fundraising*, investendo risorse umane dedicate alla raccolta fondi.

Sempre secondo un'indagine dell'Istituto Italiano della Donazione, basata su un campione di organizzazioni *non profit* di 17 regioni, tra cui quelle del settore culturale, sono state riscontrate delle criticità per quanto riguarda la raccolta fondi. Rispetto all'anno 2023, nel 2024 si rileva un aumento del 7%, dal 28%, delle organizzazioni che non trovano donatori; il 37% delle organizzazioni, rispetto al 24% dell'anno precedente, rileva una diminuzione delle somme donate loro; l'11%, invece, osserva un calo di donatori fedeli. Queste criticità

vengono affiancate da altre che non sono strettamente legate ai donatori ma possono essere considerate come una causa di queste appena elencate: il 22% delle organizzazioni, rispetto al 16% dell'anno 2023, trova difficilmente strategie innovative per la raccolta fondi, necessarie per coinvolgere nuovi donatori, e il 28% subisce molto spesso la concorrenza delle altre entità.

2.4 L'evento come strumento per la raccolta fondi

Sempre a seguito dell'indagine condotta dall'Istituto Italiano della Donazione, i dati del 2024 hanno evidenziato una tendenza da parte delle organizzazioni *non profit* a ricorrere all'evento come strumento utilizzato per la raccolta fondi. In particolare, tra gli strumenti maggiormente utilizzati vi sono i banchetti e gli eventi in piazza con una percentuale del 40%, a seguire vi sono i bandi e richieste di finanziamento con il 31% e, al terzo posto, l'organizzazione di eventi con il 30%. Le organizzazioni *non profit* hanno dichiarato che tra le modalità appena citate, la più usata per la raccolta fondi è proprio quella dell'evento; infatti, in termini di efficacia, cioè il margine di profitto derivante dalla relazione tra entrate e uscite, gli eventi risultano il secondo strumento più valido per la raccolta fondi, per il 20%, dopo il 21% attribuito a bandi e richieste a fondazioni o enti erogativi.

Come già anticipato nel capitolo 1, anche secondo quanto osservato da Nicola Bedogni, esperto nel campo del *fundraising* sociosanitario e culturale, gli eventi stanno prendendo piede nelle

strategie di raccolta fondi per le organizzazioni *non profit* per la loro caratteristica di poliedricità e per essere «una miscela vincente di diverse discipline capaci di radunare intorno a sé diversi mondi (aziende, privati, fondazioni, istituzioni, media...) e diversi modi di vivere la donazione» (Bedogni, 2018, p. XI). Per poter parlare di questo strumento in ambito del *fundraising*, a seguito verranno approfonditi gli aspetti più rilevanti e utili esposti dall'esperto in *Eventi per il fundraising* (2018).

2.4.1 Per tutti i mercati e i donatori

Lo strumento “evento” ha come caratteristica fondamentale la flessibilità: essa consente di modellare la progettazione, la forma e l'esperienza in funzione di mercati e pubblici differenti, adattandolo alle esigenze di più gruppi specifici, anche contemporaneamente per una coesistenza simultanea.

Per quanto riguarda i mercati, l'evento è in grado di coinvolgere tutti i mercati a cui può rivolgersi il *fundraiser*: istituzioni, aziende, enti erogatori, individui e media.

Per la sensibilizzazione dei donatori, la flessibilità permette di creare progetti di eventi di piccola dimensione rivolti ad individui altamente selezionati, come i *major donors*. In queste occasioni, l'evento ha una dimensione esclusiva e relazionale: si parla di serate di gala, sfilate, aste di oggetti preziosi e preview riservate che diventano momenti per consolidare rapporti già esistenti. Questo tipo di iniziativa

non solo rafforza il senso di appartenenza e prestigio, ma contribuisce inoltre a creare un contesto favorevole alla coltivazione di relazioni di lungo periodo.

Parallelamente, l'organizzazione produce eventi di ampia scala per un pubblico più vasto e variegato, con l'obiettivo di reclutare nuovi *prospect* e ampliare il proprio *support base*. Eventi sportivi, inaugurazioni, mostre, festival tematici, concerti iniziative aperte alle comunità locali possono soddisfare i desideri popolari e consentono di raggiungere segmenti di pubblico non ancora donatori, con lo scopo di avvicinarli tramite coinvolgimento e accessibilità. In queste occasioni, l'evento assume il ruolo di dispositivo di apertura, il quale è capace di generare visibilità, partecipazione e nuove opportunità di relazione.

2.4.2 L'Event Fundraising Manager

Ideare, programmare e organizzare eventi per la raccolta di donazioni non è semplice. Le molteplici competenze e responsabilità convergono tutte nella figura dell'*Event Fundraising Manager*; egli ha conoscenze in ambito di analisi, strategia, gestione, *management*, pubbliche relazioni creatività, resilienza, *fundraising*, comunicazione e *leadership*.

La sua formazione va oltre a quella multisetoriale in quanto egli esprime un “ambidestrismo comportamentale” che gli permette di oscillare da un estremo all'altro di vari approcci.

L'Event Fundraising Manager dimostra ambidestrismo organizzativo, relazionale e percettivo. Il primo gli permette di passare da un approccio artistico ad un approccio razionale: da una dimensione artistica, sintetica e creativa per gli aspetti contenutistici può passare ad una dimensione analitica, logica, pratica e organizzata utile per le analisi di fattibilità, gli indicatori, il *budget* e la reportistica finale. L'ambidestrismo relazionale consente invece la gestione di fornitori, tramite dinamiche commerciali e leve basate sul contratto, e la gestione dei volontari, con dinamiche basate su ringraziamento e motivazione. L'ultimo tipo di ambidestrismo, quello percettivo, gli consente di comprendere la dimensione soggettiva dei singoli individui e quella collettiva dell'evento in sé.

A queste competenze si aggiunge una capacità ulteriore, associata alla quasi assenza di un *budget* consolidato che consente di coprire le diverse voci di costo: ricorrere a donazioni di tempo, beni o servizi per sostenere una buona parte delle spese fondamentali per la realizzazione dell'evento. In altri termini, la figura in questione deve dimostrarsi particolarmente abile nel coltivare e gestire relazioni professionali non solo con fornitori, ma soprattutto con i donatori. Pur avendo a che fare con un'organizzazione promotrice *non profit*, la prerogativa strategica di coinvolgere persone e beni a titolo gratuito è un vantaggio competitivo in quanto tutto ciò dona valore all'evento. Per questo motivo, egli deve dimostrare una doppia competenza: massimizzare il

valore dell'iniziativa con i contributi non monetari e monetizzare questo valore nel momento in cui viene presentato al pubblico.

In occasioni complesse, che richiedono ottimi strumenti e buone capacità, *l'Event Fundraising Manager* può ricorrere all'aiuto di un comitato organizzatore: per i contenuti e la qualità sono responsabili i comitati scientifici, i comitati promotori si occupano del coinvolgimento di pubblico e sponsor, mentre i comitati di accoglienza si prendono a carico l'ospitalità del pubblico.

2.4.3 L'“*Event Mix*”

L'evento viene pensato ed è costruito sulla base di sette elementi fondamentali racchiusi nel termine “Event Mix” costituito dalle 7P¹³: Persone, Posto, Partner, i tre elementi tangibili, e Programma, Prezzi, Promozione, Periodo, i tre elementi intangibili.

Le Persone

Le persone costituiscono l'elemento *sine qua non*: la ragione d'essere e la principale misura di successo nel breve periodo. Effettivamente, l'evento non è costituito semplicemente dagli elementi progettuali (quali *location*, programma, servizi), ma soprattutto dal modo in cui gli individui interagiscono con esso, contribuendo ad originare un'esperienza diversa.

¹³ Classificazione ispirata a quella del marketing delle 4P: Place, Product, Price, Promotion).

Il pubblico svolge un ruolo attivo nella produzione dei contenuti in quanto l'evento vede loro come fruitori e co-creatori dell'atmosfera, i *prosumer*. Per questa ragione, è necessaria una profilazione accurata degli invitati: per determinare il valore e il successo dell'evento, si devono analizzare in maniera approfondita le qualità e le caratteristiche del pubblico, ovvero quelle demografiche, socioeconomiche, psicografiche e geografiche. Le variabili demografiche incidono prettamente sui valori, sulle priorità, sulla disponibilità di tempo libero e sulle preferenze; le variabili socioeconomiche (livello di istruzione, reddito, posizione sociale) influenzano la capacità di spesa e gli interessi; le variabili psicografiche fanno riferimento allo stile di vita del target e ai suoi gusti, dunque determinano i principali interessi, convinzioni e valori; le variabili geografiche sono fondamentali per la valutazione di una corretta pianificazione delle attività promozionali.

Oltre al pubblico, le persone che contribuiscono alla realizzazione dell'evento si trovano anche nel *team* evento. Ciascun membro, competente nel proprio ruolo, contribuisce alla qualità e alla buona riuscita del servizio offerto assumendo responsabilità. Alla luce di ciò, nonostante ogni evento richieda professionalità specifiche in base alla tipologia scelta, in generale per costituire un *team* evento efficace bisogna individuare figure per il presidio della pianificazione, della tecnica, dell'accoglienza, della promozione, dell'amministrazione, del *fundraising* e della creatività. Ad esse si aggiunge il ruolo di gestione degli scenari critici nell'area del "*What If*": un leader o un referente di

progetto in grado di individuare i potenziali rischi e le criticità al fine di definire in maniera strategica le azioni correttive da adottare.

Il Posto

Ulteriore elemento è la *location*, una delle voci più rilevanti del *budget* e uno degli strumenti più efficaci per incidere sull'immaginario dei partecipanti e per generare un ricordo emotivo duraturo. La spettacolarità di una sede esclusiva, infatti, diventa parte integrante della comunicazione e può essere elemento di attrazione.

Va sempre effettuato il sopralluogo della sede prima della scelta definitiva e vi sono tre fasi distinte: l'analisi a tavolino, cioè lo studio preliminare di documenti, planimetrie, regolamenti e caratteristiche tecniche, l'analisi esterna con la valutazione di accessi, viabilità e sicurezza, e l'analisi interna con l'osservazione diretta di spazi, flussi, dotazioni tecniche e potenzialità scenografiche. Attraverso questo processo *l'Event Fundraiser Manager* e il suo *team* saranno in grado di comprendere a 360 gradi le potenzialità e la coerenza con gli obiettivi della *location*.

Il Periodo

Con il termine "periodo" si fa riferimento al lasso di tempo che comprende le quattro fasi principali dell'organizzazione: la fase di definizione, la fase di pianificazione, la fase di realizzazione e la fase di valutazione. Il periodo si determina partendo dalla data scelta per la

realizzazione dell'evento e facendo poi una valutazione temporale dell'impegno richiesto. Le variabili che possono influenzare la durata del periodo sono la disponibilità delle risorse umane (le quali possono essere impegnate con altre attività), la burocrazia (con riferimento alle concessioni), le festività e le capacità e attitudini del team di lavoro.

Il Prezzo

L'elemento del prezzo del biglietto dei partecipanti è tra gli aspetti più complicati da definire in quanto vi sono numerosi elementi da tenere in considerazione.

Le ONP canadesi e americane procedono con la definizione del prezzo partendo dai costi totali dell'evento: considerando il budget preventivo, il totale viene diviso per il numero di partecipanti atteso; da qui, si definisce il prezzo del biglietto, che corrisponde alla cifra minima per coprire i costi, e viene aggiunto un valore in base all'obiettivo di raccolta. Ad esempio, se c'è la volontà di rimanere sui 10.000 euro di costi totali e si prevedono 500 persone, il prezzo del biglietto ammonta a 20 euro e il valore aggiuntivo potrebbe essere 5 euro.

Un'alternativa può essere la copertura dei costi attraverso gli sponsor. Anche se difficile, redigere e sottoscrivere contratti di sponsorship è un'ottima soluzione per coprire i costi e versare l'intero contributo dei partecipanti a favore della causa. Ciò permette di segnalare un certo orgoglio organizzativo, utilizzando questo messaggio come ulteriore driver di partecipazione, e un'immagine

dell'organizzazione efficace ed efficiente nella gestione di eventi, facendo dedurre di essere anche in grado di introdurre la stessa capacità a favore della causa.

Il Programma

Il programma è l'offerta contenutistica proposta al pubblico, dall'inizio alla conclusione dell'evento, definito in maniera adeguata e con tempistiche precise e adeguate. Tra le componenti vi sono l'accoglienza, il *catering*, i *partner* (tra cui i *mediapartner*, risorse preziose per promuovere senza alcun costo l'evento al pubblico, e gli *sponsor*).

La Promozione

La promozione può fondarsi su due piani di comunicazione: il primo è rivolto all'opinione pubblica e viene sviluppato dai media, mentre il secondo è più diretto e si rivolge al target group da coinvolgere.

Per una corretta ed efficace promozione, prima di tutto è fondamentale ideare un corretto messaggio da inviare; questo deve essere ponderato appositamente per essere avvertito dal pubblico strategico di interesse; è necessario inviarlo nel momento opportuno per essere percepito efficacemente; per la sua trasmissione vanno scelti adeguati canali di comunicazione e relativi mezzi. I canali più utilizzati dalle organizzazioni *non profit* sono il passaparola, i *social media*, l'*advertising* a mezzo stampa e *online*.

2.4.4 L'obiettivo strategico

Le esigenze strategiche che un evento può soddisfare con la sua flessibilità sono numerose; inoltre, bisognerebbe prendere consapevolezza del fatto che il processo generativo dovrebbe proprio partire ed essere costruito sulla base di queste esigenze. Da quanto esposto dall'esperto Bedogni, esistono quattro strategie che possono legare l'evento ad uno strumento utile al fundraising: la raccolta fondi, la comunicazione, il reclutamento e il ringraziamento.

L'organizzazione di un evento risponde, per la maggior parte dei casi, all'obiettivo di far crescere le entrate con la raccolta fondi, anche se a volte nasce dalla volontà di sfruttare le sue potenzialità per dare risposta ad opportunità che in altri modi non si riuscirebbero a sfruttare. A volte vengono attivati nuovi strumenti di raccolta, in altri vengono valorizzate le professionalità interne o volontarie, in altri ancora si coinvolgono aziende a donare beni e servizi per la realizzazione dell'evento se queste dichiarano di non disporre di un budget per una donazione economica.

Il secondo obiettivo strategico si traduce nella comunicazione. Per questa scelta, si rinuncia a una quota della raccolta economica per puntare maggiormente ai risultati di posizionamento, branding, lead generation ed educazione. Un esempio potrebbe consistere nella realizzazione di un evento con lo scopo di celebrare un avvenimento istituzionale, come un decennale dell'organizzazione, per aumentare la conoscibilità.

Il terzo obiettivo strategico è quello del reclutamento, cioè allargare gli orizzonti relazionali: si parla di coinvolgere nuovi target, appassionare nuovi volontari, attrarre nuove aziende, nuovi *prospect* e nuovi *testimonial*.

Quarto e ultimo obiettivo è il ringraziamento. Un evento, infatti, può essere concepito come un'occasione per ringraziare coloro i quali hanno sostenuto l'organizzazione e per motivarli a continuare: si assegnano dei riconoscimenti ai donatori più importanti, ad esempio, con attestati, targhe, medaglie o ringraziamenti ufficiali. La trasparenza, come già ribadito, è fondamentale e in questo contesto la presentazione del bilancio di missione può favorire la motivazione.

Alla luce di quanto esposto, gli obiettivi che orientano la progettazione e la realizzazione di un evento esprimono il quadro teorico di riferimento entro cui le ONP dovrebbero muoversi. Questa impostazione, infatti, delinea quello che esse dovrebbero fare idealmente per massimizzare l'efficacia degli eventi in programma, sia in termini di raccolta fondi che di coinvolgimento.

Tuttavia, la teoria può descrivere un modello e delle linee guida che non sempre corrispondono con le pratiche adottate dalle organizzazioni culturali. Dunque, per comprendere se e in che misura la teoria viene effettivamente applicata alla pratica, sono state condotte delle interviste a diverse organizzazioni del settore culturale con l'obiettivo di verificare se si riscontrano le logiche illustrate, in che modo vengono declinate nel quotidiano ed eventuali scostamenti.

CAPITOLO 3

, IL MARKETING

3.1 Introduzione al marketing

«Il *marketing* è l'attività, l'insieme di istituzioni e i processi per creare, comunicare, distribuire e scambiare offerte che hanno valore per i clienti, i *partner* e la società in generale¹⁴»

Il termine “*marketing*” deriva dal verbo inglese “*to market*”, “cioè portare al mercato”. Nel corso del Novecento ha conosciuto un'evoluzione profonda che lo ha portato, da essere concepito come logica di vendita orientata al prodotto negli anni Cinquanta, ad essere considerato una filosofia centrata sul cliente negli anni Settanta. Oggi, infatti, il marketing risulta fondamentale per comprendere ciò che il mercato desidera prima ancora della produzione, per progettare un'offerta di valore coerente con quei bisogni e per comunicarla in modo efficace al pubblico corretto, attraverso canali efficaci e nel momento opportuno. In questa prospettiva, la disciplina non coincide con un reparto aziendale ma rappresenta una mentalità organizzativa, un orientamento complessivo che guida ciascuna funzione verso la creazione di valore per i clienti.

Dalla definizione introduttiva, è possibile dunque estrapolare i tre pilastri fondamentali del marketing: il bisogno, cioè la necessità umana

¹⁴ La definizione viene proposta dall'American Marketing Association (AMA). Essa è ritenuta una forza e la voce più influente nel plasmare il marketing a livello mondiale, nonché una comunità indispensabile per i professionisti del marketing.

da soddisfare; il valore, ovvero il beneficio percepito dal cliente rispetto al costo; e lo scambio, cioè l'atto di ottenere l'oggetto desiderato offrendo qualcosa in cambio.

A differenza dell'orientamento alla produzione e dell'orientamento alla vendita, che danno priorità all'offerta, l'orientamento al marketing consiste nel partire dall'analisi dei bisogni e delle esigenze della domanda per poi realizzare un prodotto adatto e coerente per il soddisfacimento delle aspettative. Rispetto ai primi due orientamenti, dunque, quello del marketing viene considerato vincente nel medio-lungo termine e la vendita non è forzata: se prima il prodotto veniva imposto sul mercato, con questa logica esso consente la consegna di un prodotto che è stato richiesto (Collesi, 2006).

Il sistema di leve attraverso cui un'azienda o un'organizzazione porta la propria offerta sul mercato è definito “*marketing mix*” e comprende il prodotto (*product*), il prezzo (*price*), la distribuzione (*place*) e la promozione (*promotion*), le “4P”. La scelta di questi quattro elementi e la loro possibile combinazione devono essere ottimali e adatte alla strategia di posizionamento e alle caratteristiche del mercato che si intende raggiungere (Kubicki, 2023).

Il prodotto ha un ruolo centrale per l'esistenza e lo sviluppo dell'impresa e dell'organizzazione; infatti, si pone a monte delle altre e deve essere in sintonia costante con le esigenze dei clienti e fruitori, altrimenti non riscontrerà alcuna possibilità di successo duraturo. È sicuramente un elemento dinamico del *mix* del marketing poiché

dipende dai continui cambiamenti dei bisogni dei consumatori, dalle differenziazioni indotte dai *competitors*, dalle nuove offerte che propone la tecnologia e da altri fattori derivanti dal rapporto prodotto-mercato.

Un'attività centrale nella gestione del prodotto è la valutazione continuativa della sua performance sul mercato: tale monitoraggio si basa su ricerche quantitative, misuranti l'andamento delle vendite e la dinamica della domanda, e su analisi psicologiche e motivazionali al fine di verificare la coerenza tra attributi del prodotto e i bisogni dei potenziali consumatori. Inoltre, è necessaria una valutazione del suo contributo alla redditività complessiva, sia in termini assoluti che in relazione agli altri prodotti offerti: i dati di vendita e il livello di prezzo e margine sono misura essenziali per la competitività e l'allineamento del prodotto rispetto all'evoluzione del mercato.

Il prezzo riguarda invece l'insieme delle decisioni e azioni utili a definire gli obiettivi, le politiche di prezzo e le strategie di *pricing*. È un elemento che presenta vincoli e opportunità, la cui rilevanza cambia in funzione della tipologia di prodotto, della posizione nel canale distributivo, e della fase del ciclo di vita del prodotto.

Nella determinazione del prezzo, il limite del costo totale di produzione o di acquisto è quello inferiore, mentre quello più determinante è legato all'elasticità della domanda. La difficoltà operativa deriva dalla non conoscenza della curva di domanda a priori che consegue l'impossibilità di stabilire in anticipo il livello di prezzo

conveniente rispetto agli obiettivi da perseguire. Solamente *ex post* è possibile verificarne il raggiungimento dei volumi di vendita desiderati, e partendo da ciò possono essere applicate correzioni in maniera progressiva.

La terza leva del *marketing mix*, la distribuzione, comprende le decisioni e le azioni utili a rendere disponibili i prodotti ai consumatori nel luogo e nel momento in cui desiderano averli. Le scelte dipendono dalle caratteristiche dei prodotti, dagli obiettivi di marketing e dai profili dei clienti che si intendono raggiungere.

La promozione è una variabile che, per ottenere pari dignità delle altre, ha dovuto aspettare del tempo. Essa ha infatti raggiunto pieno sviluppo negli anni Ottanta, periodo in cui il mercato delle promozioni si andò professionalizzando e ci fu un passaggio da un utilizzo tattico-emergenziale ad un impiego strategico. Prima di allora, e tutt'ora in alcune imprese meno evolute, questa leva veniva considerata come strumento tattico e non programmato solo per “svuotare il magazzino” e per rispondere alla concorrenza. Questa improvvisazione ha provocato delusioni nelle aziende e un'immagine poco attraente della promozione rispetto alle altre leve. Oggi, invece, viene riconosciuta in tutta la sua valenza comunicativa poiché, quando ben concepita, è in grado di contribuire a rafforzare l'immagine di marca (brand image) e a fidelizzare il consumatore.

Al momento in cui iniziò a diffondersi il concetto di *promotional mix*, la versione base prevedeva esclusivamente la pubblicità, la

promozione delle vendite, la vendita personale e le pubbliche relazioni. Oggi, invece, è possibile usufruire di un'ampia gamma di attività e tecniche promozionali che sono a disposizione delle imprese, al fine di coinvolgere, informare e influenzare i consumatori: hanno importante valenza comunicazionale le sponsorizzazioni, il *product placement*, il *merchandising*, il *packaging*, le azioni sul punto vendita, l'allestimento di *temporary shop* e molto spesso anche gli eventi, oggetto di discussione di questa tesi. Inoltre, il mix include altri aspetti innovativi, che derivano dallo sviluppo di Internet e dei *new media*, quali il *direct marketing*¹⁵, l'*e-mail marketing*¹⁶, il *social media marketing*¹⁷ e molti altri ancora¹⁸.

A seguito delle quattro principali leve del marketing, nel tempo si è evoluto il modello delle “7P” con l'obiettivo di includere altri tre elementi necessari per i servizi e i contesti in cui l'esperienza del cliente è parte integrante dell'offerta: persone, *physical evidence* e processo.

Per le persone si fa riferimento a tutti coloro che entrano in contatto con il cliente, anche indirettamente; dunque, si tratta di chiunque rappresenti il *brand* nei *touchpoint*. Quello che viene definito

¹⁵ Un sistema che sfrutta i mezzi di comunicazione diretti al consumatore per ricevere risposte e/o transazioni misurabili.

¹⁶ Una forma di *direct marketing* che veicola messaggi, commerciali e non, attraverso la posta elettronica. Avviene in modo diretto e personalizzato con l'obiettivo di acquisire o fidelizzare clienti.

¹⁷ Prevede l'implementazione e l'utilizzo dei social media per aumentare la notorietà e la reputazione dell'impresa e della marca, stabilendo inoltre un dialogo diretto con i clienti esistenti e con i potenziali.

¹⁸ Dal sito <https://www.glossariomarketing.it/significato/marketing-mix/>

physical evidence è ciò che attira l'attenzione di nuovi clienti e consente di rafforzare il valore per il cliente abituale: gli elementi tangibili derivano da scelte pensate al fine di comunicare qualità e affidabilità. Il processo, invece, indica la modalità attraverso cui viene erogata l'esperienza per il cliente, come la logistica nel principale canale di distribuzione e la quantità di dipendenti che coprono i momenti di maggior flusso, ad esempio.

3.2 Una nuova ottica

Nell'ultimo decennio, le trasformazioni nella tecnologia della comunicazione hanno cambiato non solo le modalità attraverso cui le persone interagiscono, ma anche il modo di acquisire, interpretare e consumare i prodotti culturali. Dunque, l'accesso immediato a una quantità illimitata di informazioni e opinioni ha modificato le aspettative del pubblico, rendendo necessaria una nuova concezione del rapporto tra consumatore e organizzazione culturale.

In questo nuovo scenario, l'organizzazione culturale non può più pensare di proporre il prodotto come esperienza passiva, in cui gli artisti trasmettono una visione ad un pubblico non coinvolto: essa deve invece sviluppare delle modalità che consentano una partecipazione attiva al pubblico, il quale ha la possibilità di esprimere idee e, in alcuni casi, contribuire al processo creativo. Questo cambiamento esplicita una trasformazione nell'atteggiamento del pubblico rispetto all'arte e alla cultura, non è soltanto strategia.

Infatti, l'ascesa della cultura popolare commerciale ha reso più debole la distinzione tra cultura "alta" e "bassa" e, di conseguenza, la percezione del valore culturale non si basa più su una gerarchia simbolica che attribuisce alla prima un prestigio intrinseco. Una buona parte del pubblico si considera alla pari degli artisti, sentendosi legittimata ad interpretare, giudicare e a volte produrre contenuti. In questa visione, l'unica gerarchia che continua a mantenere la sua rilevanza è quella del gradimento individuale: ciò che il consumatore apprezza e ciò che non apprezza.

Questa nuova ottica sprona, così, le organizzazioni culturali a rielaborare profondamente il proprio ruolo, passando da un modello focalizzato sulla trasmissione unidirezionale dell'opera a un paradigma partecipativo, in cui il pubblico viene concepito come co-interprete e, talvolta, co-produttore dell'esperienza culturale.

3.2.1 I cambiamenti tecnologici e sociali

I cambiamenti che hanno trasformato radicalmente le modalità di comunicazione si sono verificati principalmente in ambito tecnologico e in ambito sociale e la conseguenza è stata il cambiamento del rapporto tra pubblico e organizzazione culturale.

I cambiamenti tecnologici hanno portato all'introduzione e alla diffusione di piattaforme digitali che hanno reso possibile la creazione delle "*cyber-community*" ovvero delle comunità online che, per intensità di scambio e senso di appartenenza, risultano reali proprio

come le comunità fisiche. In questi contesti, le opinioni sui prodotti e sulle organizzazioni circolano con molta rapidità e capillarità senza precedenti, imponendo alle istituzioni culturali uno sviluppo di messaggi marketing mirati e di strumenti efficaci per la partecipazione attiva del pubblico. Inoltre, esse devono utilizzare la tecnologia per coinvolgere il pubblico nel processo creativo e per costruire comunità digitali attorno alle pratiche artistiche, facendo proseguire una tradizione di comunità culturali che esisteva già prima ma in forma analogica.

Parallelamente, i cambiamenti sociali derivati da quelli digitali hanno concluso la progressiva erosione della distinzione tra arte e cultura alta e popolare. La gerarchia viene ritenuta ormai superata: non viene più attribuito un valore intrinseco alle forme culturali “alte” ma l’unico giudizio proviene dalle esperienze in base al gradimento personale e dalla loro capacità di essere condivise. Infatti, la condivisione si manifesta sempre più attraverso delle valutazioni positive o negative verso servizi e prodotti, la proposta di idee per migliorare l’offerta e il supporto verso altri utenti con consigli o soluzioni (Kolb, 2013).

3.3 Il marketing culturale

Il campo della gestione artistica come professione si affermò negli anni Settanta, sviluppandosi dal precedente ruolo del promotore artistico, che svolgeva il compito di individuazione del pubblico per

l'artista in un contesto in cui il mecenatismo individuale non era sufficientemente efficace per sostenere la produzione culturale. La relazione tra artista e promotore non era però paritaria: il secondo operava principalmente per soddisfare le esigenze del primo, svolgendo il ruolo di intermediario tra creatività e pubblico.

La crescita delle organizzazioni culturali introdusse dunque un nuovo tipo di figura professionale: gli amministratori d'arte. Essi non lavoravano per l'artista ma per l'organizzazione culturale, nonostante il ruolo fosse simile a quello del promotore. Per queste nuove figure, il criterio per il raggiungimento del successo era quello di realizzare gli obiettivi artistici, mentre le ricompense finanziarie erano considerate di secondaria importanza.

Il ruolo primario dell'amministratore delle arti consisteva nell'allocazione delle risorse finanziarie ricevute dallo Stato e dai donatori, piuttosto che la competizione del profitto, nella supervisione dell'amministrazione e nella ricerca di un pubblico fedele per l'artista. Nonostante ciò, la ragione di esistere dell'organizzazione era in primo luogo per il prodotto artistico, in secondo luogo per il bene della società e solamente in terzo luogo per il consumatore. Per queste ragioni, prima degli anni Settanta si poneva poca enfasi sul marketing e l'attenzione per i desideri del consumatore era scarsa.

Tradizionalmente, le organizzazioni culturali non sentivano il bisogno di essere gestite come delle imprese, infatti la loro gestione veniva concepita separata e distinta dagli altri tipi di organizzazioni

aziendali. L'idea era quella di avere delle regole diverse applicate alla gestione delle organizzazioni culturali e agli artisti. La tradizione, inoltre, prevedeva una visione negativa del marketing, il quale veniva visto come un uso improprio delle risorse, un costo superfluo e una pratica manipolativa associata alle imprese commerciali.

Come già anticipato, solo negli anni Settanta le organizzazioni culturali arrivarono alla consapevolezza che se ci fosse stata partecipazione sufficiente allora sarebbe stato necessario commercializzare l'arte al pubblico: da quel momento nacquero i primi dipartimenti di marketing nel settore culturale.

Inizialmente, la strategia di marketing prevedeva l'adozione di pratiche promozionali standard, cioè annunci pubblicitari che comunicavano un ampio messaggio di marketing sulla disponibilità culturale che veniva offerta. Questa scelta derivava dalla volontà di evitare l'influenza delle richieste del dipartimento di marketing sul prodotto culturale; la conseguenza era una strategia di marketing sviluppata senza alcuna considerazione verso le esigenze e desideri del pubblico.

Tuttavia, è fondamentale che il dipartimento di marketing sia a conoscenza dell'ambiente esterno, dei suoi cambiamenti tecnologici e sociali, e della strategia artistica interna. Questo non implica un controllo del marketing sul prodotto e sull'organizzazione culturale ma significa che devono essere fatti alcuni compromessi ai consumatori se

si desidera la sopravvivenza dell'organizzazione per presentare la sua arte.

3.4 Una nuova visione del marketing per la cultura

Il marketing, così, è progressivamente passato da funzione unidirezionale limitata ad informare il pubblico sull'offerta dell'organizzazione a funzione bidirezionale con lo scopo di costruire una comunità attorno alla forma artistica, favorendo un dialogo continuo tra pubblico e organizzazione. Per essere efficace, il marketing deve garantire, dunque, una comunicazione in entrambe le direzioni, un ascolto attivo e partecipazione, oltre a contribuire allo sviluppo del prodotto. Alla luce di ciò, nasce la consapevolezza del fatto che non è possibile separarlo dagli altri dipartimenti poiché il rischio è quello di non generare significato e di non contribuire alla missione culturale.

Tale prospettiva può essere considerata come una rottura della tradizione: se il prodotto era acquisito e il marketing uno strumento per assicurare un pubblico, l'impostazione si è rivelata insufficiente quando le organizzazioni hanno constatato che a gran parte della popolazione non interessava l'offerta. Si riteneva opportuno iniziare a educare il pubblico nell'apprezzamento delle arti, utilizzando anche programmi di sensibilizzazione più centrali.

Il dipartimento di marketing ha assunto maggior peso decisionale in quanto la preoccupazione per la sopravvivenza delle organizzazioni culturali è aumentata con l'invecchiamento del pubblico.

Parallelamente, la riduzione dei finanziamenti, le richieste politiche di *accountability* e le trasformazioni tecnologiche e sociali hanno spinto queste realtà ad abbattere il muro tra i dipartimenti artistici e quello di marketing al fine di tentare un aumento delle presenze e garantire sostenibilità economica. Dunque, il risultato è che oggi si rileva una cooperazione tra il dipartimento artistico, che si occupa della missione interna, e del dipartimento marketing, che si occupa dell'interpretazione dell'ambiente esterno.

Le organizzazioni culturali stanno dunque affrontando delle sfide economiche strutturali e, per questo motivo, si necessita un investimento maggiore nel marketing culturale per l'ampliamento del pubblico e per compensare la riduzione dei finanziamenti pubblici. A ciò si aggiunge la competizione crescente con le altre organizzazioni che si rivolgono agli stessi segmenti di pubblico.

In questa situazione, il marketing può contribuire in maniera decisiva con l'introduzione di una logica di responsabilità nel perseguimento della missione istituzionale: arricchire la vita delle persone attraverso l'esperienza culturale. Il piano di marketing impone all'organizzazione di interrogarsi su chi sta servendo, con quali modalità e i tipi di risultati attesi. Dunque, questo comporta l'adozione di una terminologia e di processi che sono tipici del mondo aziendale, tenendo presente che ogni prodotto culturale implica uno scambio: il pubblico investe tempo, denaro e attenzione.

Il marketing non ha più il ruolo di portare un pubblico all'istituzione ma deve essere una leva utile a creare una relazione con esso. Quest'ultimo non accetta più modelli verticali ma si aspetta un dialogo con l'organizzazione e di collaborare e agire con essa; si potrebbe quasi parlare di una "*partnership*" tra pubblico e organizzazione. È dunque importante prendere consapevolezza e interiorizzare il principio secondo cui il cliente è quindi un *partner* alla pari nello scambio di valore: se prima alcune organizzazioni adottavano un approccio *top-down*, con il quale assumevano la presunzione di sapere ciò che era meglio per il pubblico, oggi quest'ultimo deve essere riconosciuto come interlocutore paritario, del quale vanno considerati i bisogni, le aspettative e i contributi nella progettazione dell'esperienza culturale.

3.5 Dal consumatore al partecipante culturale

Negli ultimi anni, le organizzazioni culturali stanno cercando di trasformare il consumatore di cultura in un partecipante, cioè un individuo coinvolto che è in grado di sviluppare un legame emotivo e cognitivo con le forme artistiche. Tuttavia, il tentativo non è semplice: molte persone dispongono di poco tempo libero e, durante le poche ore a disposizione, preferiscono dedicarsi ad attività che non richiedono investimenti in energie e apprendimento. Si tratta dunque di avere a che fare con un gran numero di individui che scelgono in maniera consapevole di limitarsi ad essere consumatori occasionali. Non si tratta

di pubblico “ignorante” ma di persone che scelgono deliberatamente di non approfondire la loro conoscenza dell’arte.

Per queste ragioni, è di vitale importanza quindi che le organizzazioni culturali «piuttosto che presumere che le scelte di consumo fatte dal pubblico siano errate, fornire il livello di coinvolgimento che ogni segmento del pubblico desidera» (Kolb, 2013, p. 45). Il tutto consiste quindi nell’acceptare i consumatori per quelli che sono e non percepirli come persone da migliorare e fornire, ad esempio, eventi culturali che possano soddisfare i diversi livelli di coinvolgimento desiderati.

Va tuttavia osservato che, oggi, le organizzazioni devono interfacciarsi con un nuovo gruppo: coloro i quali, attraverso le esperienze con la tecnologia, hanno interesse ad unirsi per produrre cultura. Non si limitano a fruire l’arte ma intendono dialogare con l’organizzazione e collaborare nella creazione di contenuti, partecipando alla definizione dell’esperienza culturale. Dunque, può essere ritenuto efficace adottare una visione diversa: rinunciare al controllo totale sulla produzione e sulla presentazione dell’offerta al fine di instaurare una relazione paritaria.

Inoltre, per raggiungere i più tecnologici diventano necessari i *social media*: la partecipazione agli eventi culturali per garantire l’interazione con l’offerta in questi casi non avverrebbe con certezza se non ci fossero senza un’interazione iniziata online.

3.6 La segmentazione del pubblico

Proprio per la presenza di molte varietà, le organizzazioni culturali spesso non riescono a raggiungere l'intero spettro sociale indicato nella loro missione, infatti la maggior parte dei consumatori fanno parte delle fasce socioeconomiche medio-alte, con livelli di istruzione elevati e un'età avanzata. Alla luce di ciò, comprendere quanto la segmentazione del pubblico sia importante per ampliare la partecipazione e diversificare la base dei visitatori è davvero essenziale.

Oggi, la segmentazione svolta dai dipartimenti di marketing è articolata e si basa su variabili demografiche, geografiche, di benefici attesi e di tasso di utilizzo. Dunque, ogni segmento presenta caratteristiche e motivazioni che sono omogenee e che consentono così all'organizzazione di sviluppare dei messaggi mirati: in alcuni casi l'attenzione è rivolta ad un solo segmento, mentre in altri, se vi sono maggiori risorse, si possono scegliere comunicazioni differenziate per più segmenti. Ciò che fa la differenza nel messaggio è la capacità di riuscire a mettere in evidenza i benefici ricercati da ciascun gruppo.

La strategia per segmentare il pubblico risulta sicuramente più agevole alle organizzazioni di grandi dimensioni, le quali dispongono abbastanza risorse per differenziare il prodotto culturale offerto e per confezionare esperienze specifiche. Al contrario, per le organizzazioni più piccole è più efficace e fattibile concentrarsi su un unico segmento ristretto già interessato alla proposta culturale.

A differenza delle imprese *for profit*, le quali optano per la segmentazione con lo scopo di aumentare i ricavi, le organizzazioni culturali perseguono l'ampiezza del pubblico come obiettivo intrinseco, coerentemente con la missione di rendere la cultura più accessibile a tutti. Nel processo di segmentazione, si deve fare una scelta tra lo sviluppo della profondità, dell'ampiezza o del coinvolgimento del mercato.

Se l'obiettivo è la profondità, l'organizzazione si deve impegnare ad attrarre nuovi membri dello stesso segmento che già esiste: si tratta di una strategia tradizionale semplice poiché si conoscono già le motivazioni del proprio pubblico. Per contro, offre una limitata crescita poiché chi appartiene al segmento è già consapevole dell'offerta culturale e se la apprezza.

Nel caso si volesse perseguire l'ampiezza del mercato, l'organizzazione dovrebbe agire con lo scopo di coinvolgere nuovi segmenti che preferiscono altre forme di intrattenimento per il loro tempo libero. Si ha a che fare con gruppi che desiderano benefici diversi rispetto a quelli ricercati dal pubblico attuale. In questo caso, è fondamentale riuscire a differenziare il prodotto offerto attraverso una segmentazione dei benefici, senza però perdere il pubblico già acquisito.

L'ultima possibilità è il coinvolgimento del mercato. Esso consiste in una prospettiva che considera il livello di coinvolgimento, e non il numero di persone. L'organizzazione sceglie questo obiettivo

poiché ritiene che un pubblico più coinvolto possa partecipare più spesso e contribuire condividendo informazioni e incoraggiando altri a partecipare.

Per concludere, lo sviluppo del pubblico nelle organizzazioni culturali non coincide con la logica dell'aumento dei clienti: è un processo molto più complesso che richiede di equilibrare missione culturale, sostenibilità economica e diversificazione dei segmenti attraverso le tre leve strategiche appena illustrate.

3.7 Gli eventi come strumento di marketing

Come anticipato nel paragrafo 3.1, tra le attività e tecniche promozionali che dispongono le organizzazioni culturali per coinvolgere il pubblico, che hanno importante valenza comunicazionale, vi sono gli eventi. Infatti, «si riscontra nell'opinione di molti manager la convinzione che gli eventi rappresentino ormai una delle migliori modalità di contatto con il mondo esterno» (Cherubini, 2007, p. 16).

Nonostante siano un'attività complessa e non semplice da gestire, la loro organizzazione si rivela efficace per molti interessati. Innanzitutto, chi organizza un evento lo fa poiché lo concepisce come un'occasione per esprimere le proprie capacità e ottenere visibilità e migliorare la reputazione. Agli organizzatori si aggiungono anche i *partner* tecnici e commerciali: essi sono interessati nel collaborare al fine di fornire prodotti e servizi utili ad aumentare la qualità dell'evento

e diminuire i suoi costi; anche nel loro caso, il vantaggio è quello di guadagnare visibilità e di dimostrare capacità tecnica. Vi sono anche le istituzioni pubbliche e la pubblica amministrazione che vedono nell'evento un'occasione da non perdere: mettono in evidenza il territorio, il patrimonio culturale, l'artigianato, e molti altri ambiti.

Come già anticipato, la partecipazione attiva è diventata desiderio primario del pubblico, dunque, è necessario che il piano di marketing includa strategie creative ma, soprattutto, l'uso della tecnologia e il *packaging* dell'esperienza culturale. Per questa ultima strategia, l'evento è appunto un ottimo strumento che combina cultura e intrattenimento: può prevedere collaborazioni tra diverse organizzazioni, può integrare nuovi sistemi di distribuzione, può essere promosso congiuntamente da istituzioni culturali e imprese al fine di creare comunità o attrarre turisti. Oltre a perseguire la missione di arricchire la vita delle persone, l'evento offre un pacchetto di benefits più ampio, in grado di motivare la partecipazione.

3.7.1 L'evento come *packaging*

Si può dire di poter “imballare” il prodotto culturale come un evento. Nel marketing tradizionale, l'imballaggio viene associato ad una confezione fisica, utilizzata per avvolgere un prodotto tangibile al fine di proteggerlo, comunicare l'identità di marca e attrarre diversi segmenti di consumatori. Nonostante ciò, la confezione può essere utilizzata anche nell'ambito dei servizi intangibili: non si tratta di un

imballaggio materiale ma di una serie di servizi, attività ed elementi esperienziali che arricchiscono l'offerta e ne aumentano l'attrattività.

Il *packaging* a cui si fa riferimento è lo strumento dell'evento, dispositivo attraverso cui il prodotto culturale viene introdotto, messo in luce, reso più accessibile e valorizzato per i vari segmenti di pubblico. Ad esempio, un concerto o una mostra senza un *packaging* potrebbero non essere in grado di attrarre un gran numero di individui, proprio come un libro senza copertina: «naturalmente, i lettori seri capiscono che non si può giudicare un libro dalla sua copertina, ma i consumatori culturali usano la copertina per decidere se si preoccuperanno persino di prendere il libro» (Kolb, 2013, p. 134). Essendo dunque molto complicato riuscire ad attrarre un pubblico nuovo al prodotto culturale senza un imballaggio entusiasmante, un pacchetto di successo può includere intrattenimento nella *hall*, cibo, bevande e decorazioni distintive; inoltre, si può optare per elementi immateriali come l'atmosfera e l'atteggiamento del personale. Per gli appassionati di cultura, invece, è possibile pensare a funzionalità aggiuntive le quali soddisferanno le esigenze di socializzare e di approfondimento: ad esempio, lezioni pre-concerto, ampie note del programma e opportunità per incontrare gli artisti o gli organizzatori.

3.8 Marketing relazionale ed esperienziale nell'evento

«Gli eventi sono concepiti e realizzati come relazioni, come occasioni e ragioni di esperienza» (Argano, 2005, p. 33), infatti l'evento può

essere concepito come un dispositivo di marketing integrato, in grado di unire in modo sinergico la dimensione esperienziale con quella relazionale. Da un lato, l'evento offre un'esperienza memorabile al pubblico che consente di vivere il prodotto culturale in maniera più coinvolgente; dall'altro, esso è un'opportunità per la creazione di relazioni e rapporti che genera dialogo e senso di appartenenza nel tempo.

3.8.1 La dimensione relazionale

Il marketing relazionale nasce a fine degli anni Ottanta e, invece di porre l'attenzione nello scambio tra organizzatore e fruitore, si concentra sulla relazione che si instaura nel tempo con il cliente e sulla soddisfazione dei suoi bisogni: per raggiungere questi obiettivi è necessario elaborare la capacità di sviluppare e mantenere delle relazioni di qualità con il pubblico, tali da garantire vantaggi a lungo termine per tutte le parti coinvolte.

Si può dire, dunque, che gli eventi rispecchiano le caratteristiche e il ruolo svolto dal marketing relazionale poiché si tratta di occasioni in cui l'organizzazione costruisce, alimenta e consolida la relazione con il proprio pubblico; sono «spazi e tempi che mettono in contatto le persone e a loro volta danno vita a nuove relazioni e nuove conoscenze» (Argano, 2005, p. 33).

Proprio come il marketing relazionale, anche l'evento supera la logica transazionale tradizionale, centrata sul singolo scambio, poiché

abbraccia una visione di lungo periodo in cui la relazione diventa il principale *asset* strategico. Emergono alcuni elementi fondamentali caratterizzanti in comune: un processo negoziale continuo, la partecipazione attiva, la fidelizzazione e il bilanciamento tra *high-tech*¹⁹ e *high-touch*²⁰.

In primo luogo, il rapporto con il pubblico assume una forma di processo negoziale continuo, non più occasionale, il quale si sviluppa nel tempo con la speranza che vi siano interazioni ripetute e coerenti. In secondo luogo, il marketing relazionale e l'evento valorizzano l'interattività e la partecipazione attiva dei consumatori: non vengono più concepiti come destinatari passivi, ma assumono il ruolo di *prosumer*, cioè soggetti che contribuiscono alla produzione di valore, influenzano i contenuti, contribuiscono alla reputazione dell'organizzazione e co-creano l'esperienza culturale. Inoltre, per "fidelizzazione" si intende dire che lo scopo è quello di fidelizzare la clientela, costruendo così rapporti basati sulla fiducia²¹, rispetto e riconoscimento reciproco: non significa indurre alla ripetizione

¹⁹ Le tecnologie avanzate, digitali e innovative.

²⁰ La dimensione umana che si basa sulle relazioni, sull'empatia, sulla spiritualità, sull'ascolto e sul contatto interpersonale.

²¹ Il marketing relazionale tenta di accrescere il valore dell'organizzazione attraverso un margine di contribuzione positivo che passa attraverso la soddisfazione. La soddisfazione crea fiducia e quest'ultima costituisce la principale determinante dell'ampiezza e della qualità delle relazioni. La fiducia è lo stadio che porta poi alla fedeltà, momento in cui il fruitore ritiene migliore l'offerta rispetto a quelle concorrenti e può iniziare a contraccambiare con un atteggiamento leale poiché percepisce equità nel suo rapporto con l'organizzazione.

dell'acquisto ma viene inteso come un consolidamento di un legame che genera senso di appartenenza. Infine, l'impegno nel creare un equilibrio tra *high-tech* e *high-touch* consiste nell'utilizzo di tecnologie avanzate per la gestione dei dati e comunicazioni e parallelamente curare la componente umana, empatica e personalizzata dell'interazione: solo bilanciando innovazione tecnologica e qualità del contatto umano è possibile instaurare relazioni autentiche e durature.

3.8.2 La dimensione esperienziale

«L'evento è una leva di marketing emozionale ed esperienziale, coerentemente inserita nel piano di comunicazione, finalizzata a generare un orientamento positivo verso un marchio, un prodotto, un servizio, un'istituzione, per mezzo di azioni costruite attraverso contenuti di comunicazione, spettacolo, interazione e contatto²²».

La definizione proposta viene ritenuta efficace come punto di partenza al fine di poter analizzare la dimensione esperienziale degli eventi e la loro capacità di generare un coinvolgimento che va oltre la semplice comunicazione informativa poiché l'evento viene ormai visto come strumento strategico in grado di attivare emozioni, sensazioni e partecipazione attiva. Si tratta di uno strumento del marketing esperienziale: quest'ultimo ha l'obiettivo di intervenire sul vissuto del consumatore durante la sua permanenza nello spazio in cui vi è l'offerta

²² Definizione proposta dalla Consulta degli Eventi Assocom (Associazione Aziende di Comunicazione), attualmente presente nel regolamento della Consulta degli Eventi e ne *Il dizionario degli eventi* di Alfredo Accatino.

e di manipolare le sue percezioni e comportamenti tramite una pianificazione ad *hoc* delle variabili.

L'approccio esperienziale si è rivelato di fondamentale importanza per la fruizione e il consumo delle offerte proposte dal mercato.

Un contributo significativo a riguardo è quello di Holbrook e Hirshman²³, i quali ritengono che il consumatore sia condizionato «da emozioni, fantasie e vissuti che non solo ne influenzano scelte e comportamenti, ma che sembrerebbero costituire una parte imprescindibile del consumo» (Olivero, 2022, p. 469). Essi, infatti, hanno integrato allo studio del consumatore anche l'indagine sulle componenti ludiche e creative e sulle risposte affettive ed emozionali.

A seguire, Schmitt e Simonson hanno sviluppato strategie orientate alla stimolazione sensoriale per gestire al meglio il vissuto del consumatore. In particolare, Schmitt si concentra sull'“esperienzializzazione” dell'offerta, sull'idea che l'esperienza è fondamentalmente legata all'offerta in quanto necessaria per la stimolazione sensoriale e per il miglioramento della qualità della relazione con il consumatore. Pertanto, una strategia efficace sarebbe quella di optare per la creazione di contesti in cui il cliente e l'organizzazione possano interagire, al di là della classica comunicazione tramite pubblicità, in maniera attiva. Da qui, molte

²³ Celebri studiosi di marketing e di comportamento del consumatore, hanno introdotto la prospettiva esperienziale nel 1982 con l'articolo “*The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun*”.

strategie ricorrono all'ideazione e alla creazione di esperienze ed eventi spettacolari ma anche di contesti simili a quelli per l'interazione sociale quotidiana.

Oggi, molte strategie di marketing fanno riferimento a quanto esposto da Schmitt e si concentrano su alcune dimensioni utili per gestire l'esperienza del consumatore. Vi è la dimensione del “*sense*”, con riferimento alle stimolazioni estetiche; “*think*”, che riguarda l'elaborazione cognitiva dell'esperienza, “*feel*”, che si riferisce alle emozioni e all'affettività; “*act*”, che comprende i comportamenti e gli stili di vita; e “*relate*”, che considera il contesto socioculturale del consumatore.

Per Pine e Gilmore²⁴, l'esperienzializzazione dell'offerta consiste nel «ricorrere ai servizi per creare il contesto dell'esperienza e ai beni per coinvolgere il consumatore sul piano emozionale, fisico e intellettuale» (Olivero, 2022, p. 471). Inoltre, secondo gli studiosi, la combinazione tra le variabili partecipazione attiva/passiva e immersione/assorbimento possono definire la tipologia di esperienza che si può mettere in scena:

1. Il campo dell'intrattenimento: viene scelta l'esposizione passiva del consumatore a stimolazioni cognitive e sensoriali;
2. Il campo dell'educazione: viene scelta l'esposizione attiva a stimoli cognitivi con lo scopo di stimolare l'apprendimento;

²⁴ Studiosi di economia aziendale e marketing statunitensi, hanno ideato il concetto di “economia delle esperienze” partendo dal loro noto articolo sulla *Harvard Business Review* e dal libro *The Experience Economy* (1999)

3. Il campo dell'evasione: vi è un'immersione profonda in cui l'individuo partecipa ad un'esperienza di evasione che lo porta ad avere un ruolo attivo;
4. Il campo dell'esperienza estetica: prevede l'immersione passiva attraverso la quale si crea un'interazione con l'ambiente che si limita a definire il consumatore come un "osservatore".

Gli studi sul comportamento del consumatore e sull'approccio esperienziale del marketing hanno portato a considerare anche l'evento come elemento distintivo con lo scopo di stimolare l'immersione e l'interazione dei fruitori con i prodotti culturali. Anche in questo settore, il concetto di esperienza ha assunto un ruolo centrale nel lessico manageriale, infatti il termine viene utilizzato per fare riferimento a reazioni cognitive, affettive, percettive e simboliche che si generano nell'interazione con la proposta culturale. Infatti, secondo Schmitt e, ancora di più, Pine e Gilmore, l'esperienza deve arricchire l'offerta.

È importante sottolineare e ricordare che, secondo quanto osservato da Carù e Cova, nonostante la progettazione dell'esperienza si focalizzi sul rendere memorabili certi eventi, la produzione di sensazioni positive non è mai assicurata poiché deve essere considerato il processo interpretativo del soggetto che, molto spesso, determina risultati diversi per ciascun fruitore.

CAPITOLO 4

INDAGINE SULLO STRUMENTO EVENTO

4.1 Approccio metodologico

Questo capitolo raccoglie e sintetizza i risultati dell'indagine empirica condotta attraverso interviste ad alcune organizzazioni culturali *non profit*, attive a Venezia e in alcune città italiane. L'obiettivo è quello di comprendere come viene impiegato lo strumento evento all'interno delle strategie e, in particolare, se esso venga sfruttato come leva di marketing, al fine di fidelizzare il pubblico, o come strumento per la raccolta di donazioni.

L'indagine è stata condotta attraverso un metodo di ricerca qualitativa che ha previsto delle interviste semi-strutturate, alle quali sono state sottoposte le organizzazioni culturali, al fine di permettere una certa flessibilità pur mantenendo le linee guida della ricerca. Le interviste hanno avuto una durata media di circa trenta minuti e si sono svolte in parte in presenza e in parte attraverso *video call*, a seconda delle disponibilità degli interlocutori.

Per ciascuna organizzazione culturale vengono presentati i dati più significativi emersi in modo tale da comprenderne le pratiche e la percezione. Dunque, questa sintesi non intende riportare integralmente quanto detto dagli intervistati ma cerca di proporre una lettura dei risultati, mettendo in luce le tendenze più rilevanti.

4.2 Il campione scelto

Il campione a cui sono state sottoposte le domande dell'intervista è composto da tredici organizzazioni culturali *non profit*, eterogenee per dimensioni, missione e struttura interna. Gli interlocutori svolgono ruoli differenti tra loro, permettendo una raccolta di prospettive e punti di vista diversificati.

Nonostante l'eterogeneità del campione, esso presenta due limiti. Il numero ridotto è dovuto dalla mancata disponibilità da parte delle organizzazioni contattate, circostanza che porta a non poter considerare il campione rappresentativo dell'intero settore culturale. Inoltre, la scelta di un'intervista semi-strutturata ha inevitabilmente comportato una certa variabilità nelle risposte: alcuni temi non sono stati affrontati con la stessa profondità.

La seguente tabella (Tabella 1) offre una sintesi delle caratteristiche delle organizzazioni culturali facenti parte del campione.

ORGANIZZAZIONE	TIPOLOGIA	LUOGO	INTERVISATO	MODALITÀ
Venice Gardens Foundation	Fondazione che si occupa della tutela e alla protezione del patrimonio botanico, artistico e architettonico	Venezia	Presidente	Presenza
Fondazione Teatro La Fenice	Fondazione che gestisce e promuove il Teatro La Fenice	Venezia	Events manager e fundraising assistant e responsabile ufficio marketing	Presenza
Museo De' Medici	Museo che tutela e valorizza le memorie della dinastia De' Medici	Firenze	Direttore	Video call
Fondazione Solomon R. Guggenheim	Fondazione che raccoglie, conserva e interpreta l'arte moderna e contemporanea	Venezia	Responsabile della membership	Video call
Fondazione Palazzo Strozzi	Fondazione che unisce tradizione e sperimentazione, promuovendo mostre di arte rinascimentale e contemporanee	Firenze	Responsabile programma e development	Video call
Biblioteca Nazionale Marciana	Biblioteca che celebra la diffusione della conoscenza e la memoria del pensiero umano	Venezia	Responsabile ufficio stampa	Presenza
Fondazione Querini Stampalia	Fondazione che promuove il culto dei buoni studi e delle utili discipline	Venezia	Referente fundraising e membership e Responsabile museo e manifestazioni	Presenza
Fondazione Musei Civici di Venezia	Fondazione che tutela, gestisce e valorizza quattordici musei e tre spazi funzionali	Venezia	Responsabile servizio comunicazione, promozione e sviluppo commerciale	Video call
Fondazione Teatro Regio di Torino	Fondazione che gestisce il Teatro Regio di Torino e conserva e diffonde l'arte musicale	Torino	Direttore marketing e fundraising	Video call
Fondazione Teatro Massimo	Fondazione che diffonde la conoscenza dell'arte musicale, del teatro lirico e della danza	Palermo	Direttore marketing	Video call
Museo Galileo di Firenze	Museo che conserva ed espone le collezioni appartenenti all'Istituto e Museo di Storia della Scienza	Firenze	Responsabile comunicazione	Video call
Museo Nazionale Scienza e Tecnologia Leonardo Da Vinci	Museo che promuove e diffonde la cultura tecnico-scientifica	Milano	Responsabile fundraising	Video call
Fondazione Antonio Ratti	Fondazione che promuove la ricerca e la sperimentazione in ambito artistico e culturale	Como	Segreteria	Video call

Tabella 1 Caratteristiche del campione

4.3 L'evento come strumento per la raccolta di donazioni: risultati

4.3.1 Quali organizzazioni culturali lo scelgono?

All'interno del campione analizzato, le organizzazioni culturali che oggi producono eventi dedicati alla raccolta di donazioni sono solamente due, la Venice Gardens Foundation e la Fondazione Palazzo Strozzi.

Per quanto riguarda la Venice Gardens Foundation, durante l'anno vengono ospitati gli eventi dei sostenitori: gli enti o le persone che sono state particolarmente generose con la Fondazione, attraverso donazioni per la conservazione dei beni restaurati, vengono accolti organizzando un evento o un *cocktail* per ringraziarli e per presentare la loro donazione effettuata.

La Fondazione Palazzo Strozzi, invece, sfrutta la *preview* delle sue mostre per ringraziare i propri donatori: questo prevede delle cene di gala con posto assegnato alle quali vengono invitati donatori istituzionali, i *patrons* (iscritti al più alto grado della *membership*), le personalità di spicco della città di Firenze e alcuni rappresentanti dei musei fiorentini. Le cene hanno lo scopo di semplice riconoscimento, cioè una celebrazione, non un'occasione per raccogliere ulteriori donazioni.

Per quanto riguarda la Fondazione Musei Civici di Venezia, gli eventi con questa finalità non vengono organizzati internamente. Infatti, la parte delle donazioni è affidata ad alcuni comitati per la salvaguardia

(ad esempio, Save Venice²⁵ e Venice International Foundation²⁶) e ai mecenati, che aiutano al reperimento di fondi. A inizio anno la Fondazione predispone un *book* nel quale si dà evidenza di tutte le opere che necessitano sostegno o supporto per il loro intervento; i comitati privati, a seguito della selezione del progetto, comunicano il bisogno di fondi ai propri interlocutori ed infine organizzano eventi di esclusivo *networking* nelle sedi della Fondazione MUVE.

Inoltre, dalle interviste è emerso che due organizzazioni hanno realizzato eventi di questo tipo in passato, abbandonando poi questa modalità di reperimento di donazioni: Fondazione Teatro La Fenice e Fondazione Teatro Massimo.

La Fondazione del Teatro la Fenice riferisce che questi eventi sono stati utilizzati in continuità nei primi dieci anni successivi alla riapertura del Teatro, dopo l'incendio, nel 2004. Visti come momenti simbolici, si trattava di cene di gala, come quella in occasione della *Traviata*, ma anche dei “Fenice *Days*”. In queste circostanze, la raccolta fondi avveniva attraverso la vendita dei biglietti ad un prezzo maggiorato (dai 600 ai 1500 euro circa), che includevano la cena. La sala utilizzata aveva una capienza di circa 250 persone, delle quali una gran parte veniva riservata a *sponsor* e al *cast* artistico: di conseguenza, il numero di tavoli effettivamente dedicati ai possibili donatori si

²⁵ Organizzazione americana senza scopo di lucro che, dal 1971, è impegnata nella salvaguardia del patrimonio artistico di Venezia.

²⁶ Fondata nel 1996, è un'associazione italiana che si pone come obiettivo il sostegno dei Musei Civici di Venezia per salvaguardare e promuovere il patrimonio storico, artistico e culturale di Venezia.

riduceva ad una decina, con un potenziale di raccolta che, pur importante, non risultava sufficiente per giustificarne una programmazione regolare.

A differenza però delle aziende, i potenziali donatori coinvolti partecipavano attivamente alle iniziative a loro dedicate senza richiedere un pacchetto di *benefit* in cambio. Infatti, è stato riscontrato un ritorno e una fidelizzazione con i sostenitori del gruppo tedesco *Freundeskreis des Teatro La Fenice*, i quali ancora oggi si confermano donatori stabili e vengono ricordati per il loro sostegno dopo l'Acqua Granda, la seconda marea più alta registrata a Venezia.

Per quanto riguarda il Teatro Massimo, invece, gli eventi dedicati alla raccolta di donazioni venivano realizzati sottoforma di cene di gala ma, soprattutto, di visite riservate: occasioni concepite come incontro privilegiato tra la Fondazione e i suoi sostenitori. Tra gli invitati, l'organizzazione poneva particolare rilievo sulla presenza di personalità di spicco del territorio e imprenditori siciliani, i quali sembravano dimostrare interesse e partecipazione attiva alle iniziative e al programma del Teatro Massimo.

All'interno del campione si presenta un'organizzazione culturale che, nonostante l'assenza di esperienze pregresse, manifesta ora l'intenzione di introdurre questa tipologia di eventi: il Museo De' Medici. Il direttore, durante l'intervista, ha dichiarato di essere in una fase di definizione di un appuntamento annuale esclusivo, concepito come esperienza immersiva e di alta qualità, in cui la dimensione

culturale e relazionale si intrecciano strategicamente. È stata pensata una cena di altissimo livello negli spazi più rappresentativi del museo, accompagnata da musica eseguita secondo criteri filologici e da una esposizione di un cimelio o di opere che necessitano di restauro.

Gli invitati saranno di un numero ristretto, non oltre un centinaio, e verranno selezionati attraverso una rete di relazioni già consolidate: *partner* istituzionali, collezionisti, associazioni di alto profilo e circoli privati. La scelta dei partecipanti, dunque, non risponde alla logica dell'apertura al pubblico, ma a quella dell'individuazione di individui completamente in linea con la missione del museo.

Il modello scelto non prevede momenti espliciti di richiesta di donazioni ma si articola su due livelli complementari: l'accesso tramite l'acquisto del tavolo ad un prezzo elevato, che consente di selezionare a monte il pubblico e garantire un'entrata rilevante, e un lavoro relazionale sviluppato nella serata tramite conversazioni mirate, presentazioni di progetti specifici e la possibilità di sostenere restauri o iniziative.

Secondo il direttore del Museo, la strategia ha l'obiettivo di creare un'esperienza curata ed esclusiva in modo tale da rendere "naturale" il desiderio di contribuire alla vita del museo in futuro e da consolidare delle relazioni di lungo periodo. Inoltre, ritiene che un eventuale momento esplicito di richiesta durante la serata potrebbe essere percepito come un'interruzione che comprometterebbe l'atmosfera e

l'efficacia dell'evento come strumento utile per il reperimento di donazioni future.

4.3.2 Perché si preferiscono modalità alternative?

Da quanto si può dedurre da quanto detto precedentemente, la maggior parte delle organizzazioni culturali intervistate non producono eventi con questa finalità e non intendono farlo in futuro²⁷. Questa scelta non appare casuale, ma si inserisce in un quadro di tre considerazioni principali condivise che orientano il campione a focalizzarsi su altro.

Il primo elemento che spiega la mancata realizzazione di eventi di questa tipologia è il fatto che alcune, secondo le dichiarazioni, non possiedono un presidio specifico della dimensione del *fundraising*. In particolare, la Biblioteca Marciana opera in un ambiente di carattere amministrativo giuridico e contabile con delle regole molto precise tanto da non poter gestire direttamente questo aspetto, pur ritenendo le donazioni un canale di finanziamento molto utile. Al contrario, l'organizzazione accoglie e ritiene meno complessa la gestione delle donazioni in beni.

La seconda considerazione riguarda la valutazione del rapporto tra i costi e i benefici, cioè ciò che si riuscirebbe a raccogliere: alcune organizzazioni ritengono che non valga la pena investire nella realizzazione di questi eventi in quanto il dispendio economico

²⁷ Agli intervistati è stato chiesto espressamente se l'organizzazione culturale è intenzionata a produrre eventi per la raccolta fondi in futuro.

necessario per la loro progettazione e organizzazione risulterebbe probabilmente superiore rispetto alle donazioni effettivamente ottenibili. A ciò si aggiungono anche le difficoltà nel trovare spazi, disponibili e di buona capienza, e nel reperire le risorse utili per il corretto svolgimento dell'evento. A supporto di ciò, vi sono le esperienze della Fondazione La Fenice e della Fondazione Teatro Massimo: nel primo caso, del gran numero di invitati, solo pochi vi partecipavano e, di questi, un numero davvero ridotto effettuava una donazione; nel secondo caso, la necessità di invitare le altre istituzioni culturali, il *cast* e gli *sponsor* portava ad avere pochi tavoli da vendere ad un prezzo maggiorato.

L'ultima motivazione individuata non è la meno significativa: al contrario, è una considerazione che è stata richiamata con maggiore frequenza dagli intervistati tanto da poter essere ritenuta la più condivisa. Questa può essere riassunta attraverso le parole della referente della Fondazione Querini Stampalia: «per arrivare ad una donazione c'è bisogno di un processo di stima, di fiducia, di fidelizzazione, e questo non può essere scaturito da un episodio in sé». Secondo quanto emerso, infatti, il ricorso ad un evento per la raccolta di donazioni risulta poco efficace poiché il processo che conduce alla volontà di donare richiede tempo, relazione e continuità. L'episodio isolato non ha grande utilità e può risultare meno strategico rispetto agli incontri, ai momenti di confronto, alle interazioni *face to face* e molto

altro. Un evento trova la sua efficacia nel momento in cui svolge il ruolo di “presentatore” di un’organizzazione per un pubblico.

L’esperienza ha permesso loro di capire che è necessario e vitale coltivare le relazioni e capire in che modo farlo: probabilmente è un lavoro difficile, ma i sostenitori che si ottengono mantengono volentieri il rapporto.

Secondo alcuni intervistati, le altre modalità (quali Art Bonus e sponsorizzazioni) per reperire fondi sono più efficaci rispetto agli eventi e una soluzione che intreccia la dimensione relazionale e la dimensione del sostegno si può trovare in quello che fa il Teatro Regio di Torino: parte da un passaggio preventivo che gli permette di creare una connessione. Esso mette a disposizione i suoi spazi ad individui o aziende che intendono noleggiarli per specifiche iniziative da loro progettate. Questo genera, secondo il direttore marketing e fundraising, un rapporto professionale vincente poiché «da cosa nasce cosa»: spesso accade che, dalla richiesta di ospitare un evento esterno, l’ente esterno soddisfatto replica quanto fatto. In alcuni casi questo genera dei fondi privati da integrare a quelli pubblici; in altri può far nascere una collaborazione che si presta a trasformarsi in un sostegno continuativo nel tempo.

4.3.3 Il profilo dei donatori sensibili

Nel corso dell'intervista è stato anche chiesto il profilo dei donatori maggiormente sensibili e inclini a sostenere le attività delle organizzazioni culturali.

Negli anni, è stato rilevato che, per quanto riguarda le aziende, esse tendono ad avere una predisposizione alla donazione in determinati momenti in cui sviluppano un forte orientamento verso la cultura e riconoscono il valore del sostegno alle iniziative artistiche.

I mecenati, invece, spesso appartengono a comitati internazionali e sono interessati a lasciare traccia visibile del proprio contributo, in particolare nell'ambito della salvaguardia del patrimonio culturale.

Parallelamente, viene richiamata la categoria dei donatori che si riconoscono per la loro ricerca verso un rapporto più esclusivo con l'arte, con i curatori, e con le istituzioni in generale; sono attratti dalla qualità dell'esperienza culturale e dall'accesso privilegiato a contenuti e contesti non disponibili a tutti.

Infine, risultano particolarmente sensibili anche le aziende locali, motivate dal desiderio di contribuire alla tutela del patrimonio comune e di beneficiare di un ritorno d'immagine legato al prestigio dell'organizzazione.

Nel complesso si può dire che il profilo delineato del donatore combina motivazioni reputazionali, valoriali ed esperienziali legate al mondo culturale.

4.4 L'evento come strumento per la fidelizzazione: risultati

4.4.1 Forme maggiormente adottate

Tutte le organizzazioni coinvolte hanno dichiarato di progettare e realizzare eventi con l'obiettivo primario di fidelizzare il pubblico. Dalle interviste emergono *format* di tutti i tipi (conferenze, degustazioni, *workshop*, ad esempio) ma risultano ricorrenti ed efficaci soprattutto quelli per le famiglie, quelli per le scuole e quelli per i giovani *under 30* o *35*, insieme agli eventi di approfondimento dell'opera nel caso dei teatri presenti nel campione.

Per alcune organizzazioni è necessario sottolineare il valore degli eventi dedicati alle famiglie, considerati strumenti efficaci per la fidelizzazione di più fasce d'età contemporaneamente e per favorire l'inserimento dei più piccoli nel mondo della cultura. Un esempio è quello del Teatro Regio di Torino: propone biglietti a prezzi popolari per i nuclei familiari, dando la possibilità ai piccoli, tra i 5 e i 6 anni, di partecipare a laboratori con lo scopo di guidarli progressivamente alla scoperta dell'opera.

Accanto alle iniziative rivolte alle famiglie, spesso si ricorre ad eventi specificamente dedicati alle scuole: si tratta di proposte costruite con lo scopo di favorire l'avvicinamento degli studenti all'organizzazione. Infatti, secondo il responsabile comunicazione del Museo Galileo di Firenze, «la soddisfazione degli insegnanti innesca un passaparola virtuoso e garantisce il ritorno costante dei gruppi scolastici». Per gli studenti, viene adottata la scelta di progettare degli

incontri con lo scopo di presentare tutto ciò che ruota attorno ad un determinato spettacolo: oltre alla trama, si approfondiscono aspetti quali il contesto storico, la scelta di allestimento e una parte viene dedicata anche all'autore e alle diverse componenti tecniche coinvolte nella produzione. Il tutto offre un valore aggiunto agli studenti, ovvero permette loro di comprendere la complessità attraverso cui il processo creativo e organizzativo viene svolto.

Un'attenzione particolare viene riservata al pubblico *under 30-35*, segmento strategico per la fidelizzazione futura. In questo ambito emerge l'esperienza di successo della Fondazione Teatro la Fenice: per i giovani al di sotto dei 35 anni, il Teatro propone un biglietto di un costo pari a 10 euro con la possibilità di prendere un aperitivo di benvenuto prima dello spettacolo, accompagnato da musica e dalla presenza del sovrintendente e, a volte, del direttore d'orchestra.

Ciò che è stato rilevato in tutti i teatri facenti parte del campione è la ricorrenza di eventi di approfondimento dell'opera. Al Teatro Massimo, ad esempio, vengono prodotte due tipologie: "Vi racconto l'opera", organizzato direttamente dal Teatro, e "Invito all'ascolto", invece a cura dell'Associazione Amici del Teatro Massimo. In particolare, il primo tipo prevede la presenza di una scrittrice palermitana e due attori che interpretano l'opera ad un pubblico vasto, mentre il secondo la presenza del direttore, dello scenografo, a volte anche del costumista e di un musicologo, al fine di raggiungere un pubblico di livello più elevato.

In conclusione, dalle interviste risulta evidente come le organizzazioni culturali scelgano di progettare eventi mirati a specifici segmenti di pubblico, calibrando *format* e contenuti. La Fondazione Querini Stampalia rappresenta un esempio in quanto differenzia in modo chiaro le proprie proposte: corsi di formazione, giornate di studio e conferenze storico-artistiche o scientifiche proiettate ad un pubblico specialistico, cioè professionisti della cultura, e presentazioni di libri per il pubblico di prossimità, ovvero persone del territorio.

Tuttavia, la programmazione di eventi rivolti ad un pubblico ampio non viene esclusa. La Venice Gardens Foundation, ad esempio, organizza concerti di musica classica o contemporanea all'interno delle proprie sedi, i Giardini Reali a San Marco e l'Orto Giardino del Convento della Chiesa del Santissimo Redentore, al fine di avvicinare le persone al mondo della natura poiché i giardini di per sé sono un'opera d'arte vivente.

4.4.2 *Target* prioritari per la fidelizzazione

Analizzando le testimonianze raccolte, si osserva come la fascia di pubblico giovane rappresenti il *target* che le organizzazioni culturali vogliono maggiormente fidelizzare. La ricorrenza degli eventi dedicati alle scuole, alle famiglie e agli *under* 30-35, insieme alle dichiarazioni degli intervistati, conferma difatti una volontà condivisa di investire su queste fasce.

I giovani, secondo le organizzazioni, rappresentano un *target* strategico per il lungo periodo: l'orizzonte temporale che hanno davanti è più lungo rispetto al pubblico più attivo nel settore culturale²⁸.

Il pubblico giovane è permeabile agli stimoli e, rispetto ad un pubblico già affezionato ed esperto, non ha filtri: il livello di gradimento viene determinato dal gusto personale e non è influenzato da esperienze pregresse. Risulta perciò vitale per le organizzazioni culturali avvicinare i giovani; infatti, la Fondazione Querini Stampalia ha dichiarato di aver predisposto anche un ufficio specifico che si occupa del rapporto con scuole e giovani in modo tale da ricercare nuovi contatti e fidelizzarne altri.

Un'eccezione è stata quella del Teatro Massimo di Palermo: conferma la necessità di fidelizzare il pubblico giovane ma reputa essenziale anche il rapporto continuativo con una fascia intermedia. Secondo l'intervistato, il pubblico più interessante è quello di età compresa tra i 40 e i 50 anni. I giovani vengono attraverso le scuole, tramite gli eventi dedicati agli *under 35*, gli *over 65* sono già consolidati, mentre il pubblico intermedio deve essere raggiunto in maniera strategica: «ha un potere di spesa più ampio rispetto a quello degli *under 35* ed è veramente il pubblico di domani. Gli *under 35*, invece, rappresentano quello di dopodomani».

²⁸ Il Teatro Regio di Torino dichiara di avere un pubblico che si aggira tra i 55 e i 60, motivato dal fatto che, secondo il direttore marketing e fundraising, la musica lirico sinfonica è ancora una nicchia. Il Teatro Massimo di Palermo, invece, rileva una maggior partecipazione da parte del pubblico con età superiore ai 65 anni.

4.4.3 In che modo gli eventi mantengono la relazione

Gli eventi hanno la capacità di fidelizzare in quanto si rivelano uno strumento privilegiato in grado di mantenere nel tempo una relazione attiva con il proprio pubblico. Attraverso occasioni ricorrenti, infatti, le organizzazioni culturali riescono a generare continuità e senso di appartenenza. Si parla anche di “abitudine”, infatti il responsabile comunicazione del Museo Galileo e il direttore del Museo De’ Medici dichiarano che gli eventi servono a trasformare la visita sporadica in una sorta di abitudine, permettendo all’istituzione di alimentare costantemente il dialogo con il proprio pubblico.

Inoltre, risulta elemento efficace per la fidelizzazione e per il coinvolgimento la sede in cui l’evento viene svolto. Secondo il direttore marketing e fundraising del Teatro Regio, il luogo è “sacro” per vincere i pregiudizi: se le attività di fidelizzazione venissero proposte in sedi alternative rispetto a quella dell’organizzazione, probabilmente il pubblico non sarebbe in grado di accedervi spontaneamente, creerebbe un’idea di “lontananza”.

4.4 L’adozione della Membership

Quattro delle organizzazioni coinvolte - Guggenheim, Fondazione Querini Stampalia, Fondazione Palazzo Strozzi e Fondazione MUVE - danno la possibilità per il pubblico di sostenerle attraverso l’iscrizione alla *membership* in cambio di alcuni *benefit*; mentre il Museo della

Scienza dichiara di averlo fatto in passato e conferma la sua intenzione nel riprenderlo in futuro.

Per quanto riguarda il Teatro Regio di Torino, vi è la possibilità di far parte degli Amici del Regio ma, a differenza delle altre appena citate, costituiscono un'associazione a parte che effettivamente raccoglie quote a sostegno del teatro ma non viene gestito direttamente.

4.4.1 Dimensione della membership e profilo dei sostenitori

La Fondazione Solomon R. Guggenheim rileva dai dati un totale di 1757 sostenitori attivi al 13 maggio 2026. La maggior parte sono individui di età superiore ai 60 anni e di nazionalità italiana, anche se si rileva la adesione anche da parte di molti stranieri. Essi vengono suddivisi in categorie differenti in base alla professione, alla capacità di spesa e all'età.

Anche Fondazione Querini Stampalia divide coloro che aderiscono alla *membership* in numerose categorie. La “*young*” risulta molto snella mentre la fascia più alta è quella chiamata “*amico*” con un sostegno pari a 80 euro (quelle superiori vanno dai 300 ai 1000 euro) e un'età compresa tra i 65 e i 70 anni.

Fondazione Palazzo Strozzi propone una suddivisione tra “*amici*” e “*patrons*”: i primi possono sostenere la Fondazione attraverso somme che oscillano dai 30 ai 100 euro, e risultano il gruppo più numeroso, infatti se ne calcolano circa 2500; i “*patrons*” contribuiscono con una somma pari a 2000 euro e sono 70 in totale.

Infine, la Fondazione Musei Civici di Venezia conta 1700 adesioni agli “Amici dei Musei Civici” che si distinguono da quelli che sono i visitatori *non repeaters*, cioè i turisti.

4.4.2 Gli eventi come *benefit* per i membri

Tra i *benefit* proposti a colori i quali intendono iscriversi e, dunque, far parte della *membership* delle organizzazioni vi sono gli eventi esclusivi.

Fondazione Solomon R. Guggenheim propone eventi per le diverse categorie di sostenitori. Per i sostenitori del Guggenheim *Circle* e per gli *International patrons*, vengono dedicati viaggi esclusivi (due all'anno) ed eventi riservati (si pensi alle visite esclusive a Venezia e fuori); per i livelli di *membership* inferiore, la Fondazione propone occasioni con un dispendio economico minore ma pur sempre di valore: un esempio è il “Caffè ad Arte”, un evento speciale in cui Ambra D'Antone, assistente curatoriale della Collezione Peggy Guggenheim guida i sostenitori alla collezione permanente con un approfondimento al lotto editoriale della rivista *Cahiers d'Art*, acquisita grazie al supporto dei sostenitori, con un caffè offerto a fine evento presso il Museum Bistrot. Gli eventi esclusivi per i *members* risultano essere sempre *sold out*, dimostrando di essere un *benefit* davvero apprezzato.

Anche La Fondazione Palazzo Strozzi produce eventi che si differenziano in base al tipo di sostenitore: per i *patrons*, essendo un numero ridotto (70 membri), è possibile organizzare gite oppure

incontri mirati per il loro coinvolgimento, chiedendo la partecipazione del direttore durante pranzi in cui viene raccontato il programma futuro, ovvero un aggiornamento sulle attività proposte. Invece, per i 2500 Amici, gli eventi sono visti come occasioni privilegiate per scoprire qualcosa di nuovo, come, ad esempio la visita ad un museo fiorentino a porte chiuse.

Per quanto riguarda la Fondazione Querini Stampalia, essa si dedica all'organizzazione di visite guidate o *preview* delle mostre, per far sentire i sostenitori parte attiva della struttura: questo porta a coinvolgimento e maggior interesse, elementi fondamentali per mantenere un rapporto di equità. La Fondazione MUVE propone lo stesso con la presenza di un conservatore o di un curatore della mostra specifica o del direttore della Fondazione e una festa: anche per questa organizzazione, viene dichiarato il successo costante delle iniziative che, spesso, vengono replicate per accontentare anche coloro i quali non sono riusciti a prenotarsi.

4.4.3 Gli eventi stimolano il rinnovo e ulteriori donazioni?

Tutte le organizzazioni dichiarano di rilevare un elevato numero di rinnovi della *membership* a seguito dei *benefit* a loro dedicati. In particolare, la Fondazione Querini Stampalia dice di rilevare ogni anno circa l'80% dei *members* rinnovare, mentre la Fondazione Palazzo Strozzi ha riscontrato un forte aumento anche per quanto riguarda la fascia popolare.

È stato chiesto agli intervistati se a seguito dell'esperienza vissuta tramite i *benefit*, i membri donano anche somme spontaneamente: solo la Guggenheim dichiara di registrare donazioni spontanee da parte di una categoria di sostenitori, gli *International Patrons*, i quali vengono considerati come i sostenitori più generosi.

4.5 Chi viene coinvolto per la realizzazione degli eventi

Delle tredici organizzazioni che costituiscono il campione, solo otto hanno risposto alla domanda riguardante le figure che partecipano alla definizione degli obiettivi e delle strategie degli eventi.

In alcuni casi la responsabilità risiede direttamente nella direzione, talvolta affiancata da uffici dedicati alla comunicazione o alla promozione, come avviene per il Museo Galileo o per il Teatro La Fenice, dove collaborano gli uffici stampa, marketing e il settore promozione. Altre organizzazioni adottano, invece, dei modelli più articolati: il Museo De' Medici coinvolge la direzione, lo staff e il comitato scientifico, mentre la Fondazione Ratti affida il tutto al presidente assieme ai responsabili di dipartimento.

Si presentano poi realtà che operano con strutture più snelle o trasversali. La Guggenheim di Venezia dichiara come principale referente l'ufficio eventi, mentre la Fondazione Querini Stampalia descrive un processo più fluido, in cui la direzione accoglie le suggestioni provenienti dallo staff, dunque dalle diverse aree interne, in assenza di una struttura rigida né un comitato scientifico dedicato.

Anche la Fondazione Palazzo Strozzi adotta un approccio collaborativo: il direttore generale lavora in sinergia con il responsabile degli eventi.

Infine, nel caso della Fondazione MUVE, la progettazione implica il coinvolgimento di più uffici, quali comunicazione, eventi e sicurezza, a testimonianza del fatto che una gestione complessa richiede dunque delle competenze diversificate.

CAPITOLO 5

ANALISI E CONCLUSIONI

5.1 Introduzione

Il capitolo che segue si propone di sviluppare una riflessione complessiva sui risultati emersi dalle interviste sottoposte alle tredici organizzazioni culturali coinvolte nella ricerca. A seguito della sintesi sviluppata attraverso le risposte date, nel capitolo precedente, questo capitolo intende offrire una lettura interpretativa dei dati, mettendo anche in relazione le pratiche osservate con gli elementi teorici presi in considerazione nei Capitoli 2 e 3.

Per facilitare la comprensione delle dinamiche emerse, alcuni dati sono stati sintetizzati attraverso grafici riepilogativi, al fine di visualizzare in modo immediato le ricorrenze, le tendenze, le differenze e le scelte organizzative più significative.

L'analisi non mira a fornire conclusioni definitive, ma a proporre una riflessione che consenta di individuare le tendenze più rilevanti e il ruolo che l'evento assume nelle organizzazioni culturali.

5.2 Il mancato impiego dell'evento per la raccolta di donazioni

Sebbene la letteratura e i dati nazionali mostrino una crescente diffusione dell'evento come strumento di raccolta fondi nel settore *non profit*, dall'analisi delle pratiche emerse dalle interviste si può delineare un quadro significativamente diverso.

Come illustrato nel Capitolo 2, le indagini dell'Istituto Italiano della Donazione dimostrano che nel 2024 gli eventi si sono rivelati una delle modalità più utilizzate per il fundraising, con percentuali di efficacia che li reputano tra gli strumenti più rilevanti per le organizzazioni *non profit*. Anche la riflessione di Nicola Bedonghi sottolinea una forte crescita dell'utilizzo degli eventi in questo ambito, sottolineando come in un programma di raccolta fondi non possa mai mancare l'organizzazione di eventi.

Tuttavia, appunto, nel campione di organizzazioni culturali analizzato, questa tendenza non trova riscontro. Le pratiche osservate mostrano infatti che l'evento attualmente è uno strumento marginale nelle strategie adottate: solo due realtà– Venice Gardens Foundation e Fondazione Palazzo Strozzi – delle tredici facenti parte del campione impiegano ancora oggi gli eventi nell' ambito delle donazioni (Tabella 2).

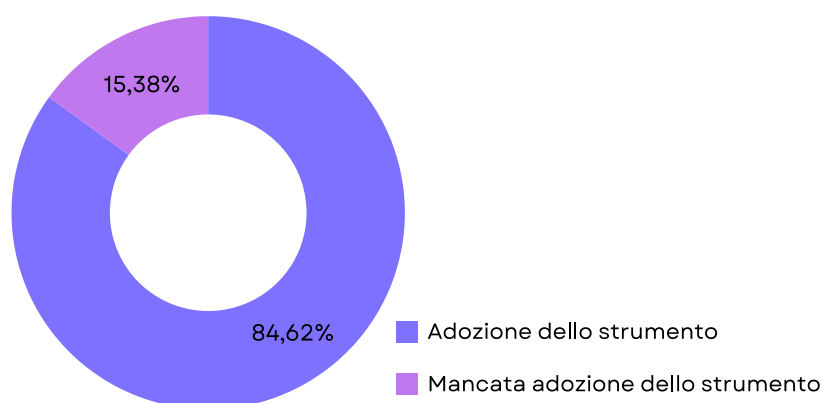


Tabella 2 Percentuale delle organizzazioni che sfruttano l'evento per la raccolta di donazioni

Inoltre, secondo i dati riportati, oggi la funzione dell'evento non coincide con una sollecitazione esplicita di contributi economici: per le due Fondazioni, infatti, lo strumento in analisi assume una valenza relazionale e simbolica in quanto occasione per ringraziare i sostenitori, riconoscerne pubblicamente il contributo e rafforzare il legame con l'organizzazione. Non vi è alcun momento esplicito di richiesta di donazioni poiché l'evento non viene percepito come leva utile per la raccolta immediata.

A supporto di questa ultima affermazione, vi è il caso del Museo De' Medici che mostra un caso eccezionale. Dimostra l'intenzione di introdurre in futuro un evento esclusivo, tuttavia condivide la prevalenza della dimensione relazionale su quella transazionale poiché la logica più adeguata si basa sulla costruzione di un ambiente che renda naturale la donazione nel lungo periodo.

Nel contesto culturale analizzato, dunque, l'evento finalizzato alla raccolta fondi non è contemplato e, solo per tre realtà, esso viene considerato più come uno strumento di relazione e non di reclutamento. Infatti, la propensione alla donazione sembra essere strettamente legata alla qualità del contesto offerto: l'esclusività del luogo e del tempo, l'accesso privilegiato, l'esperienza non replicabile e il capitale relazionale; il potenziale donatore desidera entrare dove normalmente non si entra, vedere ciò che non è visibile a tutti e dialogare con chi custodisce il patrimonio. Tutti questi elementi riassumono un evento

che non è progettato per accogliere un momento destinato alla raccolta esplicita.

Effettivamente, la scelta di configurare l'evento legato alla donazione come occasione di ringraziamento, coinvolgimento e valorizzazione dell'eventuale contributo effettuato, appare strettamente connessa alle motivazioni espresse dalle organizzazioni che non intendono realizzare questi eventi (Tabella 3).



Tabella 3 Le diverse ragioni per cui le organizzazioni culturali non intendono produrre eventi per la raccolta di donazioni

La ragione più ricorrente, infatti, riguarda la natura stessa del processo donativo: secondo la maggior parte degli interlocutori, il desiderio di donare non nasce da un singolo momento, ma da un percorso che richiede del tempo, una continuità, delle interazioni ripetute e delle relazioni solide. Da quanto si può percepire, l'evento dunque non sembra essere il contesto più adatto per generare una donazione immediata.

Di conseguenza, le organizzazioni preferiscono investire in tipologie di iniziative alternative, più coerenti con la loro identità e adatte a soddisfare le aspettative dei sostenitori. Un esempio emblematico è quello della Fondazione Teatro La Fenice, la quale ha rinunciato a questi eventi per dedicarsi allo sviluppo di servizi esclusivi ai mecenati, occasioni (come l'utilizzo delle Sale Apollinee) che rafforzano la relazione, alimentano il senso di appartenenza e quindi definiscono una logica che non è quella della richiesta, bensì quella di curare un legame, con la speranza che, nel tempo, possa tradursi in un sostegno economico stabile.

Per questo aspetto, sembra possibile avanzare una riflessione sul ruolo dell'evento nelle strategie di raccolta fondi delle organizzazioni culturali analizzate, che si discosta dalle strategie adottate dalle altre *non profit*. Appare evidente che scegliere di non utilizzare questo strumento come occasione esplicita di raccolta di donazioni non è casuale: essa risponde ad una logica profondamente radicata nel modo in cui le organizzazioni culturali concepiscono la relazione con i propri

sostenitori e donatori. L'evidenza che solo due realtà realizzino eventi collegati alle donazioni e una ha intenzione di farlo in futuro, e che tali eventi siano organizzati come occasioni di ringraziamento, valorizzazione e coinvolgimento dei sostenitori, segnala che l'evento, nel contesto culturale in analisi, non venga percepito come dispositivo efficace per generare donazioni.

Questa situazione sembra possa riflettere una convinzione diffusa: la volontà di donare ha origine da un processo graduale che si sviluppa volta per volta ed è fondato su interazioni costanti e sulla maturazione di una relazione di fiducia stabile. Alla luce di ciò, si può supporre che lo strumento in analisi, l'evento, non possa essere interpretato come un punto di arrivo, ma come una tappa all'interno di un percorso relazionale più ampio, in grado di costruire e sviluppare la prossimità.

5.3 L'efficacia degli eventi nel marketing della fidelizzazione

Come evidenziato nel Capitolo 3, gli eventi rappresentano un efficace strumento di marketing per la costruzione e il mantenimento della relazione con i pubblici. Ciò che è emerso dalle interviste conferma tale impostazione teorica: il campione in analisi dimostra come l'evento rappresenti una tendenza consolidata nelle organizzazioni culturali intervistate a scopi di fidelizzazione. Si può dunque osservare che l'esperienza, più della semplice fruizione, è ciò che lascia davvero traccia poiché trasforma il visitatore in partecipante.

Si percepisce, quindi, una consapevolezza comune del potenziale degli eventi nel ruolo di rafforzare il senso di appartenenza, di sviluppare rapporti duraturi e di incentivare la partecipazione continuativa. L'impressione che emerge è che il valore dell'evento risieda sempre meno nella semplice occasione di fruizione culturale, ma sempre di più nella sua natura di essere una vera e propria leva di marketing relazionale, attraverso la quale si cerca di mantenere vivo il legame con visitatori già acquisiti e, parallelamente, di coinvolgerne di nuovi.

Come illustrato ancora nel Capitolo 3, la letteratura evidenzia come il dipartimento di marketing abbia ricoperto sempre di più un ruolo centrale nelle organizzazioni culturali, soprattutto per affrontare la preoccupazione per la sostenibilità futura e l'invecchiamento del pubblico. Effettivamente le organizzazioni intervistate esprimono una forte dedizione nel contrastare questo fenomeno attraverso lo strumento in analisi, in quanto la realtà sta confermando quanto detto nella teoria: il pubblico culturale risulta occupare le fasce più alte d'età, in particolare si parla di individui dai 65 ai 70 anni (Tabella 4).

La fascia risulta costituire un segmento stabile, vista la sua continua presenza rilevata dalle organizzazioni, ma non sufficiente per garantire la sostenibilità futura delle organizzazioni poiché costruire una strategia unicamente su questa fascia significherebbe esporsi al rischio di una progressiva riduzione del pubblico nel tempo e di limitare la capacità delle organizzazioni di innovarsi con nuovi *format*.

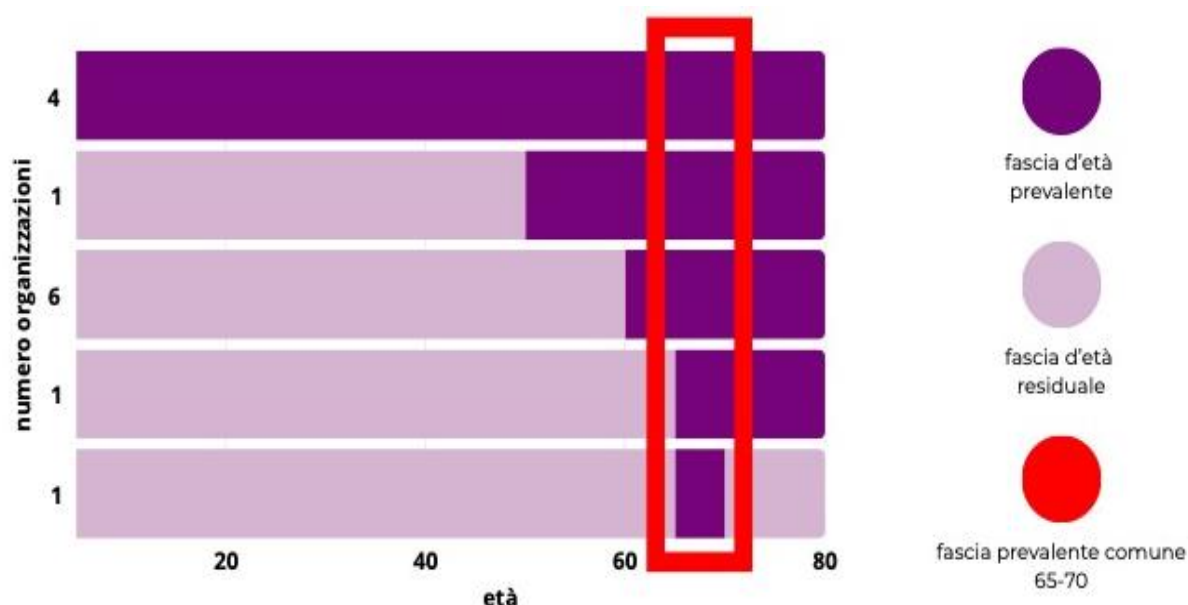


Tabella 4 Le fasce d'età di pubblico prevalenti rilevate dalle organizzazioni culturali

Questa dinamica ha reso necessario l'affiancamento di una strategia mirata ad intercettare nuove generazioni alla cura del pubblico maturo. Infatti, come nella teoria, anche la realtà dimostra che molte organizzazioni culturali confermano il loro impegno nel fornire livelli di coinvolgimento differenziati, calibrati sulle esigenze dei segmenti più giovani: la maggior parte proietta gli eventi prodotti alle famiglie, al pubblico *under 30* o *35* e agli studenti delle scuole. Questi *format*, oltre ad essere strumenti per raggiungere l'obiettivo di creare occasioni di partecipazione dinamiche e accessibili, sono una strategia consapevole per contrastare l'invecchiamento dei partecipanti e favorire il ricambio generazionale; essi, quindi, non rispondono solo all'esigenza di ampliamento del pubblico attuale.

Inoltre, nella letteratura si parla di una necessità di trasformare il rapporto tra pubblico e organizzazione poiché quello odierno non

accetta più modelli verticali, bensì si aspetta prossimità, dialogo e collaborazione con l'organizzazione. Le organizzazioni intervistate confermano questa tendenza attraverso iniziative che coinvolgono direttamente figure interne o rappresentative dell'istituzione, come in occasione degli approfondimenti dell'opera o delle inaugurazioni delle mostre.

Nel complesso, le evidenze empiriche trovano riscontro nelle considerazioni teoriche precedentemente esposte: l'invecchiamento del pubblico, l'urgenza di coinvolgere giovani e la centralità del dialogo non devono essere considerate come dinamiche separate, ma come le parti che costituiscono un'unica strategia relazionale che le organizzazioni culturali stanno già mettendo in pratica.

5.3.1 Una controtendenza

Un elemento interessante, emerso dalle interviste effettuate, riguarda la posizione del Teatro Massimo di Palermo che, pur evidenziando l'importanza del coinvolgimento per le giovani generazioni, manifesta l'intenzione di porre attenzione anche alla fascia di età tra i 40 e i 50 anni. Nonostante sia una controtendenza rispetto alla frequente enfasi posta sul pubblico giovane, risulta un elemento che presenta alcuni vantaggi che meritano di essere considerati per delle possibili strategie da adottare.

In primo luogo, i soggetti di questa fascia d'età si trovano in una fase di vita caratterizzata da una maggiore stabilità professionale ed

economica. Molti individui appartenenti a questo segmento hanno raggiunto una posizione professionale consolidata e, di conseguenza, molto spesso dispongono di un'elevata capacità di spesa rispetto agli *under 35*, i quali spesso si trovano ancora in una fase di formazione o di inserimento nel mercato del lavoro. Ciò si può tradurre in una maggior capacità di spesa destinata anche alle attività culturali.

Alla capacità di spesa si può aggiungere una maggiore prevedibilità del comportamento in ambito del consumo culturale: se il pubblico giovane dimostra una tensione verso la sperimentazione di interessi differenti e una frequenza maggiore nel modificare le proprie abitudini di partecipazione, la fascia che viene considerata in questo sottoparagrafo sembra essere generalmente più stabile nelle proprie scelte. Questo modo di comportamento permetterebbe alle organizzazioni culturali di analizzare le preferenze e produrre degli eventi ad *hoc* con successo assicurato.

Parallelamente, è importante considerare che questi individui mantengono ancora una significativa prospettiva temporale che possono dedicare alla partecipazione attiva alla vita culturale dell'organizzazione e questo rende possibile pensare che possa valere la pena investire sulla fidelizzazione di questa fascia per costruire relazioni durature e continuative.

Inoltre, la posizione di questo pubblico può essere interpretata come di particolare interesse poiché potrebbe ricoprire il ruolo di “ponte” tra le diverse generazioni: da un lato presenta una consolidata

familiarità e conoscenza verso il consumo culturale; dall'altro potrebbe essere in grado di influenzare le scelte di figli e familiari, contribuendo indirettamente alla formazione e fidelizzazione dei pubblici futuri.

Alla luce di queste considerazioni, appare opportuno dire che la fascia 40-50 possa costituire un obiettivo altrettanto strategico in quanto combina prospettive di lungo periodo, capacità di spesa e potenziale di fidelizzazione. In questo senso, l'osservazione offerta dal Teatro Massimo sembra dar origine ad uno spunto di riflessione che potrebbe risultare molto utile da considerare anche dalle altre organizzazioni culturali del campione.

5.4 L'efficacia dei programmi di *membership*

Un aspetto che merita particolare attenzione riguarda il limitato ricorso all'adozione della *membership*. Tra le organizzazioni facenti parte del campione, solo quattro scelgono questa strategia in maniera strutturata.

Dall'analisi, però, sembra che in realtà la *membership* possa rappresentare una soluzione efficace che può essere adottata dalla maggior parte delle organizzazioni. Essa, infatti, risulterebbe utile per trasformare la semplice partecipazione occasionale in una relazione continuativa con l'organizzazione e, grazie ai *benefit* offerti, risulta essere efficace per il rinnovo delle adesioni e, in alcuni casi, per incentivare il sostegno spontaneo.

Inoltre, i programmi di *membership* danno la possibilità al pubblico di scegliere con che somma contribuire, con la possibilità di

aumentare le donazioni future in base alla qualità e ai *benefit* offerti dall'organizzazione. In questo modo, sicuramente la somma di tutte le “piccole” donazioni possono dar origine ad un sostegno davvero significativo.

La strategia, ancora sottoutilizzata, secondo quanto rilevato dal campione, sembra dunque avere un forte potenziale sia in termini di fidelizzazione che in termini di costruzione di una comunità stabile di sostenitori: non solo dai dati ma anche dalle dichiarazioni degli intervistati stessi²⁹. L'adesione al programma, infatti, non si esaurisce nell'accesso ai *benefit* esclusivi, ma costituisce un primo passo per una costruzione di un senso di appartenenza che, se coltivato adeguatamente (attraverso gli stessi *benefit*), può trasformarsi in forme di coinvolgimento più profonde.

Tra i *benefit* offerti ai membri, solitamente vi sono la possibilità di entrare gratuitamente o in maniera agevolata in determinati musei o fondazioni, di avere sconti per servizi accessori o in prossimità dell'istituzione, di ricevere *e-news* mensili, di ottenere l'invito ad ogni inaugurazione ed infine di partecipare ad eventi esclusivi. Sebbene ciascuno contribuisca ad aumentare il valore percepito della *membership* da parte dei sostenitori, gli eventi esclusivi sembrano poter

²⁹ Una delle domande che sono state poste a coloro i quali hanno rappresentato le organizzazioni che adottano la strategia della membership è stata: “Si può dire che la *membership* sia un modo per raccogliere donazioni e, parallelamente, fidelizzare il pubblico allo stesso tempo?”.

essere l'elemento di maggior potenziale in termini di fidelizzazione e incentivo al rinnovo dell'adesione.

Tra tutti i *benefit*, esso rappresenta l'unico in grado di mettere a contatto diretto colui che ha aderito alla *membership* con l'organizzazione e con la sua dimensione più autentica. A differenza delle scontistiche e delle *e-news*, che costituiscono vantaggi prevalentemente funzionali, lo strumento in analisi offre un'esperienza vissuta attivamente, che ha la capacità di generare emozioni e un'interazione concreta con l'organizzazione (membri del personale, artisti, curatori, la comunità in generale che vi ruota attorno). In questo senso, l'evento non ha valore solamente per il contenuto che propone, ma perché dà origine e rafforza un sentimento di appartenenza e trasforma una relazione da transazionale a personale.

L'elemento dell'esclusività soddisfa uno dei bisogni più rilevanti: sentirsi parte di una comunità privilegiata. L'accesso a momenti riservati e a spazi e attività normalmente non accessibili contribuisce, infatti, a differenziare l'esperienza rispetto a quella del visitatore ordinario. Tale elemento può aumentare la percezione del valore dell'organizzazione e del suo impegno nella cura del suo pubblico fedele, rafforzando anche la motivazione al rinnovo (che si traduce in sostegno) negli anni successivi.

Inoltre, gli eventi realizzati per i *members* possono essere utili per rendere tangibile l'impatto del loro sostegno fornito all'organizzazione: le visite riservate, i momenti di approfondimento, gli incontri e tanto

altro sono occasioni per dar modo ai sostenitori di comprendere l'impegno svolto dell'istituzione, di conoscere i progetti che intende realizzare e comprendere più chiaramente il significato del proprio contributo.

Una riflessione maturata nel corso della ricerca induce a considerare che gli eventi siano davvero un *benefit* determinante per la *membership*; ed oltre ad essere tale, può essere ritenuto lo strumento attraverso cui l'organizzazione riesce a stimolare il rinnovo delle adesioni, ottenendo continuo sostegno, e fidelizzare il proprio pubblico.

Si può dunque dire che l'ingresso gratuito, le scontistiche e le comunicazioni periodiche sono elementi che contribuiscono principalmente all'aumento dell'utilità che viene percepita a seguito dell'iscrizione alla *membership*; gli eventi, invece, costituiscono il beneficio maggiormente capace di far evolvere un semplice membro in un sostenitore stabile, favorendo il suo rinnovo alla *membership* e, probabilmente, la sua disponibilità a fornire forme di supporto economico spontaneo nel futuro.

In conclusione, la *membership* accompagnata da un programma di eventi esclusivi appare una soluzione particolarmente efficace in quanto rappresenta il naturale punto di convergenza tra fidelizzazione e fundraising in generale: da un lato è capace di rafforzare il senso di appartenenza e il coinvolgimento dei soggetti, dall'altro è in grado di dar origine a delle condizioni affinché tale coinvolgimento possa evolversi in un sostegno economico stabile e duraturo.

5.5 Conclusioni

L'evento viene percepito dalle organizzazioni culturali principalmente come strumento di fidelizzazione del pubblico, piuttosto che come una leva di raccolta fondi diretta. Infatti, la decisione di donare non viene scaturita da una singola occasione o da una richiesta esplicita durante l'evento, ma da un processo più complesso e ampio, basato sulla conoscenza dell'organizzazione, sulla costruzione di un rapporto di fiducia nel tempo e sulla condivisione di valori.

In quest'ottica, gli eventi concepiti espressamente per la raccolta di donazioni perdono centralità nelle strategie delle organizzazioni culturali, lasciando spazio ad occasioni progettate al fine di costruire e consolidare la relazione con gli individui. Infatti, si può confermare che la volontà di apportare un sostegno di tipo economico sia strettamente legata alla percezione che essi sviluppano nei confronti dell'istituzione e della sua missione. Ne deriva che il sostegno economico costituisce molto spesso la conseguenza di un rapporto consolidato di equità e reciprocità, e non tanto il risultato immediato di un evento finalizzato alla raccolta fondi.

L'analisi, dunque, conduce a considerare lo strumento evento efficace non per sollecitare una donazione nel breve termine, ma per supportare le organizzazioni nel costruire senso di appartenenza e fiducia. Ne consegue che l'evento rappresenta uno degli strumenti più efficaci per alimentare e rafforzare le relazioni e queste ultime costituiscono il presupposto della donazione.

Se si volesse sfruttare e valorizzare l'evento come leva per la raccolta di donazioni, per le organizzazioni culturali potrebbe dunque risultare una soluzione l'introduzione di programmi di *membership* basati esclusivamente sugli eventi, e non più su gli altri elementi che vengono presi in considerazione solitamente.

La proposta offrirebbe percorsi di adesione differenziati al fine di rendere accessibile a tutti l'ingresso nella comunità dei sostenitori e di intercettare soggetti con caratteristiche, interessi e capacità di spesa differenti. A questo proposito, potrebbe risultare efficace pensare ad una suddivisione in quattro categorie (Figura 1).

La prima può essere denominata “*Membership Young*”, con una richiesta di sostegno non molto elevata. Destinata al pubblico *under 35*, *target* maggiormente desiderato dalle organizzazioni, questa tipologia permette di abbattere o ridurre le barriere d'accesso, di introdurre il giovane all'interno del mondo culturale dell'organizzazione e di costruire un legame iniziale, favorendo così la partecipazione di un pubblico essenziale per la sopravvivenza futura. Gli eventi da proporre potrebbero includere aperitivi culturali, visite guidate in orari serali, eventi interdisciplinari che includono musica, arti performative e il patrimonio culturale, ma anche attività di networking tra giovani professionisti e frequentatori delle istituzioni.

La seconda tipologia si basa su una controtendenza rilevata da uno dei Teatri presenti nel campione. Una fascia tenuta poco in considerazione dalle organizzazioni è quella dai 40 ai 50 anni ma per

comodità, rispetto a quella che sarà la tipologia successiva, viene estesa ai 55 anni. Con la “*Membership Professional*”, infatti, si intendono avvicinare i soggetti che dispongono di una maggior capacità di spesa di una prospettiva temporale comunque molto lunga. A differenza dei giovani, questa fascia può garantire nel tempo presente partecipazione, continuità e ulteriore sostegno se si giunge alla soddisfazione: infatti, il desiderio di donare nasce dalla vicinanza con la missione. A loro può essere destinato un ciclo di eventi annuali che preveda incontri con direttori e curatori, la presentazione dei progetti futuri e delle occasioni che includano un aperitivo o una cena che mirino a dimostrare cosa viene fatto attraverso i contributi, per dimostrare quanto vale la pena sostenere la cultura.

La terza tipologia è destinata principalmente ai soggetti dai 65 anni in su, anche se non esclude una partecipazione di coloro i quali hanno età compresa tra i 55 e i 65 anni. La “*Membership Classic*” è destinata ad un pubblico che dimostra una presenza costante, dunque, si potrebbe pensare ad eventi con *budget* leggermente inferiore ma pur sempre efficaci nel mantenimento della relazione. Degli esempi potrebbero essere delle conferenze di approfondimento, anteprime delle mostre e momenti conviviali a seguito di visite guidate dedicate.

L’ultima è quella della “*Membership Patron*” dedicata ai mecenati. I sostenitori che intendono partecipare alla *membership* sono coloro i quali intendono contribuire con somme particolarmente elevate. Per questa categoria, gli eventi vengono guardati sotto un’ottica

diversa: non si tratta di una programmazione molto ricca ma di qualità offrendo poche esperienze ma altamente prestigiose o personalizzate. Da quanto rilevato, sono molto più propensi alla donazione spontanea, dunque, è necessario dedicare loro viaggi o iniziative con un *budget* più alto, al fine di dar loro motivo di continuo sostegno.

Dedicare tempo e risorse per l'organizzazione e la programmazione di eventi mirati a specifiche fasce di pubblico potrebbe, in conclusione, stimolare anche la donazione e il sostegno da parte di tutti perché vale la pena.

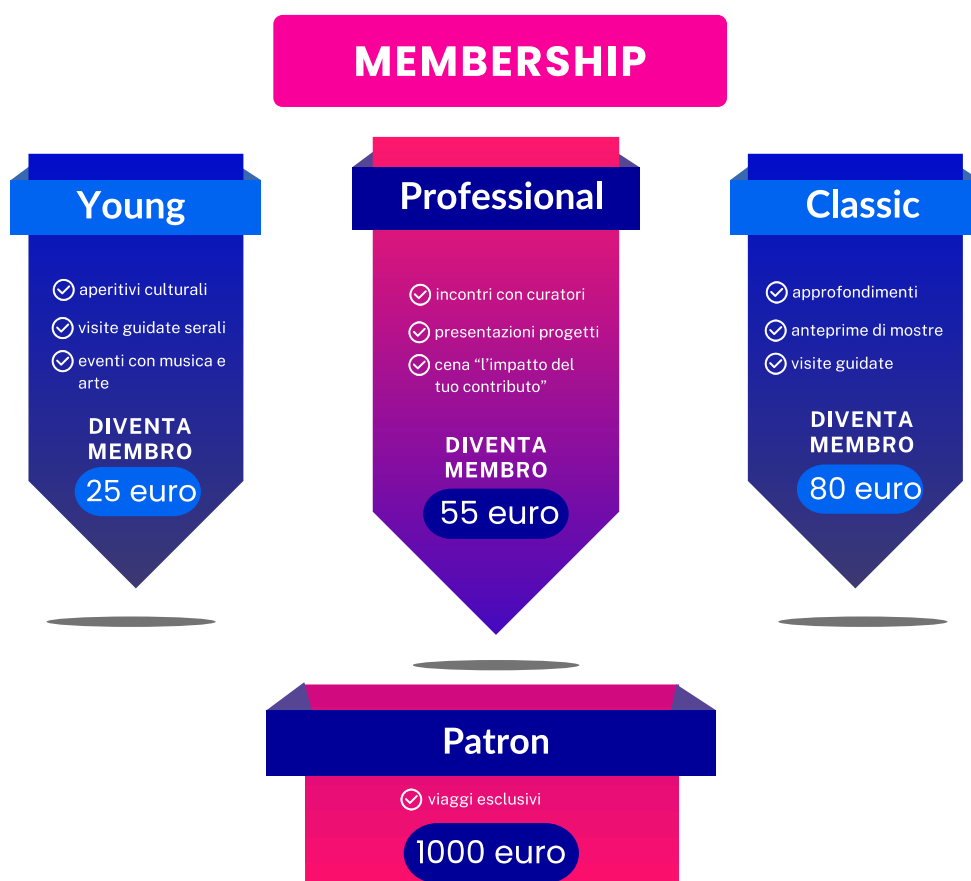


Figura 1 Proposta di *membership* ed eventi.

Bibliografia

ARGANO, Lucio, MARINELLI, Giovanna

2005, *Gli eventi culturali: ideazione, progettazione, marketing, comunicazione*, Milano, Franco Angeli

BEDOGNI, Nicola

2018, *Eventi per il fundraising*, Rimini, Maggioli Editore

CHERUBINI, Sergio, PATTUGLIA, Simonetta

2007, *Comunicare con gli eventi: riflessioni e casi di eccellenza*, Milano, Franco Angeli

CHONG, Derrick

2009, *Arts Management*, Londra, Routledge

COLLESEI, Umberto

2006, *Dal marketing dei beni al marketing dei servizi*, Firenze, Florence University Press

FEDERCONGRESSI&EVENTI

2025, *Rapporto 2024 dell'Osservatorio Italiano dei congressi e degli eventi*

ISTITUTO ITALIANO DELLA DONAZIONE, Osservatorio sul dono

2025, *Report Noi doniamo*

KOLB, Bonita

2013, *Marketing for cultural organizations. New strategies for attracting audiences*, New York, Taylor and Francis Group

KUBICKI, Morgane

2023, *Il marketing mix: padroneggiare le 4P del marketing*, 50minutes.com

LISWOOD, Laura

1994, *Il marketing della fidelizzazione: come assicurarsi la fedeltà dei clienti*, Milano, Franco Angeli

MINISTERO DELLA CULTURA

2025, *Minicifre della cultura*, Roma

OLIVERO, Nadia, RUSSO, Vincenzo

2022, *Psicologia dei consumi. Marketing e neuromarketing per l'innovazione centrata sulle persone*, Milano, McGraw-Hill Education

PECORARO, Francesca, TURRINI, Alex, VOLPE, Mark

2023, *Fundraising for the arts*, Milano, Bocconi University Press

SYMBOLA

2025, *Io sono Cultura 2025. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi*, Roma, I quaderni di Symbola

SACCO, Pier Luigi (a cura di)

2006, *Il fundraising per la cultura*, Roma, Meltemi

Sitografia

ADC GROUP: LA CONSULTA DEGLI EVENTI FA LEZIONE

<https://www.adcgroup.it/e20-express/data-center/ricerche/la-consulta-degli-eventi-fa-lezione-iniziando-dalla-definizione-di-evento.html>

GLOSSARIO DI MARKETING

<https://www.glossariomarketing.it>

INTRODUZIONE ALLA RACCOLTA FONDI

<https://italianonprofit.it/risorse/definizioni/raccolta-fondi-2/>

ISTITUTO ITALIANO DONAZIONE

https://www.istitutoitalianodonazione.it/it/news-eventi/dd_121_5749/noi-doniamo-2025

SYMBOLA

<https://symbola.net>

SITI WEB DELLE ORGANIZZAZIONI CULTURALI INTERVISTATE

Biblioteca Marciana: <https://bibliotecanazionalemarciana.cultura.gov.it>

Fondazione Antonio Ratti: <https://fondazioneratti.org>

Fondazione Musei Civici di Venezia: <https://www.visitmuve.it>

Fondazione Palazzo Strozzi: <https://www.palazzostrozzi.org>

Fondazione Querini Stampalia: <https://www.querinistampalia.org>

Fondazione Solomon R. Guggenheim: <https://www.guggenheim-venice.it/it/>

Fondazione Teatro La Fenice: <https://www.teatrolafenice.it>

Fondazione Teatro Massimo: <https://www.teatromassimo.it>

Fondazione Teatro Regio di Torino: <https://www.teatroregio.torino.it>

Museo De' Medici: <https://www.museodemedici.org>

Museo Galileo di Firenze: <https://www.museogalileo.it>

Museo Nazionale Scienza e Tecnologia Leonardo Da Vinci:

<https://www.museoscienza.org/it>

Venice Gardens Foundation: <https://www.venicegardensfoundation.org/it>