



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Economia e Gestione delle Arti e
delle Attività Culturali

Tesi di Laurea

**La gestione del Brand nei Musei:
un'indagine sulla Brand Equity e il caso
delle Gallerie dell'Accademia di Venezia**

Relatrice/Relatore

Chiar.mo Prof. Massimiliano Nuccio

Correlatrice/Correlatore

Chiar.ma Prof.ssa Francesca Fraticelli

Laureanda

Beatrice Nava

Matricola 896765

Anno Accademico

2023 / 2024

INDICE

INTRODUZIONE	5
1. IL BRAND E LA BRAND EQUITY	7
1.1. Il brand come insieme di attributi	7
1.1.1. Le funzioni del brand per il consumatore e il produttore	8
1.1.2. Ciclo di vita del Brand	9
1.1.3. Introduzione al concetto di Brand Equity	10
1.2. Brand Equity: due modelli teorici	12
1.3. Il modello di David Aaker	13
1.3.1. Fedeltà	16
1.3.2. Notorietà	20
1.3.3. Qualità percepita	21
1.3.4. Le associazioni	25
1.4. Il Consumer-Based Brand Equity	29
1.4.1. Il modello di Kevin Lane Keller	30
1.4.2. Identity: salience	32
1.4.3. Meaning: performance and image	33
1.4.4. Response: judgments and feeling	36
1.4.5. Relationships: resonance	38
2. APPLICAZIONE DEI CONCETTI DI BRAND EQUITY NEL SETTORE MUSEALE	40
2.1. Caratteristiche del settore museale	40
2.1.1. Formulazione strategica	45
2.1.2. Museum audience	46
2.2. BRANDING MUSEALE	48

2.2.1.	Diverse valutazioni del branding museale.....	49
2.2.2.	Identità di brand: punto di partenza per la definizione di Brand Equity	52
2.3.	Introduzione di diversi modelli di branding museale.....	55
2.3.1.	Revisione della letteratura: un nuovo modello di brand equity culturale.....	56
2.4.	Analisi di alcune indagini empiriche realizzate in diversi musei	60
2.4.1.	Il ruolo dell'atmosfera come determinante di Brand Equity	62
2.4.2.	Indagine sulle relazioni tra le dimensioni di brand equity museale	66
2.5.	Introduzione all'indagine empirica	71
3.	LE GALLERIE DELL'ACCADEMIA DI VENEZIA	72
3.1.	Intervista al direttore delle Gallerie dell'Accademia Giulio Manieri Elia e alla dottorssa Francesca Fraticelli.....	72
3.2.	Analisi dei dati dei questionari	76
3.2.1.	Notorietà	79
3.2.2.	Valore percepito	86
3.2.3.	Qualità percepita	89
3.2.4.	Fedeltà	91
3.3.	Discussione dei risultati qualitativi e quantitativi.....	96
	CONCLUSIONE	100
	BIBLIOGRAFIA	105
	SITOGRAFIA.....	109

INTRODUZIONE

La tesi nasce dalla necessità del museo delle Gallerie dell'Accademia di Venezia di analizzare e identificare i propri punti di forza e di debolezza del brand. Parlare di branding museale significa sollevare e affrontare numerosi dibattiti. Nel mio percorso accademico ho più volte condiviso e sostenuto l'importanza o, ancora meglio, l'essenzialità dell'implementazione di strategie di marketing e di branding nel contesto culturale e museale. Questa tesi, quindi, parte da una personale provocazione verso un settore fin troppo statico e concentrato sulla mera conservazione passiva del patrimonio artistico.

Il concetto di brand, originariamente associato a prodotti e servizi commerciali, può diventare uno strumento strategico per creare un'identità distintiva, comunicare i valori del museo e costruire una relazione duratura con il proprio pubblico. Queste azioni non vanno a sminuire la rilevanza storica della collezione artistica, ma al contrario la elevano, rendendola accessibile e fruibile ad un pubblico più ampio. Il museo dovrebbe perseguire un duplice obiettivo: preservare e promuovere il patrimonio artistico e culturale insieme alla necessità di attrarre nuovi visitatori per migliorare la propria sostenibilità economica. Come si vedrà, la costruzione di un brand museale efficace non si limita alla promozione e comunicazione delle singole mostre, ma comprende un processo molto complesso che richiede una visione strategica a lungo termine. Il brand non è solo l'immagine o il nome nel museo, ma è, soprattutto, un insieme di valori, di significati e percezioni che il pubblico associa al museo stesso; per questo motivo si dovrà avere una gestione continuativa del brand volta a migliorarlo costantemente. Il concetto di Brand Equity è uno strumento molto utile per prevedere e misurare il valore che un brand riesce a generare nel tempo. Questo concetto, applicato al contesto museale, può aiutare a comprendere come la reputazione del museo possa influenzare drasticamente le percezioni del pubblico, il loro comportamento di visita e, soprattutto, la capacità di autosostenersi economicamente.

L'obiettivo di questa tesi è provare come l'applicazione e lo sviluppo di una forte Brand Equity possa aiutare i musei nella costruzione e gestione strategica del brand. In particolare, la ricerca si concentrerà sul museo delle Gallerie dell'Accademia di Venezia e sull'analisi di come questo museo gestisce il proprio brand e come viene percepito dai suoi visitatori. Questo caso studio permetterà di comprendere meglio l'importanza della Brand Equity applicata al settore culturale e suggerire delle strategie volte a rafforzarla.

Nella prima parte, si introdurrà il concetto di brand in termini generali sottolineando l'evoluzione del suo significato: oggi, infatti, con brand si intende un costrutto dinamico che racchiude diversi valori e percezioni. Sempre a livello teorico, si proseguirà definendo il concetto chiave di Brand Equity facendo riferimenti ai modelli proposti da David Aaker e Kevin Lane Keller. I due modelli si differenziano per il soggetto a cui si riferiscono: da un lato Aaker ha un approccio più concentrato verso il prodotto e il servizio, mentre Keller si concentra su un modello consumer-based basandosi sulle percezioni ed esperienze dei consumatori.

Nella seconda parte, si approfondiranno questi concetti all'interno del contesto museale. Considerando il periodo attuale, in cui i musei non possono più limitarsi ad essere luoghi di conservazione e ricerca, ma si aprono a diventare centri culturali dinamici, risulta essenziale costruire un brand forte per attirare un pubblico che sia il più differenziato possibile. A supporto di questi concetti, si esaminerà la letteratura esistente sul branding museale analizzando in particolare alcuni casi studio significativi, come il Louvre di Abu Dhabi che ha compreso come sfruttare a proprio vantaggio il brand di un grande museo per posizionarsi strategicamente su scala globale. Da questa analisi si cercherà di estrapolare i fattori determinanti per la costruzione di una Brand Equity nei musei, determinando le dimensioni più rilevanti e le implicazioni pratiche, come gli adattamenti da fare rispetto al settore specifico, per la gestione di tali istituzioni.

L'ultima sezione della tesi sarà dedicata all'indagine empirica sulle Gallerie dell'Accademia. Attraverso un'intervista con il direttore Giulio Manieri Elia e con la responsabile della divisione marketing e comunicazione la dottoressa Francesca Fraticelli e la somministrazione di questionari ai visitatori del museo, si cercheranno di comprendere le percezioni del pubblico riguardo al brand del museo e quali aspetti hanno un impatto maggiore sulla sua immagine. In generale, si cercherà di capire come la Brand Equity possa influire sull'esperienza di visita e sulla fedeltà dei visitatori.

In conclusione, la tesi si promette di fornire una riflessione su come il concetto di Brand Equity possa essere adattato e applicato con successo al settore culturale. Grazie all'analisi teorica e pratica, si potrà comprendere quanto la gestione del brand sia uno strumento fondamentale anche per i musei, soprattutto in un contesto sempre più globalizzato e competitivo in cui trovare forme innovative di comunicazione e interazione con i pubblici risulta essere essenziale.

1. IL BRAND E LA BRAND EQUITY

In questo primo capitolo viene introdotto il concetto di brand, partendo da una definizione generale per poi entrare più nello specifico approfondendo il tema della Brand Equity.

Inizialmente, è importante comprendere come il brand abbia subito una trasformazione nel tempo, evolvendo da semplice identificatore di un prodotto o servizio a costrutto complesso che racchiude una serie di valori, emozioni e percezioni legate al prodotto e all'impresa. Oggi, il brand non rappresenta solo il simbolo o il nome di un prodotto, ma ne incarna l'identità fungendo da mezzo per comunicare e promettere ciò che un'azienda o organizzazione può offrire alla propria clientela. Pertanto, si può affermare che i brand non sono solo nomi, simboli o in generale elementi grafici, ma costituiscono l'elemento chiave nei rapporti di un'impresa con i consumatori (Kotler e Armstrong, 2009). Un brand di successo, infatti, deve essere in grado di connettersi emotivamente con i consumatori ed essere distintivo rispetto ai concorrenti.

1.1. Il brand come insieme di attributi

Un brand può essere concepito non solo come un paniere di attributi che fornisce al cliente il servizio di base della propria categoria di prodotto, ma anche come un insieme di servizi supplementari che vanno a determinare gli elementi distintivi del brand stesso (Lambin, 2004: 307). Tali attributi possono essere tangibili o intangibili, come per esempio il nome del brand o la sua immagine, che grazie al loro potere evocativo rappresentano una dimensione importante del valore percepito del brand. Per quanto riguarda gli attributi tangibili, questi sono quelli che fanno riferimento alle caratteristiche oggettive del prodotto o servizio, ma molto spesso vengono messi in secondo piano dal consumatore perché necessitano di un investimento di tempo ed energie per essere raccolte e comprese; il consumatore non vuole “perdere tempo” su caratteristiche tecniche e di performance, bensì sarà più interessato e più stimolato da attributi intangibili valutati secondo la propria soggettività.

Per il consumatore gli attributi possono avere diversi gradi di importanza, che saranno poi determinanti nella fase di decisione di acquisto. Per questo motivo, il produttore deve sempre conoscere le priorità e i bisogni dei gruppi di clienti potenziali così da adottare strategie che possano soddisfare il più possibile le loro aspettative. Le diverse percezioni dei consumatori rispetto agli attributi del brand possono derivare da diversi fattori come: le esperienze di

acquisto passato, le informazioni raccolte, i consigli dati da conoscenti o da impressioni personali.

Il valore di un attributo per un potenziale consumatore dipende da due dimensioni: l'importanza dell'attributo e il grado di presenza nel brand (Lambin, 2014). Date queste due variabili, si determina il concetto di utilità parziale dell'attributo, ovvero l'insieme dei valori soggettivi associati ad ogni livello di attributi. L'utilità totale del brand per il consumatore sarà determinata dalla somma di tutte le utilità parziali associate a ciascun attributo (Lambin, 2014). Queste misure risultano essere fondamentali nella fase di decisione di acquisto da parte dei consumatori, per questo motivo, l'impresa dovrà cercare di stimolare sentimenti positivi così che l'utilità totale percepita sarà a favore del prodotto o servizio offerto.

1.1.1. Le funzioni del brand per il consumatore e il produttore

Data la forte rilevanza del brand nella fase di decisione di acquisto, si riporta un modello proposto da Kaperer e Thoening (1995) che riguarda le funzioni di utilità del brand per il consumatore e per il produttore. In questo modo si può comprendere l'importanza del ruolo che esso ha nella mente del cliente potenziale.

Per il cliente il brand svolge le seguenti funzioni chiave:

- **Garanzia di qualità:** Un brand riconosciuto rappresenta un impegno da parte del produttore a mantenere un certo livello di qualità. Più il brand è noto, maggiore è la fiducia del consumatore nella sua capacità di soddisfare le aspettative. I consumatori tendono a preferire brand conosciuti e affidabili rispetto a quelli generici, poiché offrono una maggiore sicurezza sulla qualità.
- **Orientamento all'acquisto:** Il brand comunica informazioni essenziali sugli attributi tangibili e intangibili del prodotto, guidando e influenzando il processo decisionale del consumatore.
- **Praticità:** Un brand facilita il consumatore nel memorizzare comodamente le caratteristiche di un prodotto o servizio, associandole a un nome specifico. Questa funzione promuove abitudini di acquisto consolidate, riducendo lo sforzo necessario per la raccolta di informazioni e rendendo l'acquisto più semplice e intuitivo.
- **Personalizzazione:** La diversificazione dei brand, attraverso attributi fisici e intangibili, permette al consumatore di esprimere la propria personalità e di sentirsi rappresentato.

Il brand diventa così uno strumento di comunicazione sociale, attraverso il quale il cliente può manifestare la propria identità.

- **Esperienza ludica:** Oltre a soddisfare i bisogni primari, un brand dovrebbe anche rispondere al desiderio di novità, sorpresa e complessità. Alcuni brand sono capaci di offrire esperienze uniche, consentendo ai consumatori di provare nuovi prodotti o di scoprire nuove fonti di soddisfazione.

Lambin (2014) prosegue identificando le funzioni del brand che permettono all'impresa di difendersi a livello concorrenziale e di adottare una strategia di lungo termine. Per il produttore si identificano le seguenti funzioni:

- **Funzione di protezione:** Un brand registrato protegge l'azienda da imitazioni o contraffazioni, salvaguardando l'unicità dei suoi prodotti o servizi.
- **Funzione di posizionamento:** Questa funzione, simile a quella di orientamento, consente all'azienda di distinguersi rispetto ai concorrenti e di comunicare efficacemente le sue caratteristiche distintive sul mercato. È fondamentale nelle strategie pubblicitarie, soprattutto nei mercati dove è presente la pubblicità comparativa.
- **Funzione di capitalizzazione:** Il brand rappresenta un valore intangibile accumulato attraverso anni di investimenti. Esso consente all'azienda di adottare una strategia a lungo termine, sostenendo politiche di mercato stabili e orientate al futuro.

1.1.2. Ciclo di vita del Brand

Definito che cosa sia il brand, è importante sottolineare come questo abbia un suo ciclo di vita. Lambin (2004) riporta il modello proposto da Caron (1996) rispetto al ciclo di vita del brand. Si identificano cinque fasi principali:

- **Lancio:** l'impresa deve dedicare tutti i suoi sforzi ad affermare e confermare il proprio posizionamento sul mercato.
- **Conferma:** in una prima fase potrebbe verificarsi il cosiddetto "effetto moda" determinando un numero di acquisti enorme, ma una volta esaurito le vendite di brand senza potenzialità crolleranno. Il brand che è in grado di superare questa fase avrà stabilito la propria presenza nel mercato.

- **Consolidamento:** i brand riconosciuti devono continuamente confermare la loro qualità, migliorare la distribuzione o le loro specificità con l'obiettivo di aumentare sempre di più la loro quota di mercato.
- **Allargamento:** grazie a costanti strategie di rinnovamento per adattarsi ai cambiamenti del mercato, il brand è in grado di riorganizzarsi e di conquistare nuovi segmenti di consumatori.
- **Posizione orbitale:** in questa ultima fase il brand è consolidato, riconosciuto e rispettato dalla clientela. Anche in questa fase finale il brand è minacciato da eventuali nuovi concorrenti.

1.1.3. Introduzione al concetto di Brand Equity

Il concetto di Brand Equity è stato oggetto di numerosi dibattiti nella letteratura accademica. Una delle definizioni più classiche è quella di Aaker (1991), che identifica la Brand Equity come il valore aggiunto percepito dai consumatori grazie all'associazione di un prodotto a un brand specifico. Feldwick (1996) amplia questo concetto distinguendo tra tre principali dimensioni:

- **Elemento patrimoniale:** il brand può essere considerato un attivo nel bilancio, vendibile separatamente.
- **Forza del brand:** misurata dalla differenza di prezzo che i consumatori sono disposti a pagare per un prodotto di marca rispetto a uno generico.
- **Percezioni dei consumatori:** il brand è visto come l'insieme delle impressioni che i clienti associano a esso, in termini di immagine.

Kotler e Armstrong (2009), offrono una definizione simile, descrivendo la Brand Equity come l'effetto differenziale positivo che il riconoscimento del nome del brand genera sulla risposta del cliente al prodotto e al marketing. Questa visione si allinea alla concezione di Aaker (1991) e ai concetti sviluppati da Feldwick (1996). In sintesi, date queste definizioni, si può rappresentare la Brand Equity come la misura della capacità del brand di conquistare la fedeltà dei consumatori e influenzarne le preferenze.

Per costruire una Brand Equity forte, un brand dovrebbe essere innanzitutto in grado di differenziarsi, di essere rilevante per i bisogni dei consumatori, di godere di notorietà, infine, deve essere stimato. Il brand dovrà presentare alti livelli in tutte queste categorie per poter

vantare di una Brand Equity elevata, si tratterà, quindi, di sviluppare e migliorare tutte le dimensioni allo stesso modo. Non basta, per esempio, essere estremamente differenziati se il brand è privo di notorietà e stima in quanto si richiederà al consumatore uno sforzo di ricerca e fiducia che potrebbe ridurre le possibilità di scelta a favore del prodotto.

È importante sottolineare come la Brand Equity rappresenti una risorsa fondamentale per l'azienda, tanto che esistono specifici processi per la valutazione del brand, volti a stimarne il valore patrimoniale complessivo. Questo valore, se alto, assicura all'impresa vantaggi competitivi significativi, permettendole anche di affrontare con successo manovre più rischiose, espandere il proprio business e rispondere con maggiore agilità alle minacce del mercato. Inoltre, una forte Brand Equity garantisce entrate stabili, poiché si fonda sulla creazione di una solida base di fedeltà, consapevolezza e notorietà percepita del brand dai consumatori.

Alla base del valore del brand si trova la customer equity, cioè il valore che il brand genera attraverso le relazioni con i clienti (Kotler e Armstrong 2009). Questo concetto risulta essere fondamentale poiché un brand forte non può esistere senza una clientela profittevole e fedele. Pertanto, l'obiettivo del marketing non si limita esclusivamente alla creazione di una Brand Equity elevata, ma a sfruttarla per aumentare la customer equity. Riguardo questo concetto, Kotler e Armstrong (2009) individuano alcune strategie chiave per poter sviluppare una forte Customer Equity.

In primo luogo, le imprese dovrebbero posizionarsi chiaramente nella mente dei consumatori. Questo può essere fatto attraverso diverse strategie. Una prima opzione prevede il posizionamento rispetto agli attributi del prodotto o servizio, ma molto spesso tali caratteristiche non rappresentano un vantaggio forte poiché sono le prime che possono essere copiate e imitate facilmente dai concorrenti. Una strategia di posizionamento più efficace consiste nel legare il brand a specifici benefici: ad esempio, Nike si concentra sulle prestazioni sportive del prodotto, Volvo sulla sicurezza e FedEx fa leva sulla garanzia di puntualità delle consegne ecc. (Kotler e Armstrong, 2009). I brand di successo, inoltre, puntano le loro strategie di posizionamento su valori e credenze forti, generando una connessione emotiva con il consumatore. Questi brand puntano non tanto sulle caratteristiche specifiche del prodotto o servizio, quanto più su attributi intangibili quali la sorpresa, la passione e l'entusiasmo.

Un altro fattore cruciale per il successo di un brand è il nome, che deve essere capace di comunicare i benefici e la qualità del prodotto. Dovrà essere facile da pronunciare, memorabile, distintivo e lasciare spazio ad eventuali estensioni di marca (Kotler e Armstrong 2009).

Dopo aver definito una strategia di branding in cui il nome e il posizionamento hanno un ruolo cruciale, è essenziale che l'impresa gestisca il brand nel tempo. Il posizionamento dovrà essere costantemente monitorato e comunicato ai potenziali clienti tramite campagne pubblicitarie volte a creare consapevolezza, preferenza e fedeltà. Le campagne pubblicitarie rappresentano solo il punto di partenza: il brand mantiene la propria posizione competitiva tramite l'esperienza personale e diretta del consumatore.

Nelle sezioni successive, la tesi si concentrerà sull'analisi dettagliata del concetto di Brand Equity, esplorando le sue diverse dimensioni e implicazioni pratiche, in seguito, verrà analizzata l'applicazione di questo concetto nel contesto dei musei, un settore in cui la percezione e il valore del brand rivestono un'importanza crescente. Verranno quindi esplorate le dinamiche di costruzione della Brand Equity nei musei e le strategie adottate per valorizzare l'immagine e la reputazione di tali istituzioni nel panorama culturale.

1.2. Brand Equity: due modelli teorici

La marca possiede un forte potere relazionale che si instaura tra il cliente e il mercato, portando il consumatore ad essere fedele nel tempo. Allo stesso tempo, dal punto di vista aziendale, il brand viene considerato un vero e proprio asset, ovvero un valore patrimoniale aziendale. È proprio per questo motivo che l'interesse verso la costruzione e misurazione della Brand Equity sta aumentando progressivamente.

Il valore della marca si può analizzare da due punti di vista differenti: quello finanziario, ovvero il punto di vista aziendale, e quello basato sulla prospettiva del cliente. L'azienda sarà interessata a sviluppare questa risorsa immateriale quantificandola in termini monetari per poterla equiparare alle altre componenti patrimoniali. D'altra parte, un approccio consumer-based considera il valore di marca come la somma del giudizio complessivo espresso dai consumatori sul brand. Con questo approccio, il valore di marca diventa un valore aggiunto agli occhi dei consumatori rispetto ai prodotti offerti dall'azienda, anche grazie a strategie di brand marketing efficaci.

“Il valore di un brand si basa su una serie di attività e passività ad essa associate, al suo nome o marchio, che aggiungono o sottraggono valore al prodotto o servizio venduto da un'azienda

e acquistato dai consumatori. Perché attività a passività influiscano sul valore della marca è necessario che siano strettamente associate al nome o al marchio”. (Aaker 2010: 36-37)

Il valore di marca (brand equity) di basa sugli elementi afferenti alla notorietà del nome, alla fedeltà dei consumatori, alla qualità percepita da essi e ai valori associati alla marca generatori di valore per il prodotto offerto o servizio. Uno dei vantaggi dello sviluppo del valore della marca si riscontra nella determinazione di un posizionamento favorevole e competitivo sul mercato, capace anche di resistere agli attacchi di potenziali competitors; per poter usufruire di tali vantaggi bisogna però sostenere importanti investimenti iniziali che porteranno a risultati solo nel medio-lungo termine.

1.3. Il modello di David Aaker

In questo capitolo si vuole analizzare il modello proposto da David Aaker (2010). L'autore identifica cinque categorie di attività e passività su cui si fonda il valore della marca:

- **Fedeltà di marca** (*Brand Loyalty*);
- **Notorietà del nome** (*Brand Awareness*);
- **Qualità percepita** (*Perceived Quality*);
- **Associazioni di marca** (*Brand Association*);

Queste variabili combinate insieme costituiscono le fonti per il rafforzamento della marca perché sono in grado di influenzare il consumatore. In particolare, facilitano il processo di raccolta e interpretazione delle informazioni sulla marca, la determinazione del grado di confidenza nelle decisioni di acquisto e il livello di soddisfazione del cliente

L'autore identifica diversi vantaggi generati dalle categorie di Brand Equity a favore del consumatore e del produttore.

Queste risorse possono conferire valore al consumatore aiutandolo a interpretare, elaborare e memorizzare molte informazioni sui prodotti e sulle marche, influenzandolo nella decisione d'acquisto, e, soprattutto, rafforzando la sua soddisfazione rispetto all'esperienza d'uso. Per esempio, una forte notorietà del nome del marchio potrà fungere da determinante nel processo di valutazione d'acquisto in quanto aumenterà le probabilità di essere il marchio prescelto dal consumatore (es. si è più propensi ad acquistare un gioiello nel momento in cui si sa che appartiene alla marca Tiffany).

Un corretto sviluppo del valore di marca ha come conseguenza diretta l'incremento dei profitti del produttore: l'attività di acquisizione di nuovi clienti o di recupero di vecchi risulteranno molto più efficaci e meno costose, in quanto il consumatore sarà più sensibile ad una promozione nel momento in cui la marca è valutata positivamente. La fedeltà di marca è lo step finale della costruzione del valore del brand, infatti, viene rafforzata da tutte le altre categorie: la qualità percepita, la notorietà e le associazioni possono tradursi in spinte positive per generare motivazioni all'acquisto e aumentare la soddisfazione del cliente che, di conseguenza, sarà più propenso a sviluppare un rapporto di fedeltà con il prodotto. Rafforzare la fedeltà è fondamentale per contrastare o per rallentare gli effetti della concorrenza e per difendere la posizione del prodotto/marchio sul mercato. Esistono anche altre interrelazioni tra le componenti della brand equity, per esempio la qualità percepita può essere influenzata dalla notorietà: tendenzialmente se il nome della marca è molto famoso, questa sarà considerata migliore dai consumatori. Per incrementare la qualità percepita e sviluppare associazioni di marca efficaci, le aziende creano campagne pubblicitarie in cui viene associato il nome del proprio brand ad un personaggio famoso portatore di messaggi positivi in termini di qualità. Il risultato di una qualità percepita elevata è, come detto in precedenza, una fedeltà e lealtà duratura: il consumatore non vuole cambiare i propri comportamenti di acquisto se il marchio ha una qualità percepita elevata rispetto ai competitors.

Altri vantaggi per i produttori derivanti da un valore di marca forte si ritrova nella possibilità di applicare prezzi premium riducendo così l'impatto dei costi promozionali grazie alla generazione di margini positivi. Questa possibilità è garantita grazie alla costruzione di un valore di marca di successo in tutte le sue componenti, infatti, un brand con basso valore dovrà investire molto di più in attività promozionali sperando di riuscire a mantenere la sua posizione sul mercato

Infine, Aaker (2010) identifica un ultimo grande vantaggio: il valore della marca costituisce una barriera molto forte contro i concorrenti. Per esempio, un'associazione di marca forte costituisce un vantaggio enorme su un segmento di mercato, allo stesso modo risulta molto difficile convincere i consumatori che un'altra marca abbia lo stesso livello di qualità o di notorietà.

Aaker (2010) identifica alcune teorie per la valutazione della Brand Equity in quanto si basa su componenti difficilmente misurabili in maniera oggettiva e razionale perché fondata sulle percezioni dei consumatori.

Una prima metodologia si basa sul differenziale di prezzo che una marca può sostenere, cioè come le risorse di brand equity possono giustificare l'applicazione di un premium price. Una modalità per misurare il differenziale di prezzo della marca è osservare la valutazione dei prezzi di mercato (che prezzi vengono applicati e come sono associati alle singole marche) da parte dei consumatori rilevando tramite ricerca empirica la loro disponibilità a pagare per determinate caratteristiche del prodotto, procedendo poi all'analisi delle preferenze e delle intenzioni di acquisto espresse rispetto ai diversi livelli di prezzo. Queste tipologie di analisi risultano utili anche per misurare la fedeltà della clientela a fronte di eventuali ribassi da parte della concorrenza o rialzi da parte dell'azienda: ci si aspetta che una marca con brand equity elevata resista a sconti e promozioni applicati da un'azienda concorrente. Un altro approccio identificato da Aaker (2010) per la misurazione del differenziale di prezzo riguarda l'analisi basata su modelli di trade off: si chiede agli intervistati di esprimere valutazioni comparative rispetto a diverse caratteristiche della marca. Il risultato genera una stima del valore aggiunto conferito ad ogni componente di una determinata classe di prodotto o marchio, potendo ricavarne il valore anche in termini monetari.

Se viene stabilito che si può applicare un differenziale di prezzo, il valore di marca può essere stimato moltiplicando il differenziale di prezzo per i pezzi venduti. La proiezione di questa stima su un arco di tempo ragionevole può offrire un metodo di valutazione per la Brand Equity. I ricavi maggiori possono essere utilizzati per incrementare i profitti o per essere reinvestiti sullo sviluppo della marca stessa.

Una seconda teoria si basa sull'impatto del nome nella determinazione delle preferenze del consumatore, ovvero valutare in che misura conta il nome nella valutazione del prodotto. Aaker riporta diversi studi in cui viene dimostrato come il giudizio positivo su un prodotto aumenti nel momento in cui i consumatori vengono a conoscenza del nome della marca. Il suo valore corrisponde al valore marginale dell'incremento di vendite indotto dal nome.

Secondo l'autore la migliore misura del valore di marca potrebbe essere calcolare il valore attuale del brand scontato dei futuri profitti attribuiti alle risorse del valore di marca. Per procedere a questa valutazione si possono stimare gli utili correnti applicando un moltiplicatore dei profitti: la stima degli utili si basa sui profitti correnti maggiorati di un margine straordinario, il moltiplicatore dei profitti permetterà di stimare e valorizzare gli utili futuri. Per determinare un intervallo efficace di moltiplicatori di profitti, Aaker considera i moltiplicatori storici prezzo/profitto delle aziende del settore o affini, ma si pone il problema di definire quale

moltiplicatore prezzo/profitti sia utile utilizzare per determinare il valore di marca. Risulta quindi necessario stimare il vantaggio competitivo della marca: determinare se i profitti della marca si rafforzeranno nel tempo e se saranno superiori rispetto alla media del settore o se, al contrario, si indeboliranno. La stima si basa su una media ponderata delle valutazioni della marca su ciascuna delle cinque categorie del valore di marca. Sarà importante determinare anche quanto sia rilevante la forza di marca sul mercato e se l'azienda sia in grado di sfruttarla e proteggerla al meglio: occorre determinare il valore relativo di ogni dimensione rispetto al mercato in cui l'azienda opera e capire come una risorsa della marca possa essere sfruttata. In riferimento a quest'ultimo punto, si può far riferimento, per esempio, alla qualità percepita che si può tradurre in vantaggi in termini di premium price e di valore percepito, occorre però sviluppare strategie di marketing per evitare che il mercato diventi commodities, ovvero che il vantaggio di qualità percepita perda valore. Bisogna anche far sì che la risorsa di Brand Equity venga protetta: le variabili non devono essere sfruttate eccessivamente, altrimenti si rischia una perdita di valore. In conclusione, si può applicare un moltiplicatore abbastanza elevato se una delle dimensioni ha una forza molto alta e venga sfruttata e protetta adeguatamente. Al contrario, un moltiplicatore basso sarà applicato nel caso in cui la risorsa del valore di marca sia carente o non sfruttata e protetta nel giusto modo.

1.3.1. Fedeltà

“La fedeltà di marca può essere definita come misura dell'attaccamento al cliente alla marca. Attraverso di essa si misura la probabilità di un cliente di passare ad un'altra marca, specialmente quando si modifica il prezzo o qualche altra caratteristica del prodotto” (Aaker, 2010: 64)

Aaker (2010) identifica nella fedeltà di marca l'elemento principale e fondamentale per la determinazione di un valore di marca forte. La fedeltà di marca risulta marginale solo nel caso in cui i clienti acquistino un prodotto valutando le caratteristiche, il prezzo e la convenienza economica rispetto ai competitors; quindi, nelle situazioni in cui ci si basi su caratteristiche oggettiva e razionalmente misurabili. Al contrario, se il cliente acquista tenendo in considerazione elementi come il nome e la notorietà della marca senza considerare altre alternative offerte dalla concorrenza significa che esiste un valore di marca molto forte. Ne consegue che all'aumentare della forza del valore di marca, si riduce la possibilità che il parco

clienti venga influenzato dall'offerta dei concorrenti diretti creando una community di consumatori fedeli. La fedeltà dei clienti genera come primo vantaggio facilmente misurabile l'aumento dei profitti futuri dell'azienda, in quanto simbolo di profitti continui e costi di acquisizione clienti minori.

Aaker (2010) identifica diversi livelli di fedeltà alla marca a cui corrispondono diversi sforzi e strategie aziendali nell'allocare le risorse nella maniera più efficace ed efficiente possibile in modo tale da mantenere e incentivare ad una relazione duratura tra consumatore e brand. Al livello più basso corrisponde un acquirente infedele molto sensibile al prezzo, più propenso al cambiamento in quanto risulta indifferente alla marca: per lui tutte le marca sono equivalenti, per cui la sua identità e valori hanno un peso inferiore. Al secondo livello si trova l'acquirente abituale e soddisfatto, che non presenta alcuna motivazione al cambiamento. Questo diventa un segmento vulnerabile solo nel momento in cui la concorrenza offre un prodotto che secondo le percezioni soggettive presenta più benefit. Il terzo livello comprendere coloro che sono pienamente soddisfatti e per cui il cambiamento comporterebbe costi aggiuntivi in termini di tempo e denaro o dei rischi connessi a tale azione: rappresentano i cosiddetti consumatori fedeli. I concorrenti cercano di indurre al cambiamento adottando strategie volte a superare i costi aggiuntivi che i consumatori fedeli dovrebbero sostenere tramite l'offerta di incentivi o assicurando un vantaggio talmente elevato da poterli compensare. Al penultimo livello rientrano gli amanti della marca, la loro preferenza si fonda su una particolare associazione, sulla tipologia marchio, su una serie di esperienze d'uso o sull'alta qualità percepita. Per questo tipo di segmento sussiste un amore verso la marca non giustificato da elementi di costo o caratteristiche funzionali, ma è un affetto irrazionale dato dalla longevità del rapporto azienda-cliente, proprio per questo motivo sono considerati "gli amici" della marca. Al livello più alto si trovano i clienti coinvolti: sono orgogliosi di aver scoperto e di utilizzare la marca, per loro è molto importante non solo dal punto di vista funzionale, ma anche per motivazioni di immagine e di affermazione della personalità. I clienti coinvolti raccomandano e comunicano la marca agli altri consumatori; infatti, è proprio l'impatto che questi hanno sugli altri consumatori a determinare il valore principale di questo segmento.

L'autore sottolinea che questa suddivisione è puramente teorica, ma permette di comprendere la varietà dei rapporti che intercorrono tra cliente e marca e come i diversi livelli di fedeltà possano conferire valore aggiunto alla marca. Gli acquirenti abituali sono un valore molto importante per l'azienda perché garantiscono un fonte di reddito con un orizzonte temporale prolungato nel tempo e con un tasso di usura molto basso.

La fedeltà di marca è una dimensione qualitativa strettamente legata all'esperienza d'uso della marca, non può esistere fedeltà se prima non si manifesta un'esperienza d'acquisto, al contrario delle altre dimensioni di brand equity che si manifestano e generano valore anche senza alcun utilizzo del prodotto. La fedeltà può essere influenzata dalle altre dimensioni, dipendere da esse o essere totalmente indipendente: per esempio è possibile essere fedeli ad una marca anche se la qualità percepita è bassa o non amare una marca la cui notorietà è molto alta. Aaker sottolinea che la fedeltà è legata alla marca e che quindi “non è possibile trasferirla su un altro nome o simbolo senza investire parecchie risorse e rinunciando ad una quota importante di vendite e profitti” (Aaker, 2010: 67). Nell'ipotesi in cui la fedeltà fosse legata al prodotto e non alla marca, questa non costituirebbe un valore aggiunto perché il consumatore non sarebbe incentivato ad acquistare la specifica marca, ma interessato al prodotto generico.

Aaker (2010) propone diverse metodologie di misura della fedeltà, tra cui: considerare il comportamento di acquisto attuale, considerare la fedeltà legata ai costi del cambiamento, misurare la soddisfazione, la simpatia e il coinvolgimento. La prima metodologia prende in considerazione gli attuali comportamenti di acquisto in termini percentuali, ovvero: il tasso di riacquisto, la quota di acquisti, e il numero di marche acquistate. Questa tipologia di dati presentano dei limiti, in quanto potrebbero risultare molto costosi da reperire o potrebbero fornire stime di comportamenti futuri e quindi non essere certi. La misurazione della fedeltà basandosi sui costi di cambiamento potrebbe essere più efficace perché costituiscono una forte garanzia di fedeltà; quando un'azienda decide di investire in cambiamenti interni (ad esempio un cambio di fornitori o di sistemi informativi) dovrebbe sempre consultare il consumatore per capire i rischi collegati a tali cambiamenti e come verrebbero percepiti. I rischi percepiti saranno bassi tanto più la fedeltà è elevata.

Un altro metodo di stima individuato è la misura della soddisfazione e dell'insoddisfazione, capire, cioè, i problemi riscontrati dai clienti, le motivazioni al cambiamento e di malcontento. Già ai livelli più bassi di fedeltà è raro che si riscontri qualche forma di insoddisfazione, o se presente è talmente bassa da non indurre a decisioni di cambiamento, ma, nonostante ciò, è essenziale per l'azienda misurare e confermare periodicamente la soddisfazione su campioni statisticamente rappresentativi della clientela.

Le ultime due metodologie di misurazione fanno riferimento alla simpatia e al coinvolgimento. La simpatia si riferisce al quarto livello di fedeltà, all'amore verso la marca e ai sentimenti di amicizia che i consumatori hanno nei confronti di questa. La simpatia può essere una forte

resistenza all'ingresso della concorrenza sul mercato, proprio perché risulta molto difficile competere con un sentimento personale piuttosto che con leve di marketing. Le marche più forti avranno un numero di consumatori coinvolti dove il livello d'interazione e di comunicazione stimolato dal prodotto è elevato: il consumatore ne parla con amici e conoscenti raccomandandolo e spiegandolo. I consumatori coinvolti e amanti della marca sviluppano un livello di importanza per la persona stessa, per le sue attività e per la sua personalità per cui diventa particolarmente utile e divertente utilizzarla.

Uno dei vantaggi più evidenti derivanti dalla fedeltà di marca è la riduzione dei costi di marketing, è comprovato che costi meno mantenere i consumatori piuttosto che acquistarne di nuovi. L'acquisizione di nuovi clienti è molto complicata perché molto spesso non sono propensi a cambiare marca e quindi sarà necessario sostenere elevati costi di contatto e acquisizione. Per poter ridurre i costi di marketing bisogna assicurarsi un parco clienti soddisfatto, come detto in precedenza la fedeltà essendo direttamente collegata al livello di soddisfazione è in grado di disincentivare l'allontanamento. La fedeltà alla marca dei consumatori attuali rappresenta una forte barriera all'ingresso per la concorrenza: per un'azienda penetrare in un mercato in cui i consumatori sono fedeli e soddisfatti richiede uno sforzo di risorse molto elevato.

Partendo dai clienti attuali Aaker (2010) evidenzia un altro vantaggio della fedeltà di marca: l'attrazione di nuovi clienti. Vantare di consumatori soddisfatti genera un'immagine di marca molto forte perché simbolo di un prodotto di successo determinando una sorta di garanzia iniziale per i potenziali clienti. Tendenzialmente questo effetto ha grande efficacia tra amici e conoscenti, infatti, vedere un prodotto utilizzato da un amico genera un tipo di memorizzazione che difficilmente può essere equiparato all'efficacia delle pubblicità. Per l'azienda sarà necessario e fondamentale saper selezionare i target che hanno una capacità di creare visibilità e notorietà al prodotto tali per cui si incentiverà l'acquisto da parte di un nuovo segmento di clienti.

Per mantenere la fedeltà di marca, Aaker individua cinque comportamenti che l'azienda deve attuare: trattare il clienti con rispetto preoccupandosi della formazione professionale dei dipendenti così che abbiano cura del rapporto che si instaura tra brand e consumatore; essere vicini al cliente intrattenendo contatti anche post-acquisto; misurare e gestire la soddisfazione del cliente conducendo regolari sondaggi; creare costi di cambiamento offrendo al cliente una

soluzione al problema che comporti una ridefinizione delle procedure; fornire extra inattesi per creare un'esperienza d'acquisto sempre più positiva.

1.3.2. Notorietà

La notorietà della marca è la “capacità di un acquirente potenziale di riconoscere o ricordare che la marca è presente in una certa classe di prodotto, stabilendo così un legame fra la classe di prodotto e la marca” (Aaker, 2010: 90)

La notorietà si sviluppa nel tempo, si va da un sentimento d'incertezza sul riconoscimento della marca, fino alla convinzione che quella sia l'unica nella classe di prodotto che possa soddisfare i propri bisogni. Come per la fedeltà di marca, Aaker (2010) identifica diversi livelli di notorietà. Al livello più basso c'è il riconoscimento della marca, questa viene misurata effettuando test tramite un ricordo assistito, degli input. Al livello successivo troviamo il ricordo spontaneo, quindi a differenza del livello precedente, il consumatore non ha bisogno di alcun aiuto per ricordare il nome della marca, consiste in un livello molto difficile da raggiungere e determinando, ma in grado di generare un valore e un posizionamento di marca molto forte. Al primo posto della piramide troviamo la marca dominante, ovvero la prima e unica marca citata dai consumatori di una determinata tipologia di prodotti, la cosiddetta “top of mind”. Quando si chiede al consumatore di citare una marca di una determinata categoria di prodotti, egli ha un unico nome in mente e non prende in considerazione o non ricorda nemmeno i nomi della concorrenza.

Aaker (2010) afferma che la notorietà di marca è in grado di generare valore aggiunto in quattro modi diversi: genera un'ancora a cui si possono agganciare altre associazioni; genera familiarità e simpatia; è un segnale forte di coinvolgimento; infine, indica la marca considerata al momento dell'acquisto. Il riconoscimento della marca è il primo step fondamentale per costruire una notorietà forte, risulta inutile cercare di comunicare caratteristiche straordinarie di una marca finché il suo nome non sia ben consolidato diventando veicolante di altre associazioni. In secondo luogo, il riconoscimento conferisce alla marca un senso di familiarità, per i consumatori tutto ciò che è conosciuto e facilmente riconoscibile ha un valore aggiunto perché comporta sforzi minimi di comprensione e di ricerca delle informazioni necessarie. Molto spesso, anche in assenza di caratteristiche peculiari che spingano all'acquisto di una determinata marca basta la familiarità a generare comportamenti d'acquisto positivi. La conoscenza e riconoscibilità del nome rappresenta un segnale di coinvolgimento e di forza frutto di efficaci

attività di pubblicità, di una presenza sul mercato duratura e di una distribuzione capillare dell'azienda e della marca diventando, così, sinonimo di importanza dell'impresa e di forza ad essa associata. Per influenzare il processo d'acquisto del consumatore bisogna considerare le sue diverse fasi: il consumatore seleziona un gruppo di marche che costituiranno il suo paniere, solo successivamente entra in gioco il ricordo della marca che sarà determinante per l'acquisto perché la prima marca ricordata sarà sempre la preferita nel momento di decisione.

Secondo Aaker (2010) occorre stabilire due obiettivi per acquisire notorietà: avere un'identità di marca forte e metterla in relazione con la classe di prodotto. Per costruire un'identità di marca è necessario essere diversi e memorizzabili, quindi, per esempio, sviluppare una comunicazione penetrante che non venga confusa con quella di altre classi di prodotto. Per distinguersi si può ricorrere all'utilizzo di uno slogan o jingle per poter entrare facilmente nella memoria dei consumatori, fare campagne di pubblicità mirata o sponsorizzare eventi. Un altro modo per stimolare il ricordo nella mente dei potenziali clienti è tramite l'estensione di marca, cioè associarla ad altri prodotti così che si abbia una forte esposizione ogni volta che il nuovo prodotto venga menzionato o pubblicizzato.

1.3.3. Qualità percepita

La qualità percepita come la definisce Aaker, è “la percezione da parte del consumatore della qualità globale o della superiorità del prodotto o servizio rispetto all'uso a cui è destinato, tenendo conto anche delle alternative possibili” (Aaker, 2010: 118). Bisogna distinguere la qualità percepita dal cliente che è qualcosa di soggettivo, da quella oggettiva riferita alle prestazioni del prodotto, alle sue funzioni e alle modalità di produzione. Questa categoria di Brand Equity dipende dalle valutazioni dei consumatori che decidono quali siano gli aspetti importanti per loro stessi, rappresentando un fenomeno intangibile risulta difficile la sua misurazione oggettiva.

La qualità percepita è un fenomeno intangibile, un sentimento basato su fattori che vengono associati alla marca quali affidabilità e prestazioni.

La qualità può generare valore in più modi, di seguito si elencano alcune modalità identificate da Aaker. Questa dimensione può influenzare le motivazioni all'acquisto, ovvero quelle che spingono il consumatore alla scelta dopo una selezione dal suo portafoglio marche; spesso i consumatori non svolgono un'analisi attenta circa le informazioni che possono condurli ad un

acquisto consapevole e oggettivamente di qualità, sia perché l'informazione potrebbe non essere disponibile, sia perché non vi è abbastanza esperienza o risorse per ottenere determinate informazioni. Proprio perché la qualità percepita viene attivata nella fase decisionale, questa ha un impatto molto alto tra tutti i fattori del marketing mix, infatti, se la qualità è elevata i messaggi promozionale e le pubblicità saranno molto più efficaci. Un altro valore aggiunto si ritrova nella fase di posizionamento della marca, garantendo un vantaggio e una differenziazione rispetto a marche con una qualità percepita più bassa giustificando l'applicazione di un premium price accettato dai consumatori. Quest'ultimo rientra fra i vantaggi della qualità percepita poiché una differenza di prezzo può portare ad aumento dei profitti o all'accantonamento di risorse da reinvestire nella marca per consolidarla sempre di più in termini di notorietà o di associazioni di marca o, ancora, per la ricerca di risorse volte al miglioramento del prodotto. La convinzione che il prezzo pagato, anche se elevato, corrisponda a ciò che viene ricevuto diventa particolarmente importante nel momento in cui le informazioni obiettive sul valore reale della marca non siano facilmente reperibili. La qualità percepita può essere sfruttata anche per introdurre estensioni di marca, ovvero utilizzando il nome della marca per penetrare in un nuovo mercato e in nuove classi di prodotto. Ne consegue che una marca con qualità percepita alta avrà più probabilità di successo in altri settori rispetto ad una marca debole.

Aaker e Jacobson (1987) hanno condotto un'analisi approfondita sulle relazioni fra la qualità percepita e altre variabili strategiche chiave per cercare di comprendere come questa possa generare redditività. Anche Robert Buzzell e Bradley Gale (1987) sostengono che confrontando tutti i fattori che influiscono sulla possibilità di successo, tra cui il ROI, la qualità percepita, la quota di mercato e il prezzo, quella che ha un impatto più importante sui risultati di un'azienda è la qualità percepita dei prodotti rispetto a quelli dei concorrenti. Ritornando ad Aaker (2020), egli sostiene che la qualità percepita influisca sulla quota di mercato in quanto i prodotti con elevata qualità sono favoriti da quote di mercato più ampie. Analizza anche come la qualità percepita influisca sul prezzo, dando la possibilità all'azienda di ricaricarlo generando redditività elevata e permettendo di creare barriere più alte rispetto alla concorrenza. Il prezzo è un elemento che aumenta la qualità percepita, diventando anche un fattore di qualità in quanto può scattare nella mente del consumatore l'associazione diretta tra prezzo elevato e grande qualità del brand. Questa dimensione di Brand Equity influenza direttamente la redditività anche nel caso in cui il prezzo e la quota di mercato non siano modificate, in particolare diminuendo il costo di fidelizzazione del cliente e riducendo le pressioni concorrenziali. La

qualità percepita non influisce negativamente sui costi perché non sussiste la necessità di sostenere alcun costo ulteriore per generarla nel consumatore, si presuppone che un prodotto di qualità non abbia difetti, per cui avrà un costo di produzione inferiore.

Parlando di qualità del prodotto, David Garvin (1984: 40-43) propone sette aspetti che la influenzano. La prima sono le prestazioni, ovvero le caratteristiche primarie e funzionali del prodotto. La seconda riguarda le caratteristiche del prodotto, cioè gli elementi secondari che lo differenziano dagli altri prodotti simili, rappresentano l'interpretazione aziendale dei bisogni dei consumatori. La terza dimensione è la conformità alle specifiche, cioè l'assenza di difetti, rappresenta la visione tradizionale di qualità orientata alla produzione ed è legata al concetto di affidabilità, ovvero, la costanza delle prestazioni e il corretto funzionamento del prodotto. La quinta caratteristica è la durata, ovvero la vita economica del prodotto. La sesta dimensione è l'assistenza, indica la capacità di offrire un servizio al prodotto permettendo di differenziarsi dalla concorrenza. L'ultima caratteristica è il pronto e perfetto, si riferisce all'apparenza o alla sensazione di qualità che si crea tra i consumatori. Vi è la convinzione che se l'azienda non sia in grado di produrre beni con questo livello di qualità allora non sia in grado di offrire altre caratteristiche di qualità.

Aaker continua affermando che per poter convincere i consumatori che il livello di qualità sia alto, bisogna essere capaci di offrire marchi che rispecchino le promesse così da poter aumentare, come conseguenza, la qualità percepita. È sicuramente difficile mantenere nel tempo la qualità sempre a livelli alti, risulta quindi necessario porla tra le priorità aziendali riflettendo la sua cura nella cultura dell'organizzazione ritrovandola nelle norme di comportamento e nei valori aziendali. Quando si è di fronte a un trade off tra qualità e costo, la prima deve risultare sempre la vincitrice. Nella pratica sono i clienti a definire la qualità, i manager aziendali spesso sbagliano quando credono di conoscere i bisogni dei consumatori e ciò che è importante per loro, per avere queste informazioni bisogna disporre di input precisi e aggiornati da parte dei clienti che comunichino le proprie necessità e aspettative. Una modalità possono essere i contatti sistematici tra consumatori e dirigenti, oppure focus group, sondaggi e sperimentazioni.

Per attuare alti livelli di qualità risulta essenziale porsi obiettivi misurabili legati ad un sistema di incentivi: è inutile stabilire obiettivi troppo generici o troppo ambiziosi, questi devono essere comprensibili e definiti in ordine di priorità per evitare che ci sia confusione e si perda di vista il goal finale. Tramite un sistema di incentivi si può contare sulla collaborazione attiva da parte

dei dipendenti che avranno un approccio molto efficace al miglioramento della qualità. Dal lato del cliente, invece, non bisogna porre aspettative troppo alte di qualità perché potrebbero generare l'effetto opposto creando un sentimento di delusione.

Per poter creare valore l'azienda deve essere in grado di tradurre la qualità effettiva in qualità percepita, bisogna, quindi, mandare dei segnali di qualità al consumatore. Solitamente il primo segnale è quello di professionalità da parte di chi eroga il prodotto o servizio, basti pensare a un chirurgo o un avvocato che devono essere innanzitutto competenti. Per quanto riguarda il prodotto di marca specifico, vi sono una serie di segni intrinseci come il colore, le dimensioni, le prestazioni ecc. a cui si aggiungono segni estrinseci quali la quantità di pubblicità, il nome della marca e il prezzo che sono in grado di influenzare la qualità percepita. Per esempio, la quantità di pubblicità può significare un forte coinvolgimento dell'azienda sulla marca e questo genera automaticamente nella mente del consumatore l'idea che si tratti di un prodotto di alta qualità. Anche il nome è un grande segnale di qualità, i consumatori, infatti, sviluppano percezioni di qualità basandosi sul nome e l'estensione di marca è una prova di questo effetto: il nome influisce talmente tanto sulla percezione di qualità che tutte le classi di prodotti che portano quel determinato nome vanteranno di alti livelli di qualità percepita come eredi del brand principale. Il prezzo è un altro segnale di qualità quando non ne sono presenti altri, infatti, se ci sono segnali intrinseci o estrinseci sarà più difficile per il consumatore credere al prezzo. Bisogna anche considerare che le opinioni dei consumatori riguardo al prezzo come segnale di qualità sono molto diverse, se manca la capacità di valutare la qualità del prodotto allora si ricade sul prezzo, oppure si considera questo segnale come prova di prestigio e di valore della marca. Il prezzo come segnale di qualità varia a seconda delle classi di prodotto e diventa importante quando ci sono differenze significative in termini di qualità percepita nell'ambito di una classe di prodotto.

In conclusione, non basta raggiungere elevati livelli di qualità, ma è necessario stimolare e cambiare le percezioni del consumatore comunicando messaggi di qualità credibile sia con pubblicità interna sia grazie a fonti esterne.

1.3.4. Le associazioni

“È associazione di marca tutto ciò che nella mente delle persona risulta collegato ad essa” (Aaker, 2010: 148).

Il legame con la marca diventa più forte al crescere del numero delle esperienze di acquisto e di consumo, per questo motivo esistono diversi livelli di forza delle associazioni di marca. Aaker (2010) spiega questi livelli tramite l'esempio di McDonald's in cui l'associazione tra la catena di fast food e i bambini non è basata solo su cartelloni pubblicitari e annunci in cui si mostrano i bambini che mangiano i panini della catena, ma anche mostrando immagini ed esperienze di feste di compleanno, di giochi e sorprese. In questo modo si allargano le associazioni relative al brand ampliando il numero di esperienze di consumo.

L'immagine della marca è la risultante di una serie di associazioni organizzate in un insieme, in gruppi che hanno diversi significati: sempre in riferimento alla catena di fast food si pensi al gruppo dei bambini, al gruppo del servizio e al gruppo della tipologia di alimenti. Si possono, quindi, creare anche più immagini e rappresentazioni mentali che si formano menzionando la marca di riferimento. Con questo esempio l'autore definisce che le associazioni e le immagini sono percezioni in grado di rappresentare più o meno bene la realtà oggettiva. Strettamente collegato alle associazioni è il posizionamento della marca rispetto alla concorrenza: una marca ben posizionata è sostenuta da forti associazioni positive da parte dei consumatori.

Le associazioni di marca generano valore in quanto riflettono ciò che per i clienti significa quella precisa marca costituendo un'importante motivazione nelle decisioni d'acquisto e nella fedeltà di marca. Esistono tantissime associazioni e, di conseguenza, tantissimi modi per cui queste possono creare valore per l'azienda e per i consumatori. Per esempio, aiutando l'elaborazione e stimolando il ricordo di informazioni utili per differenziare la marca, per motivare all'acquisto o per costruire una base di riferimento per future estensioni. Secondo Aaker (2010), il primo modo in cui le associazioni creano valore è aiutando il consumatore a elaborare e ricordare le informazioni aiutandolo a comprendere situazioni che altrimenti sarebbero molto complicate e, inoltre, molto costose da comunicare per l'azienda. Un'associazione diventa una base importante di diversificazione soprattutto per alcune classi di prodotto in cui le diverse marche vengono distinte difficilmente dai consumatori. Le associazioni hanno quindi un ruolo essenziale nel distinguere una marca dall'altra garantendo un vantaggio competitivo decisivo: se una marca è ben posizionata in riferimento ad una modalità di consumo o per una componente di prodotto sarà difficile che venga attaccata dalla

concorrenza perché emergerà subito il problema della credibilità. Un terzo modo, identificato da Aaker, per creare valore è stimolando le motivazioni di acquisto, infatti, molte associazioni di marca riguardano caratteristiche e benefits del prodotto che spingono ad acquistare e utilizzare quella marca rappresentando “una ragion d’essere” per le decisioni d’acquisto sviluppando una forte fedeltà alla marca. Alcune associazioni, infatti, sono in grado di stimolare sentimenti e atteggiamenti positivi che si trasferiscono alla marca riducendo la possibilità di allontanamento dalla marca e aumentando la fedeltà del cliente anche in caso di contraddizioni da parte di altri consumatori.

Il brand manager sarà interessato a tutte le associazioni che direttamente o indirettamente possono influenzare il comportamento di acquisto; c’è un interesse maggiore per le associazioni che hanno una grande forza e che sono condivise da un gran numero di consumatori, ma anche rispetto a quelle deboli che sono differenti per ogni persona. Esistono quindi diverse tipologie di associazioni, Aaker (2010) identifica: le caratteristiche del prodotto; le componenti astratte; i vantaggi del consumatore; il rapporto qualità prezzo; le modalità d’uso; il tipo di utente/consumatore; il personaggio o celebrità associato; lo stile di vita; la classe di prodotto; i concorrenti e il paese o area geografica di origine. La strategia di posizionamento più sfruttata è l’associare un obiettivo alle caratteristiche del prodotto, garantendo così il raggiungimento di risultati quando la caratteristica è significativa e l’associazione si traduce in motivazioni all’acquisto. Bisogna quindi trovare una caratteristica che sia importante per un segmento consistente di pubblico e che non sia già stata sfruttata dai concorrenti, infatti, molto spesso si fa leva su caratteristiche trascurate dai produttori simili. Aaker sottolinea l’importanza di non associare troppe caratteristiche, ma di focalizzarsi su quelle più importanti per evitare un posizionamento confuso e contraddittorio rischiando di restituire un’immagine sfocata dell’azienda. Risulta altrettanto rischioso un posizionamento basato su una sola caratteristica in quanto è molto vulnerabile all’innovazione perché ci sarà sempre un concorrente in grado di svilupparla meglio, inoltre, un confronto diretto tra aziende su una stessa caratteristica può sembrare agli occhi del consumatore poco credibile. L’autore sottolinea come per i consumatori, molto spesso risulta irrilevante una particolare caratteristica tecnica e oggettivamente misurabile, ma al contrario hanno molta più efficacia fattori intangibili che risultano molto più difficili da contrastare (ad esempio la leadership tecnologica di una marca, la salute, l’aspetto nutrizionale, il valore percepito ecc.). La loro efficacia è tanto forte quanto la loro difficoltà di sviluppo e di controllo da parte dell’azienda. Le caratteristiche dei prodotti procurano un vantaggio al consumatore che si può distinguere in razionale e psicologico. Un vantaggio

razionale è connesso ad una caratteristica del prodotto oggettiva e misurabile, appunto, razionalmente. Il vantaggio psicologico si colloca nell'area dei sentimenti che portano alle decisioni di acquisto di una marca ed essendo quelli più importanti per il consumatore il produttore deve fare leva su questi per influenzare il comportamento di acquisto. Un'altra tipologia di associazione molto rilevante per Aaker è il rapporto qualità-prezzo, questa può essere molto complicata da raggiungere in quanto risulta altresì complicato posizionarsi rispetto al prezzo. Normalmente ogni marca dovrebbe essere chiaramente posizionata in una sola categoria di prezzo riferendosi ad un prezzo più o meno alto per differenziarsi dalle altre e per intercettare un target con determinati bisogni e caratteristiche. Posizionarsi nel segmento premium price è molto allettante per molte aziende perché significa operare in un'area in forte sviluppo e con grandi margini di profitto, ma per far parte di questo segmento la marca deve essere credibile e mostrare un livello di qualità realmente superiore o godere di uno status di associazioni associabili alla categoria premium price. Un'altra possibilità potrebbe essere associare la marca a determinate modalità d'uso; i prodotti possono avere strategie di posizionamento polivalenti, anche se bisogna sempre considerare che aumentando il numero di posizionamenti aumentano le difficoltà e i rischi. Aaker (2010) identifica un'altra tipologia di associazione collegata al tipo di utente o consumatore, permettendo di far combaciare il posizionamento con il tipo di segmento. Se da un lato permette di rivolgersi in maniera efficace al proprio settore, dall'altro, creando una forte associazione con una particolare tipologia di utente pone dei limiti in ordine all'espansione di marca. Anche collegare una marca ad una celebrità può essere una strategia di posizionamento efficace permettendo di trasferire le associazioni del personaggio famoso direttamente alla marca, come per esempio le sponsorizzazioni da parte dei giocatori di Tennis di abbigliamento sportivo genera credibilità e convince le persone che le affermazioni del giocatore siano valide. Si possono creare associazioni anche tramite lo stile di vita del consumatore o utilizzando la classe del prodotto per garantire un buon posizionamento della marca o anche facendo leva sul paese di origine che può costituire un simbolo per il prodotto generando associazioni forti nei consumatori. Un'ultima strategia di posizionamento, secondo Aaker (2010), è far riferimento ai concorrenti. È utile considerare il posizionamento rispetto ai concorrenti per due motivi principali: il concorrente può avere un'immagine consolidata e ben percepita che si è andata a consolidare negli anni e che può essere sfruttata come mezzo per comunicarne una nuova e diversa. Spesso, infatti, il consumatore non ha bisogno che gli vengano spiegate tutte le caratteristiche del prodotto, ma gli basta sapere che quella marca sia migliore rispetto ai concorrenti. Il posizionamento rispetto al concorrente risulta, secondo l'autore, molto efficace rispetto alla

caratteristica del prodotto o al rapporto qualità-prezzo e può essere perseguito facendo pubblicità comparativa esplicitando il nome del concorrente ed elencando le caratteristiche che rendono la propria marca superiore.

Aaker (2010) prosegue definendo come le associazioni di marca possano essere misurate direttamente chiedendo ai consumatori il motivo per cui decidono di acquistare e consumare un determinato bene. Molto spesso, però, chiedendo in maniera diretta si rischia che gli intervistati non vogliano rispondere perché in imbarazzo o non sappiamo esprimere i loro sentimenti e le loro motivazioni sul perché comprano certi prodotti trascurando l'intenzione razionale. Per esempio, se si fa un acquisto per una questione di accettazione sociale questa potrebbe non essere condivisa per paura di essere giudicati o perché non ce ne si rende nemmeno conto. Vengono quindi spesso usati metodi indiretti per far fronte a queste problematiche, cercando di incoraggiare l'intervistato a proiettare sé stesso in un contesto che aggiri le inibizioni o i vincoli di una risposta più diretta. Aaker spiega come nelle ricerche indirette, o proiettive, lo scopo finale venga mascherato utilizzando stimoli ambigui in cui ci si possa sentire liberi di proiettare le proprie esperienze e percezioni. In questi tipi di ricerche le domande e le procedure non seguono schemi rigidi. È utile per una marca eseguire queste ricerche più volte e su segmenti diversi così da capire quali significati la marca incarna per il consumatore. Aaker elenca nuovi approcci indiretti per capire le associazioni di marca. Tra le più rilevanti troviamo l'utilizzo di libere associazioni, un metodo per aggirare gli aspetti inibitori del pensiero dell'intervistato: si elencano argomenti basati su nomi di marche e si chiede all'intervistato di esprimere le prime parole che gli vengono in mente, le risposte devono essere spontanee e rapide evitando di pensare e di valutare troppo a lungo. Questo metodo è molto utile per raccogliere le reazioni da parte dei consumatori su ipotesi di nomi, slogan, jingle e per avere una visione complessiva rispetto alle associazioni di marche competitive. Un altro approccio è monitorare il processo decisionale di acquisto di una persona, in questi casi può emergere quanta influenza hanno le associazioni di marca.

È importante considerare che tutte queste tipologie di indagini richiedono una ricerca di tipo qualitativo e, per questo motivo, l'azienda dovrà essere in grado di interpretare i risultati ottenuti.

Un metodo più diretto, analizzato da Aaker (2010), per misurare le associazioni riguarda la disposizione delle marche su una scala. Questo è un metodo più obiettivo e affidabile rispetto a quelli qualitativi e non è dipendente da alcuna interpretazione soggettiva. Bisogna saper

identificare i concorrenti considerati dai consumatori e quali concorrenti vengano associati alle differenti situazioni d'uso. Con questo metodo emerge però il problema della validità, ci si chiede se gli intervistati siano in grado di posizionare tutte le varie marche su una scala. In primo luogo, l'intervistato potrebbe non conoscere una delle marche, ma è facilmente risolvibile dando la possibilità di rispondere solo per quelle note dal consumatore. Un altro ostacolo potrebbe essere che l'intervistato non sia in grado di valutare le marche rispetto alla caratteristica indagata e quindi i risultati potrebbero non essere del tutto affidabili.

In conclusione, si sottolinea come le analisi sulle percezioni debbano essere fatte nell'ambito di un segmento omogeneo con riferimento a un determinato gruppo di marche.

1.4. Il Consumer-Based Brand Equity

Il modello di customer-based brand equity definisce il valore del brand dal punto di vista del consumatore: per avere successo è fondamentale capire i bisogni e i desideri dei consumatori, bisogna chiedersi che significato ha il marchio per i clienti e come la conoscenza del brand possa influenzare le risposte alle diverse strategie di marketing (Keller et al., 2005: 51)

La premessa fondamentale di questo modello è che si basa sul potere del brand nei confronti dei consumatori, su ciò che hanno imparato, sentito, visto e provato durante la loro esperienza, cioè quello che hanno appreso in merito alla marca attraverso esperienze dirette o indirette. Il punto di vista del consumatore diventa il focus principale di questo modello perché per poter avere successo risulta essenziale capire innanzitutto i bisogni e i desideri dei consumatori ideando programmi di marketing che siano in grado di soddisfarli.

“La CBBE si definisce formalmente come l'effetto differenziale che la conoscenza della marca (brand knowledge) esercita sulla risposta del consumatore alle azioni di marketing della marca stessa” (Keller et al., 2005: 52). L'effetto può essere positivo se i consumatori reagiscono favorevolmente a pratiche di marketing quando riconoscono immediatamente il brand in questione. In tal caso, i consumatori saranno più propensi ad accettare un prezzo premium, ad apprezzare le innovazioni nel prodotto e a cercare il prodotto in canali distributivi alternativi. Al contrario, si verifica un effetto negativo se l'atteggiamento dei consumatori verso le strategie di marketing non è significativamente migliore rispetto a quello che avrebbero nei confronti di un prodotto anonimo.

Per il successo delle strategie di marketing, è essenziale che i consumatori percepiscano differenze importanti tra le varie marche senza considerarle equivalenti. Pertanto, la conoscenza della marca diventa fondamentale per applicare questo modello risulta, anche perché determinante dell'effetto differenziale. Questo solleva il problema di come rappresentare accuratamente il brand e come esso sia memorizzato e rappresentato nella mente dei consumatori. La conoscenza si caratterizza in base a due componenti: consapevolezza, quindi la capacità di sviluppare associazioni di marca in diverse situazioni e su diverse caratteristiche del prodotto (brand awareness) e immagine (brand image).

Tutto si basa, quindi, sulla capacità dell'azienda di stabilire un elevato livello di consapevolezza e di creare un'immagine positiva del brand in modo da ottenere una risposta che sia il più favorevole possibile da parte del consumatore.

La consapevolezza del brand riguarda la capacità del consumatore di riconoscere e richiamare alla memoria una determinata marca, fa riferimento alla capacità di individuare proprio quella in mezzo ad una serie di altre marche. L'immagine del brand è, invece, la creazione di un'immagine positiva nella mente del consumatore che sia in grado di realizzare associazioni forti e uniche alla marca.

1.4.1. Il modello di Kevin Lane Keller

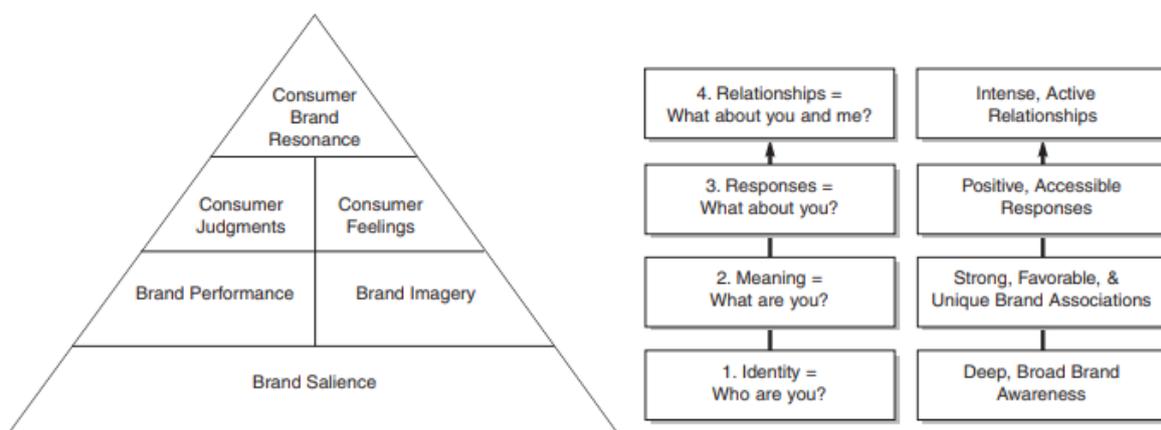
Il modello di Keller (1993) di Customer Based Brand Equity (CBBE) teorizza come la valutazione della marca debba essere effettuata a partire da due dimensioni fondamentali: la notorietà e l'immagine del brand. La notorietà viene a sua volta suddivisa in riconoscimento (brand recognition), ovvero l'identificazione da parte del consumatore della marca e dei suoi elementi identificativi e nel ricordo (brand recall), cioè la capacità del consumatore di evocare spontaneamente la marca. L'immagine (brand image) è il frutto del patrimonio di associazioni create dai consumatori.

Le associazioni si dividono a loro volta in tre categorie: gli attributi, i benefici e l'atteggiamento. Gli attributi sono le caratteristiche oggettive e immediatamente percepibili per l'identificazione di un prodotto. I benefici sono relativi alle percezioni individuali dei vantaggi di un determinato prodotto e fanno riferimento a benefici di tipo funzionale (la performance di un prodotto), simbolici (per esempio, il divertimento collegato al consumo di una marca) ed esperienziali (il livello di soddisfazione o insoddisfazione). L'atteggiamento consiste in una relazione positiva

di fiducia tra marca a consumatore che permette di velocizzare il processo di acquisto minimizzando la percezione del rischio ed evitando che debbano essere sempre raccolte informazioni per la valutazione delle alternative.

Secondo Keller, il valore della marca è determinato dalla sua capacità di legarsi al processo di acquisto e di consumo. La notorietà e l'immagine sono il risultato di diverse esperienze d'acquisto e frutto della relazione duratura tra consumatore e brand.

Keller (2005) si preoccupa di costruire un modello che possa assistere i manager aziendali nella definizione del proprio brand basandosi sulla visione del consumatore. Il modello customer-based brand equity propone una prospettiva diversa su cosa sia il valore di marca e come si debba costruire, misurare e gestire. Il modello si basa sul raggiungimento di tre obiettivi: deve essere logico, ben integrato e con delle basi forti; in secondo luogo, deve essere versatile e applicabile a tutti i possibili brand; infine, deve essere completo e fornire risposte a spunti ad una grande varietà di argomenti importanti del branding.



1. Kevin Lane Keller, *Building Customer-Based Brand Equity: a Blueprint for Creating Strong Brands*, (Marketing Science Institute, working paper, report n. 01-107, 2001) pagina 7

Secondo questo modello (figura 1), per costruire un forte valore di marca bisogna considerare quattro passi fondamentali: definire la propria identità (chi siamo?), creare un senso di marca forte e unico grazie alle associazioni (cosa siamo?), suscitare risposte positive al brand (cosa penso o provo per te?) e instaurare relazioni durature e fedeli tra il cliente e la marca (che tipo di associazioni e che connessione vorrei avere con te?). Raggiungere questi quattro gruppi significa, di conseguenza, realizzare ulteriori sei passaggi: costruire rilevanza del marchio (brand saliency), determinare le prestazioni del brand (brand performance), costruire immagini chiare del marchio (brand imagery), definire dei giudizi in merito al brand (brand judgments),

alimentare sentimenti positivi verso il brand (brand feelings) e creare risonanza (brand resonance). Quest'ultimo si verifica solo se tutti gli altri blocchi di costruzione del brand sono stati realizzati: grazie ad una risonanza forte i clienti posso sviluppare un rapporto di lealtà al brand.

Il modello consumer-based brand equity (CBBE) fornisce un metro di paragone con cui i marchi possono valutare i loro progressi negli sforzi di brand building e una guida per le iniziative di ricerca di marketing.

1.4.2. Identity: salience

Per definire l'identità di brand, Keller (2005) sottolinea la necessità di creare brand salience, questa fa riferimento alla consapevolezza e alla notorietà che i consumatori hanno della marca. Ci si riferisce a tutte quelle domande quali: quante volte e con che facilità viene nominato il marchio in diverse circostanze? In che misura il marchio è il primo a venire in mente? È facilmente riconoscibile e richiamabile?

La consapevolezza di marca fa riferimento all'abilità del consumatore di richiamare e riconoscere il brand in diverse circostanze. La consapevolezza non fa riferimento solo alla conoscenza del nome, bensì anche alla capacità da parte del consumatore di stabilire legami e relazioni con elementi del brand quali il nome, il logo, il simbolo ecc. determinate associazioni presenti memoria del consumatore. Creare una consapevolezza nei consumatori significa assicurarsi che capiscano il prodotto, i servizi collegati e tutte le particolarità per cui quel brand è competitivo. Creare notorietà significa anche assicurarsi che i consumatori sappiamo che i propri bisogni saranno soddisfatti da quel determinato brand tramite i suoi prodotti o servizi.

La prominenza (salience) costituisce la base della piramide per la costruzione del brand e svolge tre funzioni primarie. In primo luogo influenza la creazione di forti associazioni di marca che costituiscono la base per l'immagine e il significato del brand. In secondo luogo, creare una forte prominenza per determinate categorie di bisogni significa avere più opportunità di acquisto da parte dei clienti e influenza la possibilità che il brand sia parte di quelli presi in considerazione durante la fase di decisione d'acquisto. Infine, se il consumatore ha poche informazioni riguardo alla categoria di prodotto si farà influenzare principalmente dalla rilevanza del brand. Un basso coinvolgimento nell'acquisto si presenta quando la motivazione

d'acquisto non è forte o è disinteressata e se le conoscenze sulla categoria di prodotto sono basse e quindi non si è in grado di giudicare la qualità.

La notorietà viene misurata rispetto a due dimensioni: la profondità e l'ampiezza. La profondità fa riferimento a quanto facilmente i consumatori sono in grado di riconoscere il brand e alle probabilità che gli venga in mente. L'ampiezza riguarda lo spettro di situazioni di acquisto e di consumo in cui la marca viene richiamata alla memoria, questa dipende fortemente da quanto è conosciuta. Un brand con forte consapevolezza può generare molti acquisti in quanto può godere di avere una posizione di primato nel momento delle decisioni di acquisto. Bisogna far leva non solo sulla profondità della notorietà del brand, ma anche sulla sua ampiezza e sulla capacità di creare collegamenti diretti nella mente dei consumatori. L'ampiezza è molto spesso trascurata, non bisogna limitarsi a considerare il livello di riconoscibilità del brand, ma anche quando e come il consumatore richiama alla mente la marca per evitare che alcune vengano dimenticate in determinate decisioni di acquisto. In genale, Keller afferma che non è importante che il brand sia solo il "top-of-mind", ma che lo sia nel momento e nel luogo giusto. Migliorare la rilevanza del brand nelle sue dimensioni comporta un automatico aumento dei volumi di vendita.

1.4.3. Meaning: performance and image

Il secondo step per la creazione del brand secondo il modello di Keller riguarda il significato che i consumatori gli danno, ovvero ci si occupa di definire l'immagine del marchio. Il significato attribuito da consumatori può essere semplificato andando a individuare due macrocategorie: significati che fanno riferimento alle caratteristiche funzionali e performative, rispetto a quelli che si riferiscono all'immagine e che risultano essere più astratte ed estrinseche. Il significato attribuito al brand è una somma di queste due categorie insieme ad una serie di sottocategorie che si riferiscono a ogni specifico prodotto. Le associazioni possono essere create direttamente dall'esperienza di acquisto e di contatto con il brand, o indirettamente dal brand stesso tramite la pubblicità e efficaci strategie di marketing.

Il prodotto è al centro del valore del marchio, in quanto incarna l'influenza principale di ciò che i consumatori sperimentano con un marchio, di ciò che sentono dire sul marchio dagli altri e di ciò che l'azienda può comunicare ai clienti a riguardo. Il prerequisito fondamentale del marketing è avere le capacità di presentare e offrire un prodotto al pubblico che sia in grado di

soddisfare pienamente i bisogni dei consumatori indipendentemente dal fatto che si tratti di un prodotto tangibile, un servizio o un'organizzazione.

Per creare fedeltà e risonanza del marchio, le esperienze dei consumatori con il prodotto devono almeno soddisfare, se non addirittura superare, le loro aspettative. Secondo Keller (2005) i marchi di alta qualità tendono a ottenere migliori risultati in termini finanziari, ad esempio, producendo rendimenti più elevati sugli investimenti.

La performance del marchio e le sue caratteristiche si riferiscono ai modi in cui il prodotto o il servizio cerca di soddisfare i bisogni funzionali e tecnici dei clienti e fanno riferimento alle particolarità intrinseche del marchio. Per misurare l'importanza della performatività del prodotto o servizio bisogna chiedersi come si classifica il marchio nelle valutazioni oggettive di qualità e in che misura il marchio soddisfa i bisogni e i desideri utilitaristici, estetici ed economici dei clienti.

Le specifiche caratteristiche e i benefici delle prestazioni che costituiscono la funzionalità variano ampiamente a seconda della categoria di prodotto in cui il consumatore sta acquistando. Nonostante ciò, Keller (2005) identifica cinque tipologie di attributi e caratteristiche che si possono riferire alle prestazioni del brand:

1. Caratteristiche principali e funzionalità secondarie. I clienti spesso basano le loro opinioni sui livelli di qualità delle caratteristiche principali di un prodotto (basso, medio, alto o molto alto). Di conseguenza, possono avere anche credenze su funzionalità speciali o elementi secondari di un prodotto che completano queste caratteristiche principali.
2. Affidabilità, durabilità e manutenibilità del prodotto. L'affidabilità si riferisce alla costanza delle prestazioni nel tempo e tra un acquisto all'altro, la durabilità alla vita economica prevista del prodotto e la manutenibilità alla facilità di manutenzione del prodotto nel caso in cui si necessiti di riparazione. Dunque, le percezioni delle prestazioni del prodotto sono influenzate da diversi fattori quali la velocità, l'accuratezza e la cura nella consegna e installazione del prodotto, o ancora, la prontezza, la cortesia del servizio clienti, la qualità delle riparazioni e il tempo necessario per effettuare.
3. Efficacia, efficienza ed empatia del servizio. L'efficacia del servizio si riferisce al grado di soddisfacimento delle esigenze dei clienti raggiunto dal marchio, l'efficienza del servizio fa riferimento alle modalità di erogazione in termini di velocità e reattività.

L'empatia del servizio è relativa alla misura in cui i fornitori di servizi sono percepiti come affidabili, premurosi e interessati ai bisogni del cliente.

4. Stile e design. Le associazioni dei consumatori possono andare oltre agli aspetti funzionali, includendo fattori estetici come dimensioni, forma, materiali e colore. Le prestazioni possono dipendere anche dagli aspetti sensoriali.
5. Prezzo. La politica dei prezzi del marchio può creare nella mente dei consumatori associazioni relative alla fascia di prezzo del marchio e rispetto alla sua volatilità o variabilità (in termini di frequenza o entità degli sconti). La strategia di pricing adottata da un brand può determinare come i consumatori percepiscono il prezzo del marchio (basso, medio o alto) e quanto stabile o flessibile sia percepito (ad esempio, se viene scontato frequentemente o raramente).

Ognuna di queste dimensioni può rappresentare un vantaggio attraverso il quale il marchio si differenzia rispetto ai concorrenti e, di conseguenza, nella mente dei consumatori.

L'altra tipologia di significato del marchio riguarda la sua immagine, le sue proprietà estrinseche e intangibili, ovvero il modo in cui cerca di soddisfare i bisogni psicologici e sociali dei clienti. Questa caratteristica riguarda essenzialmente come le persone pensano al marchio in modo astratto e non tanto alle caratteristiche oggettivamente riconoscibili.

Anche in questo caso Keller (2005) identifica quattro categorie principali rispetto alle associazioni intangibili:

1. Profili degli utenti: il tipo di persona o organizzazione che utilizza il brand. Questa categoria può portare a un profilo o immagine mentale creata dai clienti rispetto agli utenti effettivi o idealizzati. Le associazioni di un utente tipico o idealizzato del marchio possono basarsi su fattori demografici descrittivi, come genere, età, reddito e stato civile, oppure su fattori psicografici astratti, come atteggiamenti verso la vita, la carriera, i beni materiali, le questioni sociali o le istituzioni politiche.
2. Situazioni di acquisto e utilizzo: le condizioni in cui il marchio potrebbe o dovrebbe essere acquistato e utilizzato. Le associazioni di una situazione di acquisto possono basarsi su diverse considerazioni, come il tipo di canale distributivo (grandi magazzini o negozi specializzati), il negozio specifico e la facilità di acquisto. Altri fattori che influenzano le associazioni di un'esperienza di acquisto possono essere: il momento del

giorno, della settimana, del mese o dell'anno in cui il marchio viene utilizzato, il luogo di utilizzo e il tipo di attività per cui il marchio viene impegnato.

3. Personalità e valori: spesso legata all'immagine di utilizzo più descrittiva, ma implica informazioni molto più ricche e contestuali. Keller (2005) identifica cinque dimensioni della personalità del marchio: sincerità (ad esempio terra-terra, onesto, sano e allegro), eccitazione (ad esempio audace, vivace, fantasioso e aggiornato), competenza (ad esempio affidabile, intelligente, di successo), sofisticazione (ad esempio di classe e affascinante) e robustezza (ad esempio amante dell'aria aperta).
4. Storia, eredità ed esperienze: i brand possono acquisire associazioni legate al loro passato e a eventi significativi nella loro storia. Queste associazioni possono coinvolgere esperienze ed episodi personali o essere legati a comportamenti ed esperienze passate di amici, familiari o altri. Di conseguenza, queste associazioni possono essere piuttosto idiosincratice, sebbene a volte mostrino certe comunanze. Al contrario, si possono avere associazioni pubbliche e ampiamente condivise.

Nonostante esistano diversi tipi di associazioni in relazione alla performatività e all'immagine del marchio, Keller identifica tre dimensioni importanti per misurare l'immagine del brand e il suo significato: forza, preferenza e unicità. Queste tre dimensioni possono produrre risultati favorevoli costituendo la base per una forte fedeltà al marchio. Per creare valore è importante che sussistano tutte e tre le dimensioni contemporaneamente senza esclusioni; un'associazione al marchio unica non avrà la stessa importanza se i clienti non la valutano favorevolmente o se non è abbastanza forte da essere ricordata e collegata al marchio. Creare associazioni complete è una sfida per i marketer, ma è essenziale per costruire un valore di marca basato sui clienti.

1.4.4. Response: judgments and feeling

Le risposte al marchio si riferiscono a come i clienti pensano e si sentono rispetto ad esso. Le risposte si possono distinguere in base ai giudizi e alle sensazioni e cioè se siano di tipo più razionale e oggettivo o irrazionale e determinato dalla propria soggettività.

I giudizi sul marchio si concentrano sulle opinioni personali e sulle valutazioni dei clienti, mettono insieme le associazioni di performance e immagine per determinare diverse tipologie di opinioni. I clienti esprimono tantissime varietà di giudizi sul marchio, ma in termini di

creazione di valore si possono identificare quattro tipologie di giudizi particolarmente rilevanti: qualità, credibilità e considerazione.

La qualità si riferisce alle valutazioni complessive sul marchio e ricoprono una posizione importante perché sono alla base delle decisioni di comportamento dei consumatori rispetto alla marca (se acquistare o riacquistare). Tra le diverse tipologie di atteggiamenti verso un brand, i più rilevanti sono quella relativi alla qualità percepita.

La credibilità del marchio relativa all'azienda o all'organizzazione si misura in termini di: competenza percepita, innovazione, leadership del mercato (expertise); affidabilità e cura degli interessi del cliente; e interesse, capacità di divertire, simpatia. La credibilità fa riferimento alla percezione e valutazione dei consumatori nella capacità dell'azienda che offre il brand di possedere forti competenze nel proprio ambito, di essere attenta agli interessi dei consumatori e di essere piacevole.

La considerazione del marchio per un possibile acquisto si riferisce alla probabilità che i clienti lo includano nel proprio paniere di brand. La considerazione dipende dalla rilevanza personale del brand per il cliente, è necessario che venga considerata importante e credibile per poter rientrare tra le predilette in determinate situazioni di acquisto. È essenziale anche per creare associazioni di marca forti e favorevoli.

Infine, la superiorità del marchio fa riferimento alla visione che i clienti hanno del brand come unico e migliore. Il consumatore crede fermamente che il marchio possa garantirgli vantaggi nettamente superiori rispetto alla concorrenza.

Le sensazioni del marchio riguardano le reazioni emotive e le relazioni personali dei clienti rispetto al marchio. In particolare, queste possono anche essere legate al rango sociale evocato dal marchio. Anche in questo caso, Keller (2005) identifica sei sentimenti importanti che partecipano alla costruzione del brand: il calore, ovvero sentimenti rassicuranti che fanno sentire il consumatore calmo e sereno; il divertimento, i consumatori sono gioiosi, allegri e giocosi; eccitazione, riguarda la misura in cui il marchio fa sentire i consumatori come se stessero vivendo qualcosa di speciale; sicurezza, si produce una sensazione di comfort e fiducia in se stessi, si identifica nel marchio la capacità di eliminare preoccupazioni e timori; approvazione sociale, si verifica quando il marchio fa sì che il consumatore si senta positivo rispetto alle reazioni degli altri, cioè quando si sentono guardati in maniera favorevole nell'utilizzo del brand; infine, l'autostima che si verifica quando il marchio fa sentire i consumatori meglio rispetto a sé stessi generando un sentimento di orgoglio e soddisfazione.

Nonostante la diversa natura delle risposte, ciò che conta è la positività di queste. È altresì importante che le risposte siano facilmente accessibili e che vengano subito in mente quando i consumatori pensano al brand.

1.4.5. Relationships: resonance

L'ultima parte del modello di Keller (2005) si concentra sulle relazioni con il marchio e sul livello di identificazione che il cliente ha con questo.

In questo blocco gioca un ruolo fondamentale la risonanza del marchio che si riferisce alla natura della relazione che i clienti hanno con il marchio e alla misura in cui si sentono in sintonia con esso. La risonanza si caratterizza in termini di intensità e profondità del legame psicologico tra cliente e brand e dal livello di attività generata da questa lealtà.

La risonanza si può suddividere in quattro categorie: la fedeltà comportamentale, il senso di attaccamento, il senso di comunità e l'impegno attivo. La fedeltà comportamentale fa riferimento agli acquisti ripetuti, quindi a quanto spesso i clienti acquistano il marchio e in che volumi. L'attaccamento attitudinale definisce come l'acquisto non debba essere effettuato solo per necessità, ma che per creare risonanza è necessario che ci sia un attaccamento personale (es. affermare di amare il marchio, descriverlo come uno dei loro brand preferiti). Il senso di comunità assume un significato più ampio andando a creare un senso di appartenenza e identificazione sociale. Infine, il coinvolgimento attivo, che è forse la categoria più importante, determina un grado di lealtà molto alto che si verifica quando i clienti sono disposti ad investire tempo, energia e denaro e altre risorse oltre a quelle spese durante l'acquisto e il consumo diventando ambasciatori del marchio (es. iscrizione ad un club sul brand, ricevere aggiornamenti, partecipare ad eventi ecc.).

Le relazioni tra brand e consumatori possono essere misurate secondo due dimensioni: intensità e attività. L'intensità si riferisce alla forza del coinvolgimento e dal senso di comunità, ovvero a quanto è forte il livello di lealtà verso il marchio. L'attività, invece, si riferisce a quanto frequentemente i clienti acquistano il marchio e lo utilizzano o alle differenti modalità in cui si manifesta la lealtà al brand nelle diverse situazioni quotidiane.

In conclusione, per costruire un marchio forte è necessario seguire dei passaggi logici determinati dai quattro blocchi principali costituenti il modello. I marchi più forti eccellono in termini di prominenza, di performance, di immagine, di giudizi, di sentimenti e di risonanza del

marchio e, di conseguenza, sono in grado di creare un'identità forte. In generale, si crea significato del marchio, si hanno le giuste risposte e si instaurano relazioni durature con il brand. Secondo Keller (2005) l'elemento fondamentale per la costruzione di un brand forte è la risonanza del marchio, che si verifica quando tutti i blocchi sono tra di loro sintonizzati rispetto ai bisogni, aspettative e desideri dei consumatori creando una relazione armoniosa tra brand e clienti.

Si può affermare che il presupposto del modello CBBE è che la forza di un marchio dipende da come i consumatori pensano, sentono e agiscono nei suoi confronti. Il punto chiave è che le aziende devono riconoscere il potere dei clienti nella definizione del valore del marchio: sono il loro apprendimento e le loro esperienze a generare benefici per entrambe le parti. Si crea un circolo virtuoso secondo cui i marketer devono preoccuparsi di progettare e implementare i programmi di marketing per la costruzione del marchio, ma il successo di questi sforzi di marketing dipende da come rispondono i consumatori. Questa risposta, a sua volta, dipende dalla conoscenza del marchio che è stata creata nelle loro menti.

Rispetto al modello di Aaker (2010), emerge una concordanza sul fatto che a determinare gran parte del valore di marca sia la notorietà e l'immagine del brand. Keller, a differenza di Aaker individua queste due dimensioni esplicitamente nel suo modello, mentre nel secondo caso si parla principalmente di fedeltà di marca che viene raggiunta e consolidata tramite una forte notorietà e un'immagine ben chiara inducendo i consumatori ad assumere atteggiamenti positivi nei confronti del brand.

2. APPLICAZIONE DEI CONCETTI DI BRAND EQUITY NEL SETTORE MUSEALE

In questo capitolo verranno analizzati diversi studi in ambito di branding museale, con l'obiettivo di approfondire e comprendere le criticità e specificità del settore. Si esploreranno le modalità di valorizzazione attraverso strategie di marketing e branding. In particolare, oltre ad analizzare le caratteristiche del contesto museale, saranno presentati casi studio specifici per identificare modelli di Brand Equity da prendere come esempio nell'indagine sulle Gallerie dell'Accademia di Venezia.

2.1. Caratteristiche del settore museale

I musei sono organizzazioni molto complesse aventi diverse finalità, funzioni e regolamenti. Il settore museale, in senso più ampio, risulta essere altrettanto complesso, in costante cambiamento e caratterizzato da una forte concorrenza. Specialmente per quest'ultimo motivo, i musei iniziano ad essere più dinamici, a cambiare i loro sistemi di gestione per raggiungere, oltre agli obiettivi tradizionali di educazione, esposizione, protezione e conservazione, anche nuovi obiettivi legati al raggiungimento di un vantaggio competitivo (Vivant 2011). Risulta, di conseguenza, fondamentale introdurre pratiche manageriali per poter organizzare e gestire la collezione artistica e l'organizzazione in tutte le sue forme, superando la visione più tradizionalista secondo cui arte ed economia non possano coesistere. In un'ottica più contemporanea, spicca tra i nuovi stili di gestione museale la strategia di branding (Vivant 2011). Si pone un focus molto importante sullo sviluppo di un brand museale in grado di incarnare l'identità del museo, concentrando molte risorse su strategie di marketing e branding per sviluppare e valorizzare il brand stesso. Una strategia di brand efficace aiuta il museo a costruire il proprio valore di marca in quanto l'identità del brand persegue obiettivi come l'aumento della familiarità e della fedeltà, il raggiungimento di un pubblico più ampio, la creazione di fiducia con i finanziatori, e in generale un miglioramento della gestione interna (Pusa e Uusitalo 2014, Scott 2008, Ajana 2015). Si può quindi affermare che, per poter costruire un museo di successo è fondamentale la costituzione di una forte identità e, ancora prima, di una mission condivisa da tutti all'interno dell'istituzione. Proprio a causa delle diverse funzionalità museali, cioè la costituzione di programmi artistici e operazioni manageriali, si

rende molto complicato definire un'unica identità e mission poiché si necessita di un forte bilanciamento tra le diverse aree museali per poter raggiungere un obiettivo comune.

In linea generale, l'obiettivo dei musei prevede l'apertura e l'accessibilità al pubblico della propria collezione artistica e la realizzazione di esposizioni temporanee, ma allo stesso tempo conservare le opere evitando il rischio di deterioramento. Nonostante questo rischio, rimane tra i principali obiettivi quello di massimizzare il numero di visitatori cercando di promettere e mantenere alti livelli di qualità della visita e di impatto storico dell'esposizione. Questi due obiettivi, massimizzare l'audience e creare esposizioni artistiche di qualità, spesso possono trovarsi tra di loro in conflitto: l'obiettivo è creare una mission che dialoghi con l'identità dell'istituzione così che i valori museali possano essere organizzati e comunicati coerentemente.

In termini strategici, il museo deve affrontare tre sfide principali: definire la mission, costruire una base di visitatori ampia e forte, e infine, trovare le risorse necessarie per supportare economicamente l'istituzione.

La definizione della mission è il primo passo per la creazione dell'identità del museo. In generale, la mission consiste nell'attività di raccolta, tutela e valorizzazione di opere d'arte con il fine di mostrarle ad un pubblico per educarlo e insegnarli qualcosa di nuovo (Keller 2003). Da questa definizione emerge il ruolo fondamentale del pubblico che oltre ad essere il focus di obiettivi educativi, risulta essere fondamentale per la sostenibilità economica e finanziaria del museo. Possono esistere musei principalmente orientati alla ricerca o altri più concentrati alla soddisfazione dei bisogni dei consumatori offrendo servizi di qualità, ma, in ogni caso, è necessario distinguere la propria mission museale da quella dei concorrenti per potersi distinguere ed essere riconoscibili.

La seconda sfida strategica riguarda la creazione di una base di visitatori ampia e forte. I musei servono diverse tipologie di pubblico, ci sono visitatori più esperti, altri con aspettative e intenzioni diverse e meno specifiche. Ne consegue che, attrarre, costruire e mantenere un parco clienti forte siano obiettivi estremamente fondamentali per il museo. Si deve essere in grado di diventare la prima scelta nella mente del pubblico quando si parla di tempo libero; bisogna cercare di persuadere e convincere il pubblico alla visita creando un'offerta artistica accattivante tramite, per esempio, la realizzazione di esposizioni originali e scientificamente rilevanti. In altre parole, il museo dovrà soddisfare le esigenze del pubblico in termini di qualità percepita dell'offerta, così da poter sostenere un alto livello competitivo ed essere la "top of

mind” tra le istituzioni che offrono servizi per il piacere e per il tempo libero. Il primo passo è attrarre il pubblico, ma questo non basta, il museo deve essere in grado di mantenerlo costruendo un forte livello di fedeltà. Per fare ciò, bisogna creare un’offerta con alti livelli di qualità in quanto è tra le determinanti principali perché ci sia la possibilità che i visitatori tornino o che lo raccomandino ad altri pari. I manager museali devono porre molta attenzione alle percezioni, attitudini e feedback dell’esperienza di visita realizzando indagini sul pubblico così da comprenderne le esigenze per proporre programmi museali efficaci e raggiungere un livello massimo di soddisfazione. In conclusione, per un museo è fondamentale raggiungere un numero ampio di pubblico e assicurarsi che tutte le aspettative e promesse vengano mantenute così da garantire un livello di soddisfazione costante (Keller 2003).

L’ultima sfida strategica, secondo Keller (2003), riguarda la ricerca di risorse finanziarie per sostenere tutte le attività dell’istituzione. I musei devono essere in grado di rispondere all’aumento della richiesta di servizi e programmi che comportano un numero maggiore di personale, raggiungere un numero elevato di pubblico che sia il più vario possibile, espandere il ruolo educativo investendo in strumenti elettronici per facilitare l’esperienza di visita e l’apprendimento e molto altro. Tutte queste necessità comportano elevati costi, che il museo da solo non è in grado di sostenere. Collegandoci alle altre sfide strategiche si può comprendere come l’offerta di una visita di qualità e soddisfacente possa determinare la capacità del museo di autofinanziarsi tramite grandi numeri di ingressi e diventando anche più attraente per donatori e finanziatori privati. È grazie a quest’ultimi che il museo potrà continuamente aggiornarsi e aumentare il livello di qualità offerto.

In conclusione, emerge come queste sfide strategiche siano collegate tra di loro influenzandosi e completandosi a vicenda. Non si può escludere un obiettivo più strategico e manageriale solo per concentrarsi su obiettivi educativi e culturali perché, come si è visto, un museo non può sopravvivere senza il suo pubblico e senza l’aiuto di terze parti essendo gli attori che ne garantiscono la sostenibilità con le loro percezioni e valutazioni sull’offerta museale.

Definite tutte le sfide da affrontare, il museo realizza il piano strategico di marketing che servirà ad aiutarlo nella definizione e pianificazione della mission, dell’offerta e del mercato che serve (Keller, 2003). Un piano strategico è costituito da diversi passaggi fondamentali: analisi del contesto in cui il museo opera; analisi delle risorse interne; definizione della mission e degli obiettivi da raggiungere; e, infine, formulazione della strategia più adatta.

Partendo dal contesto esterno, risulta essenziale per il museo analizzare con precisione le opportunità e minacce derivanti dall'ambiente in cui opera per poter adattare la propria mission e i propri obiettivi. Il museo opera in cinque ambienti, il primo riguarda il contesto interno caratterizzato dalla sua vita interna, dal suo pubblico, dal consiglio del museo, dal suo direttore, gli addetti, i volontari ecc. (Keller, 2003). Questi hanno la responsabilità primaria del raggiungimento degli obiettivi principali, delle operazioni, degli scopi e delle strategie del museo. In secondo luogo, bisogna considerare il contesto di mercato caratterizzato da tutti i gruppi di visitatori e le organizzazioni con cui il museo collabora per raggiungere la propria mission. Uno dei compiti più importanti del museo è distinguere i pubblici serviti in base alle loro diverse esigenze e priorità: esistono visitatori abituali, che sono interessati a vedere nuove mostre e nuovi tipi di programmi, i turisti che vogliono vedere una mostra di grande richiamo o la collezione permanente per godere di un'esperienza unica (Keller, 2003). Per soddisfare tutti i segmenti di pubblici, i musei devono affrontare costi-opportunità decidendo quali e quante risorse investire in una particolare attività o segmento di pubblico a discapito di altri. La valutazione di tali costi opportunità richiede una riflessione in termini di attività e gruppi di visitatori che risultano essere più appetibili al museo per garantirsi un posizionamento competitivo e attrarre ulteriori risorse da terze parti. Importanti nel contesto di mercato sono gli stakeholders, ovvero gruppi di persone con un interesse attivo nelle politiche e nei programmi del museo. I musei possono sfruttare gli stakeholders includendo i rappresentanti nei processi decisionali o, almeno, dare voce a questi gruppi in altri modi. I rappresentanti dei gruppi di stakeholder possono essere invitati a far parte del Consiglio di amministrazione o servire come membri di gruppi consultivi (Keller, 2003). In secondo luogo, i musei possono assegnare al personale la responsabilità di contatto con questi gruppi, così da garantire che le opinioni degli stakeholder siano comunicate alla direzione e viceversa. Il terzo contesto in cui opera il museo è quello legislativo, ovvero tutti i soggetti che sono interessati a come il museo lavora in conformità con la regolamentazione. Il quarto comprende il contesto competitivo, cioè tutti i gruppi e le organizzazioni che competono direttamente con il museo cercando di attrarre gli stessi visitatori e donatori. Questo contesto è particolarmente delicato, in quanto esistono ancora molte organizzazioni culturali non profit che si rifiutano di dare ai concorrenti l'attenzione che meritano, spesso percepita come una caratteristica esclusiva del settore privato. Le organizzazioni non profit preferirebbero generalmente considerare altre ONP che servono bisogni simili come organizzazioni sorelle, allo stesso modo, i musei di solito non hanno mai pensato agli altri come concorrenti, anche se cercano sostenitori, membri, visitatori e volontari dallo stesso bacino. Un altro errore è stato quello di non considerare le altre organizzazioni o

attività di svago come concorrenti delle visite ai musei. Tuttavia, competono effettivamente con questi così come con le visite ai parchi a tema, ai teatri, alle arene sportive e ai ristoranti, le gite in campagna o le escursioni in una riserva naturale, o, ancora, fare esercizio fisico o giardinaggio (Keller 2003). In breve, l'ambiente competitivo, sia per le organizzazioni non profit che per le imprese, deve essere considerato in modo ampio, continuo e strategico.

Per ottenere un vantaggio competitivo forte, i musei dovrebbero ripensare ai loro prodotti e servizi in relazione a come vengono percepiti dal pubblico rispetto a prodotti e servizi sostituiti. Devono guardare al consumatore in maniera più attenta cercando continuamente alternative migliori per soddisfare i loro bisogni e desideri. Per esempio, aggiungendo supporti digitali durante la visita rendendola più immersiva. Per essere competitivi, dovrebbero essere in grado di comunicare e promuovere la loro offerta in maniera più efficace, aggiustare il prezzo in relazione al mercato, limitare le barriere fisiche, espandere i servizi ecc. In generale, Keller (2003) afferma che i musei dovrebbero conoscere e padroneggiare le cinque forze competitive: i desideri competitivi, cioè desideri e preferenze che un potenziale competitor potrebbe avere (viaggiare, leggere ecc.); concorrenti generici, cioè la gamma di modi in cui i potenziali consumatori possono soddisfare un particolare bisogno o desiderio (ad esempio, imparare qualcosa partecipando a una conferenza invece che visitare un museo); concorrenti per forma, cioè la gamma di servizi alternativi che soddisferebbero il particolare tipo di attività ricreativa selezionata (visitare una collezione d'arte su internet invece che vederla al museo); concorrenti aziendali, cioè la gamma di altri tipi di organizzazioni che possono soddisfare le esigenze dei potenziali consumatori (visitare un grande museo nel centro città piuttosto che un piccolo museo di quartiere). La competizione più intensa per i musei è, probabilmente, a livello di desideri e concorrenti generici. Ogni museo deve comprendere chi sono i suoi concorrenti, come le persone percepiscono i loro bisogni per determinati tipi di servizi e quali sono i punti di forza e di debolezza specifici dell'organizzazione del museo.

Infine, l'ultimo contesto da considerare è il macroambiente, il quale è composto dalle forze (demografiche, economiche, tecnologie, politiche e sociali) che condizionano le opportunità e le minacce al di fuori del controllo museale. I musei devono essere in grado di monitorare queste forze e gli effetti che esse possono avere sull'organizzazione sia nel breve periodo che nel lungo. È importante analizzare le minacce e le opportunità per sviluppare un piano strategico efficiente. In linea generale, una minaccia è una sfida, una situazione sfavorevole, che può portare a situazioni di inefficienza aziendale soprattutto in assenza di adeguate azioni manageriali e di marketing (Keller, 2003). Il manager del museo deve valutare tutte le possibili

minacce, come per esempio una diminuzione di visitatori o la possibile perdita di un finanziamento (Keller, 2003), e assegnarli un grado di gravità per stabilire una priorità di azioni da svolgere. Anche l'analisi delle opportunità è rilevante, se il museo sarà in grado di gestirle con successo potrà sviluppare al meglio la propria mission e attività. Anche in questo caso, il direttore del museo deve identificare tutti i diversi livelli di opportunità, come ad esempio la possibilità di aprire un piccolo museo satellite, programmare serate collaterali per attirare un nuovo target di pubblico o avviare programmi educativi. Dato che non tutte le opportunità sono uguali, è fondamentale valutarle secondo una matrice a due dimensioni, in cui troviamo: l'attrattività potenziale misurata dall'ammontare dei ricavi e delle risorse potenziali e la probabilità di successo, cioè la capacità del museo di sviluppare e capitalizzare l'opportunità (Keller, 2003).

Oltre all'analisi esterna è essenziale eseguire anche un'analisi interna concentrandosi sui punti di forza e di debolezza. I responsabili di marketing dovranno definire le opportunità e le minacce esterne in relazione alla situazione interna per evitare di perdere una grande opportunità in assenza di risorse necessarie. È fondamentale sviluppare strategie che minimizzino i punti di debolezza per evitare che ostacolino le opportunità di mercato. Per esempio, un museo potrebbe eccellere rispetto alla qualità delle collezioni e le esposizioni, ma essere carente nella comunicazione e nel marketing. Grazie ai controlli interni, è possibile valutare le risorse disponibili e stabilire le priorità tra punti di forza e di debolezza, consentendo di prendere decisioni informate e adottare strategie adeguate. Alcuni musei possono avere come punto di forza principale il proprio nome e la reputazione, mentre altri possono avere collezioni molto forti ma non saper sfruttare il loro potenziale. Può accadere che i musei non valorizzino appieno i significati e i contenuti racchiusi nelle proprie collezioni, che possono richiamare memorie, associazioni e interessi dei visitatori. La valorizzazione di queste dimensioni verrà approfondita nei casi studio analizzati nel capitolo.

2.1.1. Formulazione strategica

A seguito delle diverse analisi, il museo definisce in termini generali la strategia adottata per perseguire i traguardi prefissati. Considerando che la maggior parte dei musei sono organizzazioni multiprodotto e multiservizio, ovvero offrono oltre alla collezione di base anche programmi aggiuntivi come quelli volti all'educazione, è necessario sviluppare una strategia per l'offerta principale e per quella accessoria. In primo luogo, il museo esamina le proprie

offerte, i prodotti e i servizi già in essere per capire quali siano da rafforzare, mantenere, ridurre o eliminare e sulle base di questi sviluppa una strategia per il portafoglio prodotti (Keller, 2003). Questa prima analisi si preoccupa di identificare quali siano le attività che vantano di elevata attrattività così da allocare le risorse in maniera efficace, ma per i musei e, in generale, le organizzazioni no-profit questa fase è particolarmente delicata. Risulta complicato identificare i criteri di valutazione del proprio portafoglio prodotti e dei programmi museali; nel primo caso ogni museo avrà degli schemi ad-hoc, nel secondo, invece, si possono prendere in considerazione dei criteri come la centralità (cioè la misura in cui un particolare programma è vitale per la realizzazione della mission) o la qualità e la vitalità del mercato (la misura in cui l'interesse del mercato gode di dimensioni e di crescita sufficienti) (Keller, 2003). Successivamente, il museo esamina i nuovi prodotti e i nuovi mercati per procedere allo sviluppo di una possibile strategia di espansione. Un metodo per determinare le strategie di espansione del prodotto e del mercato prevede l'utilizzo della matrice delle opportunità tramite cui si può capire se il museo sia in grado di espandere o meno la propria base di visitatori. Con questo metodo si possono approfondire i benefici derivanti da una strategia di penetrazione dei propri mercati con programmi e offerte già in essere, se questa non dovesse essere promettente, allora i manager cercheranno altre possibilità negli altri riquadri della matrice. Per esempio, prendendo in considerazione la possibilità che il museo estenda le proprie offerte a un mercato più ampio a livello geografico, oppure modificando alcuni programmi e alcune offerte per attirare quote maggiori del mercato esistente. Questa matrice rappresenta uno strumento utile per concepire nuove opportunità e insieme agli altri livelli di analisi consente al museo di formulare i propri piani strategici (Keller, 2003).

2.1.2. Museum audience

Il principale fattore di successo per i musei è, come già detto in precedenza, il pubblico. In questo caso si tratta di un pubblico molto ampio e variegato e per la sua importanza risulta necessario comprenderlo e analizzarlo a fondo. Un primo livello di analisi riguarda la classificazione in base al sesso, età, etnia, classe sociale e livello di istruzione. Secondo queste variabili, si può affermare che il pubblico dei musei è prevalentemente formato da adulti con un livello di educazione elevato (Keller, 2003). I visitatori dei musei differiscono anche in base ad altri aspetti più complessi da rilevare come: la frequenza di visita e la durata della permanenza all'interno del museo; in base alle loro motivazioni e aspettative; se si tratta di turisti o residenti e secondo la notorietà e le conoscenze che hanno di quel determinato museo.

Da questo, se ne deduce che i musei debbano rispondere ad un parco clienti estremamente eterogeneo cercando di definire programmi di visita che possano soddisfare il più possibile tutte le tipologie di pubblico. Per fare ciò, i musei hanno imparato a capire l'importanza delle motivazioni che spingono a visitare il museo per poter identificare gli elementi che contribuiscono a generare un'esperienza di visita positiva e soddisfacente. I questionari sono la fonte principale per comprendere tali motivazioni in quanto permettono di indagare direttamente sul visitatore.

In letteratura si sono sviluppati diversi modelli per identificare come i consumatori prendano le decisioni, tra i primi Keller (2003) cita il modello di Kotler Andreasen (1996) secondo cui esistono cinque passaggi che portano alla decisione di visita: prima vi è l'identificazione del bisogno, in questo caso come spendere il proprio tempo libero, successivamente il potenziale visitatore cerca e raccoglie informazioni utili per prendere la decisione, poi valuta le alternative (ad esempio, andare al cinema, a teatro, in altri musei ecc.), successivamente prende una decisione e, infine, esamina ex post l'esperienza. Nella prima fase si fa particolare riferimento ai bisogni degli individui e alle motivazioni che spingono un potenziale visitatore a valutare l'acquisto del biglietto d'entrata. In riferimento ai bisogni, si considera la piramide di Maslow e, in particolare, gli ultimi livelli: i bisogni di autorealizzazione e di appartenenza. Una volta che l'individuo ha soddisfatto i bisogni dei livelli di base, avrà più energie per concentrarsi su quelli relativi all'appartenenza, allo status e all'autorealizzazione che vedono la loro soddisfazione in attività ricreative come la visita di un museo.

In conclusione, è importante per i manager comprendere le motivazioni che spingono alla visita occasionale frequente o alla non visita. Ne deriva che, per un museo sia fondamentale stimolare la visita cercando di offrire esperienze e attività uniche che non possono competere con le alternative ricreative, migliorando sempre di più la visibilità e l'attrattiva dell'offerta. Il museo deve essere in grado di sviluppare un'immagine e un'identità che i consumatori possano trovare attraente puntando ad essere "top of mind" quando si tratta di scelte di tempo libero. L'immagine di un prodotto, servizio o organizzazione è il primo impatto che gli acquirenti hanno con il museo e per questo dovrà attrarre da subito l'attenzione e successivamente costruire familiarità e fiducia. Dato che i consumatori non vogliono impiegare energie cercando informazioni per comprendere il prodotto o il servizio, l'immagine e l'identità indirizzano l'attenzione avvicinando i potenziali acquirenti all'organizzazione.

I musei devono investire nella propria immagine e identità per attrarre visitatori non solo in concomitanza di mostre blockbuster, ma per ogni occasione. Per costruire un'immagine e identità forte è indispensabile effettuare una ricerca partendo dai consumatori, indagando sull'efficacia del simbolo, del logo o dello slogan per capire se siano attraenti agli occhi del pubblico. L'immagine dovrà essere chiara, attraente, diretta e riconoscibile, infatti, una volta che questa risulterà familiare sarà anche fonte di associazioni forti nella mente dei consumatori tanto da creare ricordi e aspettative positive (Keller 2003, Aaker 1991).

L'identità del brand è un aspetto estremamente importante e delicato della creazione dell'immagine in quanto rappresenta una promessa rispetto alle aspettative e ai benefit per il pubblico.

2.2. BRANDING MUSEALE

Alla base della determinazione di un'identità di brand forte c'è il bisogno di superare convinzioni e ostacoli che ormai non possono più appartenere al settore museale, come il fatto che la combinazione di marketing e arte sia stata considerata per molto tempo mal assortita, quasi impensabile. Questa posizione si basa in parte sull'assunzione che il marketing degraderà automaticamente il valore interno e la distintività dell'arte favorendo solo ciò che è più popolare e superficiale (Pusa e Uusitalo, 2014). Nella gestione di un museo contemporaneo, una funzione di marketing competente può contribuire all'educazione culturale, può attrarre nuovi pubblici, e in generale, migliorare la competenza del pubblico. Questi sono tutti benefit che non determinano un declassare dell'arte, ma al contrario ne aumentano la diffusione e la fruizione.

Le pratiche di branding sono ormai diffuse in tutti i settori dell'economia, la creazione di un'identità di brand riconoscibile costituisce la strategia principale per consentire il riconoscimento immediato attraverso l'associazione con nomi di brand già consolidati. Il branding permette alle organizzazioni di gestire la propria immagine, il modo in cui il pubblico la percepisce, aiuta a definire i valori aziendali e, in questo caso, museali, e i modi in cui questi vengono comunicati. Ne consegue che, i brand "non sono solo una fonte di differenziazione, ma anche di identificazione, riconoscimento, continuità e collettività" (Mommaas in Evans 2003), e proprio per questo motivo istituzioni e aziende dedicano grandi risorse e attenzioni alla costruzione di un'identità di brand forte e sostenibile. In particolare, nell'ambito museale, Wallace afferma che "Un museo completamente nuovo ha bisogno di un brand. Ha bisogno di un'identità che comunichi istantaneamente ciò che è, ha e fa [...] Un museo completamente

nuovo ha bisogno di una personalità, in modo che le persone sentano di conoscerlo e siano predisposte a gradirlo [...] Un museo completamente nuovo [...] ha bisogno di una reputazione in modo che, quando inizia ad aggiungere caratteristiche, queste siano prontamente accettate" (Wallace 2016). Con questa affermazione si rafforza e si consolida la posizione per cui le pratiche di branding non siano più estranee al contesto artistico culturale, ma anzi siano essenziali perché l'organizzazione possa esistere e continuare la sua attività. I musei non devono più essere considerati come realtà chiuse e separate dal mondo circostante, devono, al contrario, aprirsi alle nuove pratiche di gestione per poter valorizzare la propria collezione e trarre tutti i benefici possibili dalla creazione di un brand forte e sostenibile nel tempo. Questa tendenza può, come si vedrà, portare a grandi vantaggi anche dal punto di vista economico-finanziario in quanto una reputazione forte comporta un numero di visitatori più ampio e di conseguenza una posizione competitiva vantaggiosa che, a sua volta, permetterà di avere risultati positivi in termini di entrate. Non ci si limita a considerare solo gli incrementi positivi del numero di visitatori, in quanto una percezione di brand competitiva favorisce anche collaborazioni e sponsorizzazioni con altre organizzazioni, aziende o ONP così che si potrà allargare sempre di più il bacino di opportunità per poter migliorare e valorizzare l'offerta. Secondo Kolb (2013), la nuova era dei musei è iniziata nel 1970, quando i musei dovettero lottare per la loro sostenibilità finanziaria a causa di forti tagli ai finanziamenti. Pertanto, nozioni di branding come integrità, visione, innovazione e impegno sono emerse come fattori chiave anche nel settore delle ONP. Infatti, oggi i marchi dei musei sono onnipresenti, ad esempio, Tate Modern o Victoria Albert sono diventati marchi così di successo che Londra viene considerata come modello da seguire nel settore museale. Quindi, costruire marchi forti, vividi e memorabili con un'elevata Brand Equity è il prossimo grande obiettivo per qualsiasi ONP e, nel nostro caso, per qualsiasi museo.

2.2.1. Diverse valutazioni del branding museale

Il branding è un argomento molto delicato in quanto sono sorte non poche controversie riguardo la sua applicazione in questo settore. Molti studiosi hanno espresso preoccupazioni etiche riguardo alla commercializzazione del settore (Kylander & Stone, 2012) disprezzando l'orientamento al marketing e al branding. Kylander e Stone (2012) dubitano sull'efficacia dell'orientamento al branding principalmente per quattro questioni: la commercializzazione che esso comporta, la diminuzione del processo di pianificazione strategica partecipativa, il fatto

che le radici del branding risiedano nell'orgoglio dell'organizzazione piuttosto che nelle effettive necessità e, infine, il rischio che i grandi brand possano oscurare quelli più deboli. Ad alimentare tali preoccupazioni, interviene anche Spruill (2001) il quale sostiene che il branding può creare barriere per le partnership aumentando uno spirito di competizione non etico. Mitchel Resnick (2004) esprime le sue preoccupazioni riguardo alla commercializzazione dei musei e all'emergere della "bassa arte" attraverso pratiche di branding e marketing come "Artertainment" e "Disneyfication".

Dal lato opposto, diversi studiosi vedono nel branding l'opportunità di trarne benefici in termini di risorse umane, finanziarie e sociali per poter costruire nuove partnership, rafforzare la qualità dell'offerta e costruire rapporti di fiducia con il pubblico (Kylander & Stone, 2012). Fortunatamente, come si vedrà negli articoli esaminati, la maggior parte degli studiosi vedono il branding museale come una preziosa fonte di reddito, un modo per coltivare i legami con gli stakeholder, per massimizzare l'esperienza museale, per creare nuove partnership con altre istituzioni e per migliorare l'identità del museo e il suo ruolo sociale. In conclusione, a questo dibattito, Liao et al. (2002) in Sargeant (2007) propongono una soluzione diplomatica ritenendo che, sebbene il marketing e il branding siano effettivamente applicabili, dovrebbero essere eliminati quando diventano l'unico motivo di esistenza. Belenioti, Tsourvakas, e Vassiliadis (2019) ritengono che il marketing sia effettivamente la fonte principale per garantire la sostenibilità dei musei e che il branding sia determinante per il futuro del settore proprio perché i vantaggi del branding sembrano superare gli svantaggi.

Sostenendo l'importanza di applicare tecniche di branding al settore museale è necessario sottolineare come queste siano la soluzione principale per far fronte a sfide derivanti dalla riduzione del sostegno finanziario e dalla conseguente necessità di affidarsi al settore privato, dalla crescente concorrenza sia all'interno del settore che più in generale dell'industria del tempo libero e, infine, da variabili sociali e tecnologiche. Tutto questo giustifica e rafforza la necessità di un orientamento al marketing e, in particolare, al branding per raggiungere un livello di sostenibilità accettabile (Wyners and Knowles, 2006; Sargeant 2008).

Per comprendere al meglio tutti i benefici che possono derivare da un orientamento al branding di seguito si farà riferimento allo studio di Belenioti, Tsourvakas, e Vassiliadis (2019) "Branding in the new museum era" nel quale si riportano sullo stesso piano ricerche e studi condotti per le Organizzazioni non-profit (ONP) e successivamente "trasportati" nel settore museale. Come per le organizzazioni for profit (FPO), anche nelle ONP lo scopo del branding

è creare differenze rispetto ai concorrenti tramite la costruzione di un'identità unica nella mente dei consumatori. Il branding mira “alla gestione deliberata e attiva di un insieme di percezioni, tangibili e intangibili, al fine di comunicare messaggi coerenti con gli stakeholders” (Hankinson & Rochester, 2005). Nelle organizzazioni non profit il focus del branding è volto alla creazione di una forte immagine reputazione, per cui creare un'identità del brand significa aumentarne la consapevolezza agli occhi dei consumatori e, di conseguenza, aumentare in generale il valore di Brand Equity (Hankinson e Rochester, 2005). Questo vale anche nel caso specifico dei musei, infatti studi di Scheff (2007) e di Rentschler e Gilmore (2002) dimostrano come il branding museale miri a creare un'identità forte e riconoscibile e a stimolare associazioni positive con i prodotti culturali del museo. Anche Rentschler & Osborne (2008) si interessano al branding museale e riconoscono in esso attributi funzionali ed emotivi: il ruolo funzionale dei musei riguarda la raccolta, la conservazione e la comunicazione del patrimonio culturale, mentre, il ruolo emotivo è legato alla sua mission e ai valori che ne determinano l'identità del brand e la personalità. Della stessa idea, anche King (2015) conferma l'importanza dell'identità del brand nei musei poiché attraverso questa si può aumentare la familiarità e la fedeltà al brand.

Un altro punto a favore nell'applicazione di strategie di branding nelle ONP, e più specificatamente nel settore museale, riguarda i benefici finanziari e sociali. Il branding non deve essere visto solo come uno strumento pubblicitario, ma è soprattutto uno strumento strategico solido e prezioso. A supporto di questa tesi Belenioti, Tsourvakas, e Vassiliadis (2019) sottolineano come attraverso il branding si possa garantire un posizionamento di successo acquisendo una forte personalità riconoscibile e memorabile, che a sua volta aumenterà la consapevolezza del brand costruendo lealtà e fiducia. Ne consegue che, un brand con una forte consapevolezza sarà in grado di attirare non solo più pubblico, ma anche più donatori (Kylander and Stone 2012). Nonostante l'importanza confermata da tutti gli studiosi citati finora, O'Reilly (2005) sottolinea la scarsità di prove sul branding museale: "Il marketing delle arti ha un approccio piuttosto convenzionale al branding, nella misura in cui ha considerato la questione. Negli ultimi anni, l'International Journal of Arts Management non sembra aver avuto articoli con la parola 'brand' nei titoli/citazioni degli abstract. I brand e il branding sono menzionati solo in pochi casi". Anche secondo Bridson et al. (2009) ed Evans, et.al. (2012), la crescente competizione insieme alla necessità di commercializzazione e maggiore professionalità all'interno del settore rendono necessario l'orientamento al brand nei musei. Allo stesso modo Caldwell e Coshall (2002) hanno confermato che, a causa di una

tendenza molto lenta da parte dei musei nell'implementare un orientamento al brand, essi sono in ritardo nella creazione di una forte identità e delle associazioni legate al brand.

Sebbene il branding offra vasti benefici provati dai diversi studi qui sopra citati, nel museale rimane ancora una questione trascurata e controversa.

2.2.2. Identità di brand: punto di partenza per la definizione di Brand Equity

Il primo passo per l'applicazione di pratiche di branding riguarda la costruzione di un'identità di brand forte e duratura. I musei che vantano di una tale identità potranno migliorare la loro capacità di promuovere e svolgere attività connesse alla loro proposta culturale principale e raggiungere efficacemente gli obiettivi di lungo termine.

Nella letteratura di marketing, Aaker (1991) identifica un'identità di brand di base e una estesa. La prima si riferisce all'essenza del brand e quindi a tutte quelle caratteristiche che persistono nel tempo, mentre l'identità estesa include caratteristiche e associazioni che completano il brand. Per Aaker (1991) è importante anche separare il concetto di identità di brand da quello di immagine del brand, egli sottolinea che la prima definisce l'organizzazione e gli obiettivi, mentre l'immagine è più legata alla percezione che i consumatori hanno dei prodotti e servizi offerti. Nel contesto culturale, per esempio, si può verificare il caso in cui un museo abbia un'identità forte e definita all'interno, ma che non sia in grado di comunicarla ai consumatori tramite un'immagine altrettanto efficace in grado di distinguersi dagli altri concorrenti (Pusa e Uusitalo, 2014).

I musei d'arte necessitano di creare un'identità basata su simboli individuali e concreti che possano determinare un riconoscimento immediato. Un simbolo può essere qualsiasi cosa che rappresenti il brand, come ad esempio, immagini, loghi, slogan, metafore ecc. Oltre ai simboli, di vitale importanza è il nome del museo perché deve essere in grado di attrarre i clienti e generare associazioni mentali forti tra di essi. Infatti, si sottolinea come un nome facilmente memorizzabile possa aumentare la consapevolezza del brand tra i visitatori e faciliti anche l'effetto di pubblicità e passaparola.

Il modello di identità di brand di Aaker (1991) prevede una classificazione secondo quattro variabili: il brand come prodotto, come persona, come simbolo e come organizzazione. Essendo il modello di Aaker molto flessibile, può essere applicato anche a istituzioni culturali poiché

includendo sia aspetti fisici che emotivi consente al museo di valorizzare il proprio brand stabilendo relazioni forti e durature con i diversi pubblici.

Ai fini di questa ricerca legata al museo delle Gallerie dell'Accademia di Venezia, si esaminano principalmente le dimensioni di brand come prodotto e come organizzazione in quanto più in linea con la strategia adottata dal museo.

Il museo può associare il proprio marchio al prodotto, diventando un veicolo fondamentale per la comunicazione dell'identità del brand. Si pone attenzione sia al prodotto principale sia a quello ampliato: le collezioni e le mostre costituiscono il prodotto principale di un museo, mentre il prodotto ampliato comprende i servizi museali come il negozio o i programmi educativi (Pusa e Uusitalo, 2014). Il prodotto principale e ampliato costituiscono le motivazioni principali per cui i consumatori decidono di visitare il museo e il mezzo attraverso cui il museo espone l'arte alla società, soprattutto nel caso di istituzioni con cataloghi molto estesi come le Gallerie dell'Accademia di Venezia.

Dal punto di vista del consumatore d'arte, il prodotto del museo consiste in un'esperienza museale olistica (Pusa e Uusitalo, 2014) e, citando gli studi di Aaker (1991), si possono identificare diversi aspetti legati all'esperienza del prodotto che svolgono una funzione importante per la definizione dell'identità del brand: la portata e il focus del museo, i locali, i servizi, la qualità e il valore percepito. In particolare, la qualità percepita e il valore, osserva Schroeder (2005), dipendono molto dalla reputazione dell'artista del museo e quindi si conferma ancora una volta come sia forte in questo contesto il rapporto tra valore artistico e branding. Ne consegue che, nel lungo periodo, un museo può essere percepito di alta qualità anche grazie alle collezioni specifiche o perché sede di mostre tematiche interessanti. Nella definizione dell'identità di brand, hanno un ruolo importante anche le mostre temporanee poiché molto spesso essendo legate all'artista e ad argomenti specifici sono in grado di attirare molti visitatori e, soprattutto, costituire un vantaggio competitivo o garantire una collaborazione importante con i musei del territorio.

Gli elementi del prodotto ampliato sono anch'essi molto importanti perché in grado di aggiungere valore al prodotto principale fornendo benefici emotivi e funzionali. Nel caso dei musei nella trasmettono l'identità del brand grazie alla loro funzione informativa, esplicativa e interpretativa dell'opera dell'artista. Questi servizi aggiuntivi completano il prodotto principale dando un valore aggiunto all'esperienza del visitatore (Pusa e Uusitalo 2014, Ferreiro-Rosende, Fuentes-Moraleda e Morere-Molinero 2023).

L'altra dimensione importante è l'identità di brand legata all'organizzazione, questa permette di definire i meccanismi che saranno utilizzati per trasmettere la sua identità (Ferreiro-Rosende, Fuentes-Moraleda e Morere-Molinero 2023). Considerando questa dimensione, è necessario riconoscere il ruolo fondamentale del direttore del museo per due ragioni principali: ha la responsabilità di tutte le decisioni relative al brand, facendone una priorità per l'istituzione, e ha l'autorità di determinare la quantità di risorse da destinare ad attività di promozione del brand. Un altro soggetto fondamentale in quest'ottica è il personale, infatti, secondo Baumgarth (2009) i dipendenti sono i principali promotori dei valori museali perché guidano il visitatore e quindi svolgono un ruolo fondamentale garantendo successo nel mercato. I comportamenti dei dipendenti influenzano l'esperienza del consumatore, così come la sua soddisfazione e identificazione e quindi influenzano anche l'immagine del brand.

Infine, il museo si relaziona agli altri agenti dell'ambiente tramite accordi e programmi sociali, educativi o ambientali trasmettendo il proprio brand ai visitatori anche con queste forme di integrazione sociale (Pusa e Uusitalo 2014). La promozione dei musei è importante oltre che per attirare il pubblico, anche per costruire relazioni durature con gli sponsor e altri stakeholder importanti. Il problema è che per la maggior parte dei musei d'arte non è possibile sostenere costi elevati per una promozione su larga scala e quindi si prediligono relazioni dirette con sponsor e clienti e questo potrebbe limitare la possibilità di ampliare il parco clienti e le possibilità di collaborazione con altre realtà. In generale, si può affermare che i musei dovrebbero utilizzare le proprie risorse non solo per promuovere le mostre, ma anche per diffondere il brand e rafforzare la propria identità (McLean, 1996).

In conclusione, secondo Caldwell (2003) nonostante i musei siano capaci di definire gli elementi distintivi per apparire come unici e per trasmettere il loro brand, ne ignorano le conseguenze. Non recepiscono gli atteggiamenti, le impressioni e i costrutti mentali associati ad essi, questo perché manca un orientamento al brand in molti musei ostacolando la possibilità di trarne importanti benefici.

Da questa conclusione si può dedurre come la gestione dei musei sia principalmente legata agli oggetti, alla raccolta, ricerca, esposizione ed educazione e come venga posta molta meno attenzione alla gestione del brand orientata al cliente. È vero che è necessario partire da un'identità di brand forte, ma questo non è il punto di arrivo: partendo da un'immagine riconoscibile bisogna sviluppare e incentivare una relazione duratura e fedele tra i visitatori e il brand. Kotler e Kotler (2001) osservano che il marchio è sì un mezzo di differenziazione

significativa, ma per guadagnare una posizione competitiva è ugualmente essenziale stabilire una relazione tra cliente e brand. In quest'ottica bisognerà implementare al modello di Brand Equity di Aaker (1991) anche quello di Keller (1993) denominato Consumer Based Brand Equity (CBBE), il quale come dice il nome, è più orientato al cliente. Pertanto, la misurazione di CBBE può aiutare un museo a chiarire la propria posizione e a essere più competitivo rispetto ai musei dello stesso tipo.

2.3. Introduzione di diversi modelli di branding museale

Da queste prime considerazioni sull'applicazione di pratiche di branding è emerso come non esista un modello universale a causa delle specificità del settore museale. Proprio per la sua dinamicità e unicità sono stati proposti da molti studiosi differenti modelli che mirano a risolvere le criticità in merito all'applicazione di pratiche di marketing e branding museale.

Di seguito, si analizzano alcuni modelli proposti dagli studiosi del settore. Importanti i contributi di Bridson & Evans (2009), i quali hanno sviluppato quattro criteri che un museo dovrebbe seguire per avere un orientamento al brand: essere distintivo, essere funzionale, aggiungere valore ed essere simbolico. La distintività fa riferimento alla capacità del museo di venire percepito come unico e differenziato dai concorrenti godendo di un vantaggio competitivo che possa fungere da fattore decisionale per i consumatori. La funzionalità riguarda la misura con cui un museo comunica, mette in relazione i visitatori con gli artefatti e migliora l'esperienza museale attraverso funzionalità aggiuntive. Il terzo criterio raggruppa le attività per cui un museo dovrebbe essere in grado di stabilire una relazione duratura con il pubblico e comunicare un'immagine di brand superiore. Infine, un museo deve trasmettere i suoi simboli, fondamentali per influire sulla percezione che ne ha il pubblico e per rafforzare la sua identità sociale. In generale, il museo deve affermarsi come un'icona culturale distintiva.

Sono stati proposti altri due modelli molto importanti per lo sviluppo della materia, il primo fa riferimento allo studio di Massi e Harrison (2009) i quali si propongono di mostrare le differenze nella percezione e applicazione del branding tra i manager di musei italiani, e in generale europei, e australiani. Con questo studio si evidenziano due approcci molto differenti alla materia: uno più classico tipico europeo e uno modernista applicato nei musei australiani. Il primo modello di brand culturale è principalmente associato alla storia e al patrimonio artistico rinomato del museo, in questi casi il brand è già costruito dal patrimonio stesso del

museo. Ne consegue che, i musei italiani percepiscono il marketing e il branding come strumenti secondari di potenziamento piuttosto che come strumenti strategici in quanto sostenitori dell'idea che l'esperienza culturale sia guidata dalla cultura e non dall'intrattenimento. Dall'altro lato troviamo un approccio più modernista che percepisce il branding come una ragion d'essere del museo: i musei costruiscono la propria identità su una storia invece che sulla storia in generale. Quindi, al contrario dei musei europei, in questo caso l'esperienza di svago si sostituisce ad un'esperienza di crescita culturale nella quale viene applicato il branding al suo massimo potenziale e con costanza che diventa la fonte principale per garantire sostenibilità al museo.

Il secondo modello, antecedente a tutti quelli proposti finora, è quello di Kotler e Kotler (2008) i quali riconoscono prematuramente la necessità di migliorare l'esperienza museale tramite il branding, ma senza distorcere la missione centrale del museo. Ad esempio, alcune strategie di marketing e branding di base, come la coerenza in tutti i messaggi di comunicazione, la fornitura di ampie informazioni con un comportamento amichevole, l'interattività e il potenziamento dell'esperienza tramite modalità innovative e coinvolgenti, possono migliorare non solo l'orientamento al brand, ma anche la sostenibilità finanziaria del museo. Della stessa idea, K. Bridson et al. (2009) esortano i manager a cercare di combinare un orientamento più curatoriale con quello commerciale per ottenere un brand distintivo che porterà a un potenziamento finanziario. Secondo K. Bridson et al. (2009), la coerenza in tutte le funzioni del museo è un fattore critico di successo insieme a Massi & Harrison (2009), come già detto in precedenza, riconoscono la coerenza nei messaggi di comunicazione come un fattore importante.

2.3.1. Revisione della letteratura: un nuovo modello di brand equity culturale

Sebbene tutto fosse partito dall'analisi del modello di Aaker (1991), questo non può essere applicato universalmente a tutti i settori. In particolare, nel contesto museale è necessario effettuare alcune modifiche per adattarlo alle sue specificità. Se Aaker identificava quattro dimensioni fondamentali della Brand Equity (brand awareness, brand loyalty, perceived quality e brand associations), nel settore museale appare chiaro che la dimensione più importante sia l'identità del brand. Questa ha il potere di generare pubblicità, familiarità, fedeltà e anche facilitare la nascita di partnership. Inoltre, si nota come la fedeltà al brand nel caso dei musei

sia essenzialmente legata alla creazione di associazioni positive verso il museo piuttosto che all'intenzione di rivisita (Camarero et al, 2010).

Molto rilevante è il modello sviluppato da C. Camarero, M.J. Garrido-Samaniego e E. Vicente nell'articolo "Determinants of brand equity in cultural organizations: the case of an art exhibition" (2012). In generale lo studio parte dal considerare come rilevanti i seguenti asset di brand equity museale: la fedeltà, la qualità percepita, l'immagine del brand e i suoi valori. Una possibile spiegazione di queste modifiche riguarda la natura intangibile dell'esperienza museale. Camarero et al. (2012) esaminano e propongono un modello di Brand Equity museale secondo le modifiche qui accennate. Gli autori introducono il concetto di cultural brand equity (CBE) e le sue determinanti specifiche tra cui: la qualità delle sedi espositive, delle collezioni e dei servizi, la riconoscibilità del successo dell'evento, l'unicità della collezione e della sede, la fedeltà raggiunta tramite l'offerta di nuove attività e programmi per i membri e il coinvolgimento dei visitatori dell'organizzazione. A coronamento di tutte queste dimensioni vi sono i valori culturali che il museo proietta nelle sue attività, i quali diventano importanti dimensioni di CBE nel momento in cui i visitatori si identificano con essi. Il CBE incarna il valore aggiunto del brand culturale, il quale viene "premiato" dal mercato con un maggiore attaccamento verso il brand stesso e/o l'organizzazione (Camarero et al, 2012).

Da questa premessa ne deriva che la CBE possa avere un impatto determinante sul comportamento di mercato nelle organizzazioni culturali, in quanto il brand culturale può trasformarsi in valore per l'organizzazione generando atteggiamenti per visite future, percezioni positive della qualità offerta misurate, per esempio, con l'intenzione di pagare per la visita. In particolare, quest'ultimo aspetto è di estrema importanza perché determina la capacità di diventare il più autosufficienti possibile. Da una prospettiva del consumatore, il CBE implica una sensazione generale di piacere, affetto e una buona opinione dell'attività culturale, mentre da una prospettiva finanziaria, esso facilita l'offerta di nuovi eventi culturali, incentiva una disponibilità a pagare elevata e permette di attrarre nuovi consumatori (Camarero et al, 2012). Inoltre, si possono verificare altri benefici considerando una prospettiva relazionale, in quanto il CBE può diventare un fattore chiave per coinvolgere diversi stakeholder nelle attività dell'organizzazione culturale (donatori, membri, visitatori, amministrazione pubblica, comunità, ecc.).

Come citato in precedenza, Aaker (1991) propone un modello ormai noto per valutare il brand equity, esso comprende le dimensioni di: fedeltà, consapevolezza, immagine del brand, qualità

percepita e altri asset posseduti dal brand (brevetti, marchi registrati, ecc.). Nel settore artistico non è possibile applicare senza modifiche questo modello, ma risulta necessario, secondo Camarero et al. (2012), considerare le seguenti determinanti per misurare la formazione di Brand Equity: qualità del brand, valori del brand, fedeltà, riconoscimento e unicità.

Nello specifico, quando si parla di qualità percepita in un'organizzazione culturale come un museo, si sta facendo riferimento alla valutazione del visitatore del servizio complessivo offerto; quindi, si tratta di analizzare la capacità di offrire ai visitatori una mostra, un evento o un servizio che soddisfi le loro aspettative di svago o culturali (Camarero et al, 2012). Fattori che influenzano la qualità percepita sono, oltre alla qualità delle mostre, anche il luogo, il contesto e un personale competente. Ne consegue che la qualità percepita dal consumatore sia un asset strategico molto potente per determinare il successo di un'organizzazione culturale e assicurarne un posizionamento favorevole. Diretta conseguenza di un alto livello di qualità percepita del brand risiede nella capacità di condizionare la scelta di acquisto del consumatore durante il processo decisionale.

Per quanto riguarda i valori del brand, Stride (2006) sostiene che esso dovrebbe essere considerato una sorta di "lente" metaforica attraverso cui si possono proiettare chiaramente e accuratamente i valori dell'organizzazione. I musei con il proprio patrimonio ed esposizioni proiettano valori collettivi e individuali che consentono di affermare e creare un'identità forte e riconoscibile. Questa è una dimensione di CBE molto importante perché molto spesso i consumatori scelgono di visitare un certo museo perché riflettono il loro background nazionale e culturale conferendogli uno status superiore rispetto ai concorrenti (Kottasz e Bennet 2006). Quindi, i valori veicolati tramite il brand influenzano positivamente il CBE essendo il mezzo tramite cui è possibile creare un legame di identificazione tra l'organizzazione culturale e il visitatore.

La terza dimensione di CBE secondo il modello di Camarero et al. (2012) è la fedeltà al brand, che viene spiegata secondo la teoria della dipendenza razionale sviluppata da Stigler e Becker nel 1977. Questa teoria spiega come il consumo di beni culturali nel passato abbia un impatto positivo sul consumo presente: le esperienze culturali precedenti diventano capitale di consumo culturale in grado di incentivarne il consumo presente. Questa rappresenta una grande modifica rispetto al modello di Aaker perché non si tratta di una tendenza al riacquisto dello stesso brand, ma di consumo culturale antecedente generico in grado di creare nella mente del consumatore un bisogno e una spinta al riacquisto nel presente. Si crea una sorta di accumulo di esperienze

culturali positive e negative che influenzano le decisioni in merito a come spendere il proprio tempo libero; se positive andranno ad incentivare di nuovo un consumo culturale, al contrario potrebbero portare il consumatore verso nuove tipologie di svago.

La capacità dei consumatori di riconoscere un brand quando viene nominato all'interno di una categoria di prodotto è una componente della consapevolezza del brand e, quindi, un determinante del Brand Equity (Aaker, 1991; Keller, 1993). Per le organizzazioni culturali, il riconoscimento pubblico diffuso si traduce in un maggior numero di visitatori, volontari o donatori per l'organizzazione. Tale riconoscimento pubblico può essere legato alla reputazione e rappresenta il primo passo nel processo di comunicazione del brand, aumentando la probabilità che l'organizzazione o la mostra d'arte venga inclusa nella scelta dei visitatori (Camarero et al. 2012)

L'unicità del brand fa riferimento ad un segno distintivo dell'organizzazione o attività culturale che la distingue dalle altre, si mira ad un'immagine e un'identità unica ed efficiente per incoraggiare il pubblico all'acquisto e, auspicabilmente, a diventare visitatori abituali. Il brand equity dell'organizzazione dipende principalmente da questa immagine di unicità perché i visitatori collegano una serie di benefici e aspettative positive che forniranno la base per la differenziazione rispetto ad altri brand. Queste associazioni riassumono anche tutte le caratteristiche e specifiche del prodotto, creando atteggiamenti e sentimenti positivi che vengono poi trasferiti al marchio (Camarero et al. 2012).

In generale, la percezione dei visitatori si manifesta attraverso i loro atteggiamenti e comportamenti futuri. Nello studio che si sta analizzando, si sostiene che nel caso specifico delle mostre d'arte si manifestano due conseguenze principali del CBE: la soddisfazione e l'intenzione di riacquisto. La soddisfazione è la sensazione o il sentimento generato sia dagli aspetti cognitivi che emotivi dei beni e servizi (Churchill & Surprenant, 1982) ed è probabilmente determinata in larga misura dal valore associato al brand dell'istituzione artistica o culturale. I visitatori che riconoscono il prestigio dell'istituzione e ne hanno un'immagine positiva, che associano il brand a valori con cui si identificano e che hanno visitato regolarmente mostre precedenti di alta qualità, saranno più disposti a rafforzare gli atteggiamenti precedentemente concepiti e a dimostrare una maggiore soddisfazione sia per le edizioni attuali che per quelle future. L'intenzione di ripetere un'esperienza soddisfacente rappresenta una delle conseguenze più immediate e un metro di misura del CBE. Ne consegue che, se la fedeltà deriva da fattori antecedenti, i consumatori continueranno ad essere fedeli ai brand noti in cui si sono

identificati e quindi si vede come la fedeltà crei brand equity e alimenti a sua volta una forte lealtà. Insieme alla fedeltà, un'ulteriore indicazione del brand equity per le organizzazioni culturali o le mostre d'arte è la redditività. Il valore percepito consente di stabilire un prezzo premium (Aaker, 1991) e impatta direttamente sulla redditività. Frumkin e Kim (2001) hanno dimostrato come le organizzazioni che spendono di più sui loro brand godano di entrate più elevate. Della stessa idea è anche Faircloth (2005) che sottolinea che i donatori tendono a fornire più fondi quando percepiscono che un'istituzione si distingue in qualche modo dalle altre e proietta una buona immagine organizzativa.

2.4. Analisi di alcune indagini empiriche realizzate in diversi musei

Un primo esempio a supporto di tutti i benefici di branding culturale finora analizzati e di grandi investimenti per la costruzione di un brand museale competitivo è quello del Louvre Abu Dhabi: i responsabili di marketing hanno capito l'importanza di creare un brand in grado di comunicare familiarità raggiungendo livelli di riconoscimento e reputazione su scala internazionale. Questo è il caso in cui partnership e collaborazioni con musei di alto profilo come il Louvre si rivelano strategie cruciali per le realizzazioni di obiettivi di branding, in quanto si promuove un nuovo museo come rappresentativo di uno di più alto profilo portatore di un nome che suscita nella mente dei pubblici immagini di brand estremamente riconoscibili e forti (Ajana, 2015).

Il pubblico museale non è un pubblico standard, ha bisogni e aspettative molto differenziate e molto spesso difficili da mantenere. Il visitatore ha interesse per l'arte, ricerca forme di intrattenimento che gli permettono di arricchire la propria conoscenza, ma molto spesso riscontra non poche difficoltà nel valutare la qualità dei musei e delle mostre e per questo motivo si ritrova a preferire un museo con un brand rinomato in quanto garanzia di qualità così che non dovrà impiegare troppe risorse e sforzi nella valutazione delle alternative. Un'altra conseguenza, potrebbe essere che preferirà passare il proprio tempo libero in attività e forme di svago senza sforzo e meno impegnative, proprio per la difficoltà nel riconoscere e valutare la qualità percepita dell'offerta museale. Risulta quindi fondamentale costruire un'identità di brand di successo, questa si baserà principalmente sul nome e sul valore simbolico che incorpora. Il nome funge da garanzia per i visitatori, questi saranno più sicuri che i prodotti o le esperienze offerti siano di un certo livello, proprio come nel caso del brand Louvre Abu Dhabi: è ovvio che nella mente dei visitatori si inneschino associazioni mentali positive con il

Louvre di Parigi e, di conseguenza, favoriscano l'acquisto del biglietto perché si aspettano una qualità indotta dal nome. Caldwell (2000) sostiene che "il valore nel nome del brand è tanto un asset quanto gli asset fisici poiché può contribuire a garantire una maggiore probabilità di visitatori e un maggiore prestigio". Il brand marketing si serve dell'immagine museale per differenziarsi dalla concorrenza, per attrarre pubblici inesperti e non solo, pertanto, è essenziale sviluppare questa funzione e superare qualsiasi dicotomia tra arte e marketing. Tra i sostenitori di questa unione tra pratiche di marketing e settore culturale, la collaborazione nata per il progetto Louvre Abu Dhabi rappresenta una grande opportunità per la cooperazione economica, sociale e culturale oltre che rappresentante di unità politica e scambio culturale tra Oriente e Occidente. Altri, tuttavia, non condividono tali visioni positive. Molti critici hanno condannato il modello di business della Francia riguardo alla partnership con il Louvre, vedendolo come un attacco alla ragione d'essere e all'etica delle istituzioni pubbliche d'arte. Le critiche sono state anche rivolte all'uso dell'identità del Louvre e al rischio di trasformare questa istituzione in un brand commerciale sfruttando il suo nome (Ajana, 2015).

Molte di queste dinamiche possono essere collegate a ciò che Bourdieu (1980;1984;1986) definiva come campo del capitale culturale, cioè un concetto che esplicita i legami tra economia, classe sociale e cultura. È interessante, anche ai fini di questa ricerca, approfondire questi concetti per comprendere cosa si cela dietro a molte collaborazioni e strategie di branding attuali. Secondo Bourdieu la cultura non è solo espressione di valori condivisi, tradizioni e identità, ma è anche una grande fonte di potere che può essere convertita in altre forme di capitale, tra cui quello economico. Il capitale culturale, secondo Bourdieu, viene acquisito nel corso della vita a seguito di determinate condizioni sociali e all'esposizione di determinate circostanze. Bourdieu sottolinea che il capitale culturale è strettamente legato alle origini sociali: viene determinato dalla famiglia e solo in seguito arricchito dal sistema educativo, è fondamentale comprendere che tutto parte dalla classe sociale in cui si vive. Come il capitale economico, anche quello culturale è simbolo di potere perché permette di identificarsi agli occhi degli altri come una persona di cultura, legittimata quindi ad occupare una determinata posizione all'interno del campo culturale: proprio come un capitale economico è sinonimo di uno status sociale di potere. Il capitale culturale viene accumulato e distribuito determinando così il proprio status sociale e garantendo diverse opportunità di vita, questo non viene accumulato solo dagli individui, ma come afferma Fyfe (2004: 49) "viene istituzionalizzato e la sua accumulazione presuppone le garanzie di monopoli culturali come accademie, scuole, università e musei". In questo senso le istituzioni giocano un ruolo fondamentale all'interno del

campo culturale perché hanno il potere di approvare e stabilire se un dato prodotto o simbolo possa essere legittimato o meno all'interno del campo. Le istituzioni hanno il potere di garantire credibilità, includono ed escludono tramite la facoltà di approvare o meno un riconoscimento istituzionale (Fyfe, 2004).

Ritornando al caso della collaborazione Louvre-Abu Dhabi, Ajana (2015), analizza logiche che sottendono questo accordo in ottica bourdieusiana: per Abu Dhabi si tratta di ottenere legittimità e potere simbolico associando il proprio nome ad un brand già legittimato e affermato all'interno del campo culturale. Per la Francia, e quindi il Louvre, si tratta essenzialmente di trasformare il capitale culturale accumulato negli anni in capitale economico. Questo è un caso di come il branding diventi fonte di legittimazione e affermazione nel campo della cultura e, ancora una volta, di come le associazioni di brand possano essere fonte di grandi benefici per tutte le parti. In questo caso si tratta di ottenere vantaggi in termini di riconoscibilità da un lato ed economici dall'altro. In ottica bourdieusiana, il campo culturale può quindi essere luogo di accumulo sia di capitale simbolico che materiale generando una lotta continua per l'affermazione di uno e dell'altro.

Da questo caso specifico si comprende come la gestione del brand museale sia una disciplina estremamente recente per cui esistono pochi studi a riguardo. Di conseguenza, i direttori dei musei hanno scarsa conoscenza dei vari mezzi disponibili per creare un'identità di brand, anche se riconoscono l'importanza del branding in termini generali. Tuttavia, negli ultimi 30 anni, i manager delle arti e della cultura hanno capito che non è più possibile ignorare l'esperienza dei visitatori nell'ambiente museale, principalmente perché l'atmosfera dei musei influenza l'intenzione di tornare e di raccomandare, aspetti cruciali per le organizzazioni che operano in un ambiente sempre più competitivo come i musei (Belenioti & Vassiliadis, 2017).

2.4.1. Il ruolo dell'atmosfera come determinante di Brand Equity

Un'atmosfera piacevole agli occhi dei visitatori può addirittura determinare il successo dell'offerta artistica in quanto contribuisce ad uno sviluppo efficace dell'identità di brand ben definita per posizionarsi chiaramente nella mente dei consumatori (Caldwell 2000). Quest'ultimo è un punto focale perché i musei devono continuamente affrontare la sfida di riuscire a rimanere nella mente dei visitatori, cercando quindi di convincerli con offerte sempre innovative e originali per evitare che l'istituzione possa dare l'idea di essere obsoleta. Per fare ciò il museo dovrà migliorare sempre di più l'esperienza del visitatore sviluppando

un'atmosfera piacevole e creando un'identità di brand affidabile così da distinguersi nel contesto artistico e culturale del territorio.

L'articolo "The role of atmosphere in Italian museums: effects on brand perceptions and visitor behavioral intentions" (2020) di Chiara Piancatelli, Marta Massi e Andrea Vocino permette di affermare ancora una volta come tutto parta dal visitatore, come lo sviluppo di un'atmosfera museale piacevole per soddisfarlo possa stabilire un rapporto duraturo con esso. Il visitatore è un fattore critico di successo fondamentale perché la sua esperienza e le sue percezioni determinano il successo o l'insuccesso della mostra e più in generale del museo. Si può sostenere che l'atmosfera del museo guidi l'intenzione dei visitatori di raccomandare l'esperienza ai loro pari e amici e l'intenzione di rivisitare il museo stesso (Piancatelli et al., 2010). L'articolo si pone l'obiettivo di indagare su come la qualità percepita dell'esperienza e l'atmosfera dei musei possano impattare le intenzioni post-visita, e di conseguenza, la possibilità di raccomandare e rivisitare. Analizza, quindi, il potere dell'atmosfera di influenzare l'esperienza complessiva all'interno del museo.

Questi approfondimenti sul branding e sull'atmosfera hanno portato allo sviluppo di un modello concettuale che riflette sulla relazione tra affidabilità del brand, qualità percepita, atmosfera, intenzione a raccomandare e intenzione a rivisitare. Questi costrutti sono stati testati in tre musei italiani: il MUDEC, il Museo del Novecento e GAM. Questi sono stati selezionati perché, pur avendo un'identità visiva molto ben definita e riconoscibile, stanno ancora cercando di posizionarsi tra i brand museali più forti e riconoscibili a Milano e più in generale in Italia (Piancatelli et al., 2010).

In primo luogo, viene analizzato il concetto di affidabilità del brand, che finora negli altri studi sopracitati non era stato approfondito come in questo caso. In generale, si può affermare che agenti economici (consumatori e organizzazioni aziendali) utilizzano attributi e caratteristiche per comunicare informazioni su di loro e sui loro prodotti (Erdem e Swait, 2004), però bisogna aggiungere che questi segnali per essere efficaci devono risultare altrettanto affidabili. L'affidabilità insieme alla competenza rientrano tra le componenti della credibilità del brand, essa è definita dai consumatori come "la capacità (cioè competenza) e la volontà (cioè affidabilità) di mantenere continuamente quanto promesso" (Erdem & Swait, 2004, p. 112). La dimensione dell'affidabilità ha un impatto molto più pesante sulla percezione da parte dei visitatori e sulla loro soddisfazione rispetto alla credibilità, infatti, Erdem e Swait (2004) testando l'impatto della credibilità del brand sulle scelte dei consumatori si sono resi conto che

il fattore determinante nella prima fase di decisione d'acquisto è proprio l'affidabilità, la quale supera persino l'impatto delle caratteristiche specifiche del prodotto. Ne consegue che, se un brand gode di una forte affidabilità, allora è più probabile che questo venga inserito nell'insieme di brand presi in considerazione dal consumatore essendo in grado di assicurarlo e di diminuire il rischio percepito al momento dell'acquisto. Tornando all'ambito museale, se il museo adottasse misure per rendere il suo brand più affidabile agli occhi dei visitatori sarebbe in grado di aumentare anche le probabilità che venga percepito come migliore. Si ipotizza quindi, che l'affidabilità del brand influenzi positivamente la qualità percepita del museo e la soddisfazione del visitatore (Piancatelli et al., 2020).

Per quanto riguarda la soddisfazione del cliente, diversi studi affermano come questa sia in grado di influenzare positivamente il riacquisto e la fidelizzazione del cliente (Szymanski & Henard 2001, Bolton et al., 2000). Allo stesso modo, lo studio di Chen e Chen (2010) ha dimostrato come la qualità percepita influenzi la soddisfazione e, di conseguenza, la fedeltà e i comportamenti post-acquisto come l'intenzione di raccomandare o rivisitare. Direttamente collegato ad un alto livello di soddisfazione vi è la dimensione della fedeltà, Law et al (2004, pag.547) la definiscono come un atteggiamento positivo in termini di raccomandazione e di riacquisto. Questi comportamenti post-acquisto sono al centro delle attenzioni dei responsabili del marketing museale perché un passaparola positivo è uno strumento estremamente potente per influenzare le persone e anche il loro comportamento e le decisioni d'acquisto. Pertanto, il focus principale è cercare di soddisfare il visitatore essendo un fattore estremamente importante per garantire al museo una redditività di lungo periodo.

Questa esperienza soddisfacente può essere raggiunta in modi diversi a seconda del tipo di museo, dei visitatori stessi e della missione e visione dell'istituzione. Ad esempio, molti visitatori cercano esperienze sociali e dal loro punto di vista, i musei sono luoghi di incontro e socializzazione o luoghi in cui si sentono di appartenere a un gruppo. Altri visitatori possono cercare esperienze educative e partecipative sotto forma di seminari o iscrizioni a corsi e workshop d'arte, altri ancora cercano opportunità ricreative e di apprendimento e così via (Wallace, 2016). Quindi, ciò che è importante tenere a mente è che il visitatore oltre ad apprezzare le mostre cerca varietà e, per questo motivo, i musei dovrebbero lavorare su molti livelli diversi: dovrebbero essere luoghi in cui si possa ottenere un'esperienza completamente soddisfacente.

A livello di ricerca empirica, gli autori dello studio hanno raccolto 1.370 questionari dai musei sopracitati che includevano domande per valutare tutte le variabili analizzate finora. L'atmosfera del museo è stata misurata attraverso due differenziali semantici (non attraente-attraente e spiacevole-piacevole), la fiducia al brand tramite una scala Likert (1-7) per misurare il grado in cui una persona crede che il brand offra ciò che promette e la qualità percepita è stata valutata attraverso una scala per misurare la valutazione complessiva dei visitatori. Infine, l'intenzione di raccomandare e di rivisita sono state misurate con due scale Likert differenti per rilevare le probabilità che un visitatore raccomandi ad altri la visita e la possibilità di riacquisto dello stesso servizio offerto dal museo.

I risultati confermano come l'atmosfera influenzi positivamente tutti i costrutti considerati e ne consegue che i musei dovrebbero garantire ambienti emozionanti e piacevoli per influenzare comportamenti positivi. I manager delle arti potrebbero utilizzare strumenti di marketing esperienziale per migliorare l'atmosfera del museo in modo da coinvolgere i sensi dei visitatori e migliorare l'interazione con essi generando soddisfazione non solo dall'esposizione artistica ma dall'intera esperienza di visita (Piancatelli et al., 2020).

Promuovendo l'atmosfera, i manager potrebbero sviluppare strategicamente l'esperienza del museo per attrarre segmenti di clienti che cercano valore edonistico rispetto al valore utilitaristico (Hyun et al., 2018) o che tradizionalmente fanno fatica a interagire con i musei d'arte tradizionali, come le famiglie con bambini piccoli (Eardley et al., 2018). Enfatizzando l'ambiente e l'estetica del museo, quest'ultimo potrebbe iniziare a rispondere alle esigenze generazionali e culturali diverse (Hyun et al., 2018).

I risultati mostrano che la conoscenza della soddisfazione dei visitatori, delle percezioni della fiducia nel marchio e dell'atmosfera dei musei migliora la capacità dei manager delle istituzioni artistiche e culturali di sviluppare strategie di marketing più efficaci in futuro. I risultati mostrano che tra le dimensioni analizzate, l'atmosfera è la più critica e influenza l'esperienza complessiva percepita dal visitatore. Questo studio sottolinea l'importanza della capacità dei musei di progettare un'esperienza coinvolgente per i visitatori che permetta una partecipazione attiva e la co-creazione del valore. In questo senso, il museo diventa uno spazio in cui "inizia a prendere forma una nuova contestualizzazione" (Bjerregaard, 2015, p. 80).

2.4.2. Indagine sulle relazioni tra le dimensioni di brand equity museale

Lo studio di Chyong-Ru Liu, Han-Kuei Liu e Wei-Rong Lin (2015) riportato nell'articolo "Constructing Customer-based Museums Brand Equity Model: The Mediating Role of Brand Value" propone un modello di Brand Equity museale con orientamento al visitatore esaminando i ruoli mediatori del valore di brand e le relazioni tra le dimensioni di brand equity. Lo studio è partito da un sondaggio tra i visitatori del National Museum of Natural Sciences (NMNS) a Taiwan in quanto rappresenta uno dei più importanti e più visitati musei di Taiwan. L'NMNS è stato selezionato perché raccomandato per itinerari di turismo culturale di un giorno sul sito web del Tourism Bureau nella sezione dedicata a Taichung (Tourism Bureau, 2013).

A livello teorico, Dodds, Monroe e Grewal (1991) hanno osservato come la consapevolezza del brand possa influenzare positivamente la qualità percepita dal consumatore in quanto si creano associazioni tra la qualità del prodotto e il brand: un brand noto può far credere al possibile cliente che la sua qualità sia superiore rispetto ad un brand meno familiare. Una volta che un cliente è consapevole, tende ad attribuire significato al brand in base alle sue prestazioni e alle caratteristiche personali, dando origine ad associazioni di immagine (Hsu et al., 2011). Keller (1993) capisce che se il consumatore ha una buona valutazione della qualità percepita, si creerà nella sua mente un'immagine positiva del brand. Da queste prime considerazioni emerge il punto di partenza dello studio di Liu et al. (2015) secondo cui si ipotizza come le determinanti di Brand Equity si influenzino e alimentino a vicenda. Queste relazioni si trovano anche analizzando le determinanti della fedeltà di brand, si vede come questa non sia altro che la risultate delle altre variabili di consapevolezza, qualità e immagine del brand. Facendo un esempio pratico, Rentschler e Hede (2007) hanno notato come il Tate Modern di Londra sia diventato un'importante destinazione turistica grazie all'immagine che ha creato e le numerose esposizioni di qualità che ha realizzato nel tempo generando una notorietà del brand molto forte e, di conseguenza, una qualità percepita superiore rispetto ad altri musei locali. Questo atteggiamento ha fatto sì che si creino sentimenti positivi nei confronti del brand in grado di generare fedeltà e attirare nuovi visitatori, diventando quindi la "first choice" nel momento in cui si deve prendere una decisione in ordine a come passare il tempo libero a Londra (Rentschler e Hede, 2007). È evidente, quindi, che esista una relazione positiva tra il valore percepito del brand e le future intenzioni di riacquisto; se i clienti considerano la visita al museo come un buon trade-off tra prezzo e qualità, allora saranno disposti a tornare (Liu et al., 2015). In sintesi, le quattro variabili di consapevolezza, qualità percepita, immagine e valore del brand sono

direttamente correlate alla fedeltà. A sua volta, la consapevolezza del brand può esprimere riconoscimento e memorizzazione (Keller 1993). Anche Aaker (1991) sostiene che se il brand gode di una forte consapevolezza, allora c'è più probabilità che lo considerino per l'acquisto

Secondo la stessa logica, esistono relazioni di influenza reciproca anche per il valore del brand, infatti, emergono le ipotesi secondo cui la consapevolezza del brand, l'immagine e la qualità percepita abbiamo un effetto positivo sulla valore del brand (Liu et al., 2015). Quest'ultimo viene percepito dal consumatore come uno confronto tra i pro e i contro derivanti dall'acquisto di un determinato bene per l'ottenimento di valori. Per questo motivo, le altre determinanti di Brand Equity potranno influenzare positivamente il valore percepito per incentivare la decisione di acquisto.

Questo studio è, ai fini della ricerca, molto importante in quanto funge da modello per esplorare le variabili di Brand Equity tra i visitatori del museo delle Gallerie dell'Accademia. Gli autori sono partiti da uno studio precedente di Soyoung Boo, James Busser e Seyhmus Baloglu i quali si erano impegnati nel proporre un modello di CBBE applicato al settore turistico. Per misurare la consapevolezza, l'immagine, la qualità, la notorietà e la fedeltà del brand delle destinazioni turistiche sono stati posti più quesiti al pubblico per ogni categoria per verificare la coerenza delle risposte. Per esempio, nel caso della consapevolezza del brand si tratta di misurare la forza che questo ha nella mente dei consumatori e verificare se sia la prima scelta nel momento di decisione d'acquisto. Dato che la consapevolezza del brand include principalmente gli elementi di nome e reputazione, sono state poste quattro domande per poter raccogliere i dati necessari alla sua valutazione. Le domande, in questo caso erano: questa destinazione turistica ha un nome e una reputazione buona; questa destinazione è molto famosa, le caratteristiche di questa destinazione mi vengono in mente velocemente e quando penso a giocare mi viene in mente subito questa destinazione (si fa riferimento al gioco d'azzardo in quanto lo studio è stato condotto sulle destinazioni di Las Vegas e Atlantic City). Allo stesso modo, anche le altre dimensioni di Brand Equity sono state indagate attraverso più domande. Tornando ai musei, gli autori dello studio hanno posto le seguenti domande suddivise per ogni dimensione di Brand Equity:

Consapevolezza del brand: This museum is very famous; This museum has a good name reputation; The characteristics of this museum come to my mind quickly; When I am thinking about museum, this museum comes to my mind immediately.

Immagine di brand: This museum is consistent with how I see myself; I am quite similar to the image of this museum; This museum is consistent with how I would like to see myself; I would like to be perceived as similar to the image of this museum.

Qualità percepita, suddivisa in esperienza di qualità, infrastruttura ambientale e servizi del personale: This museum provides the latest cultural and scientific knowledge; This museum continues to update the museum's facilities; This museum organizes experience activities or programs; This museum provides high-quality experiences; This museum provides the multiple guides to media resources. This museum provides good atmosphere of the show environment; This museum provides good quality facilities; This museum keeps the environment clean and bright; Visiting this museum worth the price. The museum staff has the confidence and professional knowledge; The museum staff can efficiently handle customer complaints; The museum staff provides friendly service.

Valore del brand: This museum has reasonable prices; Considering what I would pay for a trip, I will get much more than my money's worth by visiting this museum; Visiting this museum is a good deal.

Fedeltà al brand: I enjoy visiting this museum; This museum would be my preferred choice for visiting; I will revisit to this museum; I would advise other people to visit this museum.

I risultati di questo studio mostrano come le ipotesi iniziali siano, in generale, confermate. Infatti, si rileva come la consapevolezza del brand abbia un impatto positivo sulla qualità percepita e sull'immagine del brand museale. I risultati indicano anche che la consapevolezza è molto importante perché rappresenta un aspetto fondamentale del processo decisionale contribuendo alla scelta del museo da parte del consumatore. Anche la qualità percepita ha un impatto positivo significativo sull'immagine del brand. Questa relazione è identica in termini di valutazione della qualità percepita da parte del consumatore, che può rafforzare associazioni con il brand e la creazione di un'immagine positiva (Keller, 1993). Di conseguenza, il NMNS dovrebbe incrementare la sua strategia di comunicazione del brand per far emergere il suo nome tra i concorrenti (Liu et al.,2015). Lo studio ha dimostrato una relazione positiva tra il valore del brand e i suoi determinanti, con l'immagine del brand che esercita l'influenza maggiore, seguita dalla consapevolezza e dalla qualità percepita. I risultati indicano che la percezione del valore del brand può essere formata attraverso l'immagine e la consapevolezza, senza necessità di un'esperienza diretta. Questo suggerisce che la consapevolezza dei consumatori riguardo al

NMNS (National Museum of Natural Science) è prevalentemente cognitiva e l'immagine del museo è legata alla percezione di sé dei visitatori (Liu et al.,2015).

Osservando le relazioni tra la fedeltà al brand e i suoi determinanti, questo studio mostra che esiste un effetto diretto solo tra il valore del brand e la fedeltà: solo i clienti fedeli hanno una percezione elevata del valore del brand. Liu et al. (2015) dimostrano come l'immagine del brand, la qualità del brand e la consapevolezza del brand non influenzano direttamente la fedeltà, sebbene quest'ultima sia un fattore critico per il processo decisionale. Sebbene consapevolezza, qualità percepita e immagine del brand non influiscano direttamente sulla fedeltà, questa può dipendere dall'esperienza di visita, variando tra visitatori abituali e nuovi. I visitatori abituali sono influenzati da esperienze passate positive, mentre i nuovi visitatori si basano maggiormente sulle percezioni esterne della destinazione (Liu et al.,2015).

In conclusione, lo studio ha rilevato che l'immagine, la consapevolezza e la qualità percepita influenzano la fedeltà tramite il valore del brand, fungendo quindi da mediatore. Pertanto, migliorare questi aspetti può aumentare la fedeltà al brand del museo. I musei dovrebbero quindi concentrarsi su questi elementi per rimanere competitivi e rafforzare la fedeltà dei clienti.

Di seguito una tabella riassuntiva degli studi più rilevanti analizzati in questo capitolo per poter avere una visione chiara dei progressi in ambito di branding museale.

STUDIO	AUTORI	OGGETTO DI STUDIO	RISULTATI PRINCIPALI
Studio sul branding museale	Vivant (2011)	Analisi dell'importanza della gestione del brand nel contesto museale.	Evidenzia la necessità di pratiche manageriali per costruire un'identità forte e una mission condivisa all'interno dei musei.
Studio sulla qualità percepita	Schroeder (2005)	Esamina la relazione tra qualità percepita, valore e reputazione nel contesto museale	Emerge come la reputazione dell'artista e del museo influenzi fortemente la qualità percepita dai visitatori.
Studio sull'affidabilità del brand	Erdem e Swait (2004)	Analizza l'importanza dell'affidabilità del brand nella percezione dei consumatori.	Risulta che l'affidabilità del brand ha un impatto significativo sulla qualità percepita e sulla soddisfazione dei visitatori.
Studio sul ruolo dell'atmosfera	Piancatelli, Massi e Vocino (2020)	Esplora come l'atmosfera museale influenzi le percezioni del brand e le intenzioni comportamentali dei visitatori.	Emerge come un'atmosfera positiva favorisca l'intenzione di raccomandare e di rivisitare il museo.
Studio sulla soddisfazione del cliente	Szymanski e Henard (2001); Bolton et al. (2000)	Indaga come la soddisfazione del cliente influenzi la fedeltà e la probabilità di riacquisto.	La soddisfazione del cliente ha un effetto positivo sulla fedeltà e sulle intenzioni di riacquisto.
Studio sulle associazioni legate al brand	Caldwell e Coshall (2002)	Analizza il ritardo dei musei nella creazione di una forte identità e associazioni di brand.	Conferma che i musei sono in ritardo nell'implementare un orientamento al brand rispetto ad altre istituzioni culturali.

Tabella 1. Elaborazione personale degli studi citati nel capitolo

2.5. Introduzione all'indagine empirica

Considerando questi casi empirici si è compreso come non tutte le dimensioni tradizionali di Brand Equity possano essere considerate nel contesto museale. Questo approfondimento è servito per comprendere quali siano le dimensioni che risultano essere le più rilevanti per analizzare le percezioni dei visitatori del museo delle Gallerie dell'Accademia di Venezia in termini di Brand Equity. In particolare, molto rilevante è l'ultimo studio analizzato in quanto fornisce linee guida per formulare le domande necessarie in modo da poter avere risultati chiari e consistenti.

In generale, ai fini della ricerca si è scelto di approfondire tramite un questionario quantitativo principalmente le dimensioni relative alle qualità percepita, alla notorietà del brand, alla fedeltà e al valore percepito del brand.

3. LE GALLERIE DELL'ACCADEMIA DI VENEZIA

In questo capitolo si applicheranno le considerazioni dei capitoli precedenti sul tema del branding museale al caso specifico delle Gallerie dell'Accademia di Venezia. In primo luogo, si riportano le riflessioni emerse durante l'intervista al direttore del museo Giulio Manieri Elia e alla dottoressa Fraticelli, responsabile dell'ufficio marketing e comunicazione. Successivamente, alla luce di queste, si analizzeranno i dati raccolti tramite un questionario sottoposto ai visitatori del museo.

3.1. Intervista al direttore delle Gallerie dell'Accademia Giulio Manieri Elia e alla dottoressa Francesca Fraticelli

Questo capitolo esplora le strategie messe in atto dalle Gallerie dell'Accademia di Venezia per valorizzare il brand del museo e la sua offerta culturale, con particolare focus sul bilanciamento tra la collezione permanente di arte antica e le mostre temporanee di arte contemporanea. L'analisi si basa inizialmente su un'intervista condotta il 3 giugno 2024 con il Direttore delle Gallerie e con la dottoressa Francesca Fraticelli, responsabile del marketing e della comunicazione del museo. Attraverso questa intervista, si è indagato come il museo gestisce la sua identità culturale e come affronta le sfide legate alla visibilità sul territorio e alla diversificazione del pubblico.

Le domande principali a cui si è cercato di rispondere con questa ricerca riguardano il modo in cui il museo riesce a integrare l'arte contemporanea senza sminuire la sua collezione di arte antica, le strategie di branding adottate per migliorare la visibilità e la notorietà del brand, e le sfide affrontate nel tentativo di attrarre sia il pubblico veneto sia i turisti. Il direttore ha evidenziato che “il contemporaneo viene integrato nella programmazione museale principalmente durante la Biennale Arte e la Glass Week” mantenendo così l'arte antica come focus principale.

L'analisi dei dati è stata condotta attraverso un processo di codifica iterativa, che ha permesso di identificare e organizzare i principali temi emersi dall'intervista. Questo processo di analisi qualitativa è particolarmente utile quando si tratta di interpretare dati non strutturati come le interviste permettendo di identificare i temi, le categorie o i concetti più rilevanti. Il processo consiste in una codifica preliminare dei temi trattati, che poi vengono riclassificati con successive iterazioni così da sviluppare un quadro di codifica coerente e sistematico in grado

di rappresentare i temi principali. La codifica iterativa è essenziale perché permette di approfondire l'analisi e far emergere nuove intuizioni. In generale, è un metodo che aiuta a costruire un'interpretazione articolata dei dati qualitativi.

I temi principali emersi dall'intervista sono stati:

- **Integrazione tra arte Contemporanea e arte Antica:** si sono approfondite le modalità con cui il museo equilibra l'introduzione di mostre temporanee di arte contemporanea con la valorizzazione della sua collezione di arte antica. In particolare, è emersa la grande attenzione sulla tematica per far sì che la mission del museo, ovvero la valorizzazione della collezione permanente, non venga messa in secondo piano dall'attrattività delle mostre di arte contemporanea. Lo stesso direttore afferma "le esposizioni di arte contemporanea [...] non devono mai oscurare la collezione antica del museo".
- **Le strategie di branding:** si sono analizzate le strategie utilizzate per aumentare la visibilità, la notorietà e la riconoscibilità del museo, con un'attenzione particolare alle collaborazioni con artisti contemporanei. La dottoressa Fraticelli, in merito a questo tema ha affermato come "la notorietà degli artisti contemporanei viene sfruttata per rilanciare l'immagine e il brand del museo".
- **Collaborazioni strategiche:** approfondimento delle collaborazioni strategiche con altre istituzioni culturali e partner commerciali di Venezia per ampliare e diversificare il pubblico e rafforzare la presenza del museo nel territorio.
- **Sfide e strategie di differenziazione:** si sono analizzate le difficoltà nel competere con altre istituzioni culturali locali e le strategie per rendere il museo più accessibile e attrattivo per diverse tipologie di visitatori. A tal proposito, la dottoressa Fraticelli ha parlato di "profetti educativi e digitali per rendere le visite più coinvolgenti".

L'integrazione tra arte contemporanea e collezione permanente di arte antica rappresenta tema particolarmente delicato per le Gallerie dell'Accademia di Venezia. Il museo ha adottato una strategia precisa che prevede l'integrazione dell'arte contemporanea solo durante due eventi specifici: la Biennale Arte e la Glass Week. Questa scelta permette al museo di mantenere la collezione permanente al centro della propria programmazione assicurandosi, allo stesso tempo, l'apertura verso l'arte contemporanea. In questo, il museo riesce ad attrarre un pubblico più ampio e diversificato, senza però distogliere l'attenzione dal valore storico della collezione di arte antica. Questa dualità rappresenta uno dei punti di forza del museo, poiché permette di

attrarre diversi segmenti di pubblico aumentando, di conseguenza, le opportunità di visibilità e di autofinanziamento.

Il brand del museo viene principalmente rafforzato attraverso l'associazione con artisti contemporanei di grande fama, come nel caso della mostra di De Kooning. Questa strategia è fondamentale per rendere la collezione di arte antica più rilevante e attraente agli occhi di un pubblico che è generalmente più interessato all'arte contemporanea. Un aspetto cruciale di questa strategia è l'offerta di un unico biglietto d'ingresso che permette di visitare sia la collezione permanente sia le mostre temporanee di arte contemporanea. Questo approccio mira a migliorare il valore percepito del brand ed evitare che l'arte contemporanea sovrasti la collezione antica, garantendo quindi un equilibrio delle due offerte artistiche. Inoltre, l'affiancamento del nome del museo ad artisti contemporanei insieme a collaborazioni con fondazioni e altre istituzioni contribuiscono significativamente a migliorare la notorietà del brand museale sia a livello locale che internazionale.

Le collaborazioni strategiche che le Gallerie dell'Accademia hanno instaurato con istituzioni culturali di rilievo, come il Fondaco dei Tedeschi e il Teatro La Fenice, non solo hanno un ruolo cruciale nello sviluppo dell'audience, ma rafforzano anche diverse dimensioni di brand equity del museo. Le collaborazioni permettono di offrire esperienze culturali diversificate in grado di attrarre segmenti di pubblico differenti migliorando continuamente le percezioni di qualità del brand e la sua notorietà. Per valorizzare queste due dimensioni di Brand Equity, il museo mira ad avvicinare sia un pubblico locale sia i turisti della città.

Ad esempio, la partnership con il Fondaco dei Tedeschi, in occasione della mostra "Tiziano 1508", è stata strategicamente mirata ad attrarre un pubblico non necessariamente interessato all'arte grazie a diverse iniziative come la conferenza stampa tenuta all'interno del Fondaco e l'inclusione di contenuti relativi al museo all'interno della loro newsletter. Questo tipo di collaborazione ha permesso di aumentare la visibilità del museo tra un pubblico locale abituato a frequentare il Fondaco per lo shopping, generando un incremento della notorietà del brand.

Per migliorare la qualità percepita e la notorietà del brand tra i turisti della città, la collaborazione con il Teatro La Fenice è stata fondamentale. Il museo genera grandi numeri di visitatori, paragonabili a quelli di un museo, rappresentando una risorsa preziosa per le Gallerie, che avranno la possibilità di accedere a ampio e diversificato un bacino di visitatori. Un'altra collaborazione che vale la pena menzionare è quella con gli albergatori di Venezia, cruciali per intercettare i turisti che soggiornano in città. L'obiettivo di questa partnership è quello di

raggiungere i turisti che non hanno programmato una visita alle Gallerie, poiché molti visitatori di Venezia sono più interessati a vivere la città piuttosto che a esplorarne le istituzioni culturali. Attraverso queste collaborazioni, il museo cerca di trasformare il tipico turista veneziano in un visitatore culturale, includendo le Gallerie dell'Accademia nei loro itinerari.

Una delle sfide principali che le Gallerie devono affrontare riguarda la competizione con le altre attrazioni culturali di Venezia, come Palazzo Ducale, che beneficia di una visibilità globale e di un flusso turistico costante. Per superare questa sfida, il museo sta lavorando per migliorare l'attrattiva del museo e per abbattere le barriere cognitive che potrebbero scoraggiare i visitatori. La diversificazione dell'offerta, attraverso l'inclusione di esperienze più interattive e coinvolgenti, è percepita come una strategia efficace per attrarre un pubblico più vasto. Un esempio di innovazione in questo senso la proposta, avanzata dalla dottoressa Fraticelli, di creare un'esperienza digitale immersiva per fruire dell'opera L'uomo Vitruviano di Leonardo Da Vinci che viene custodita nel museo, ma non può essere esposta per motivi di conservazione e sicurezza. La riflessione è emersa a seguito di moltissime osservazioni poste dai visitatori, che sapendo che l'opera venisse custodita all'interno del museo, rimanevano delusi dal fatto che non fosse fruibile. Grazie ad un microscopio 3D donato da The Venice International Foundation in grado di realizzare immagini ad altissima risoluzione, il museo potrebbe digitalizzare l'opera rendendola accessibile al pubblico in modo innovativo. Questo tipo di iniziativa non solo aumenterebbe la qualità percepita del brand, ma rafforzerebbe anche la sua notorietà e la sua immagine grazie ad un'offerta di un'esperienza unica e inimitabile.

Dall'analisi dell'intervista emerge come le Gallerie dell'Accademia abbiano sviluppato un equilibrio efficace tra tradizione e innovazione, riuscendo a mantenere la propria identità adattandosi contemporaneamente alle esigenze di un pubblico sempre più diversificato. Le strategie di branding, le collaborazioni strategiche e l'attenzione all'accessibilità cognitiva sono elementi fondamentali che hanno permesso al museo di rafforzare la propria posizione nel panorama culturale veneziano. Tuttavia, sussistono diverse sfide, soprattutto in termini di competizione con altre attrazioni culturali e nella necessità di attrarre un pubblico sempre più diversificato per poter garantire un livello di autosufficienza economica costante e sempre più elevato.

Il successo delle strategie attuate dalle Gallerie dell'Accademia per valorizzare il branding museale dipenderà dalla capacità del museo di innovare l'offerta senza perdere mai di vista la propria mission. Le iniziative emerse durante l'intervista rappresentano un punto di partenza

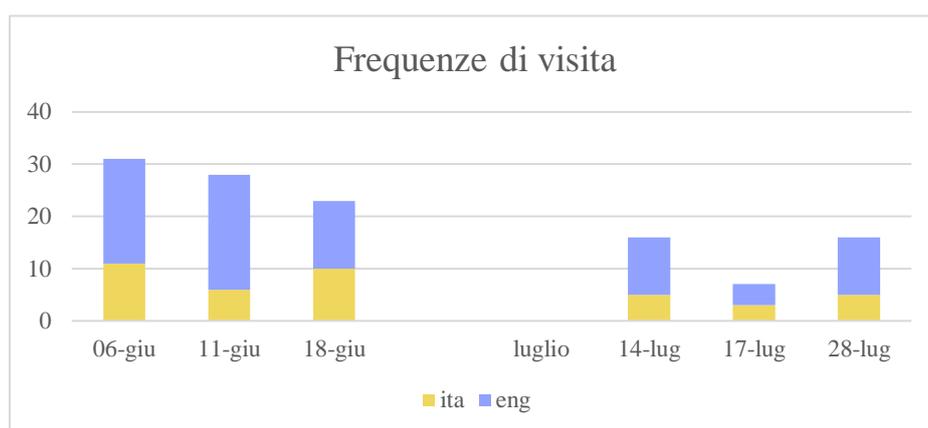
con grandi margini di miglioramento che permetteranno al museo di migliorare la propria competitività posizionandosi favorevolmente nel panorama culturale veneziano.

Le tematiche affrontate sono state ulteriormente approfondite anche con dati quantitativi raccolti tramite un questionario sottoposto ai visitatori del museo. Nel paragrafo seguente sono stati analizzati e interpretati i risultati raccolti.

3.2. Analisi dei dati dei questionari

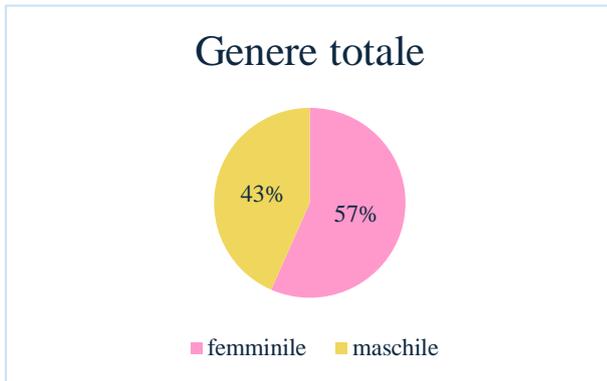
Tra giugno e luglio 2024 è stato somministrato un questionario ai visitatori del museo delle Gallerie dell'Accademia di Venezia, mirato a misurare la loro percezione post visita. Le domande del questionario, formulate sulla base di studi precedenti sui temi di branding museale, erano a scelta multipla e con scale Likert da 1 a 5. L'obiettivo principale di questa ricerca era raccogliere dati per comprendere meglio le percezioni e le esperienze dei visitatori, al fine di migliorare il branding e le strategie di comunicazione del museo.

La ricerca è stata condotta all'interno del museo, somministrando i questionari ai visitatori volontari. Durante il mese di giugno sono stati raccolti circa 27 questionari al giorno, mentre nel mese di luglio c'è stato un calo nelle affluenze, con una media di 13 questionari al giorno. In totale, sono stati raccolti 302 questionari, di cui 114 in italiano e 188 in inglese. Questa diversificazione linguistica permette di cogliere le diverse percezioni dei visitatori locali e internazionali, arricchendo il quadro complessivo dell'indagine.

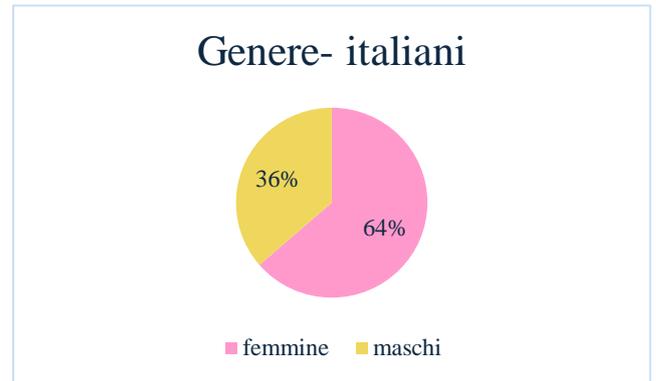


2. Elaborazione personale dei dati del questionario-frequenza di visita nei mesi di giugno e luglio

Il campione totale presenta una leggera predominanza femminile (57%), con una discrepanza maggiore tra i rispondenti in lingua italiana, che sono per il 64% donne.



3. Elaborazione personale dei dati del questionario- distribuzione del genere tra i rispondenti totali



4. Elaborazione personale dei dati del questionario- distribuzione del genere tra i rispondenti italiani

L'età più frequente dei rispondenti totali è di 24 anni (19 risposte), seguita dal gruppo di 25 anni (17 risposte). Il resto dei rispondenti ha età molto variabile, infatti si sono verificate risposte per circa ogni anno di età fino agli 82 anni. Tra i rispondenti italiani, la regione di provenienza più rappresentativa è il Veneto (38,76%), seguita dalla Lombardia (21,66%). Per quanto riguarda i rispondenti in lingue inglese, la maggioranza è di origine americana (86,4%), seguita dai francesi (27%) e dagli inglesi (25,2%). In entrambi i gruppi di rispondenti, la maggioranza ha un livello di istruzione alto; si rileva che il 75,5% degli italiani e l'83,6% degli stranieri possiede una laurea di primo o secondo livello.

La ricerca empirica è stata realizzata congiuntamente con altri colleghi, per questo motivo il questionario contiene domande relative a diversi temi. Ai fini di questa analisi, ci si concentra solo alcune domande rilevanti per poter comprendere le percezioni dei visitatori riguardo al brand del museo.

Di particolare interesse sono le domande numero 4 (quante volte ha già visitato la Galleria negli ultimi 12 mesi), 7 (come è venuto a conoscenza del museo), 9 (Quando pensa a Venezia, qual è la prima attrazione, museo, monumento o istituzione culturale che le viene in mente?), 10 (Indichi su una scala da 1 a 5 quali sono, secondo lei, le istituzioni e i musei più conosciuti a Venezia), 11 (Indichi su una scala da 1 a 5 quale di questi loghi ritiene che sia più riconoscibile), 13 (Secondo lei il prezzo che ha pagato del biglietto per le Gallerie dell'Accademia è adeguato?), 14 (Valutazioni in merito alla Membership Card e alla Newsletter delle Gallerie dell'Accademia), 15 (Come valuta l'esperienza alle Gallerie su una scala da 1 a 5?), 16 (Su una scala da 1 a 5 cosa la spingerebbe a tornare alle Gallerie?) e 17 (Dopo la visita alle Gallerie,

quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni?). Tutti i quesiti sono stati formulati facendo riferimento agli studi analizzati nel capitolo precedente, in particolare allo studio di Liu et al. (2015) "Constructing Customer-based Museums Brand Equity Model: The Mediating Role of Brand Value", in quanto sono state poste più domande per ogni dimensione di brand equity. Questo metodo è stato ritenuto efficace per ottenere una visione il più completa possibile delle percezioni dei visitatori.

Per indagare la notorietà del brand si sono poste le domande numero 9, 10 e 11, che permettono di valutare il museo "top of mind" dei visitatori e, di conseguenza, quanto le Gallerie dell'Accademia siano percepite come tali. Proponendo dei confronti con le altre realtà museali del territorio si può realmente comprendere come le Gallerie dell'Accademia siano posizionate nella mente del visitatore per poter, nel futuro, applicare strategie di valorizzazione e rafforzamento della notorietà del brand. Andando ad analizzare le risposte a queste domande e tenendo in considerazione la tipologia di campione intervistato (turisti stranieri e residenti in Veneto) emerge come il museo sia considerato famoso e degno di visita solo per coloro che provengono da paesi lontani o che già lo conoscono vivendo nella stessa città o regione. Il campione analizzato rispecchia la tipologia di pubblico del museo e di conseguenza si intuisce già solo con questi dati primari come la notorietà del brand debba essere valorizzata per poter diventare la prima scelta di visita di tutti i turisti della città.

Il valore percepito del brand è stato misurato con le domande 12 e 13 relative al prezzo del biglietto, le risposte segnalano se l'esborso è considerato adeguato o meno rispetto all'offerta culturale. Con queste domande ci si può collegare direttamente alla dimensione della fedeltà percepita, in quanto è molto probabile che se il valore percepito non è adeguato il visitatore non sarà incentivato a ritornare. Anche in questo caso, considerando l'età media dei visitatori (24-25 anni) bisogna tenere conto delle discriminazioni di prezzo dei biglietti, per questo target il biglietto costa solo 2euro.

La qualità percepita, una dimensione essenziale del branding museale, è stata esplorata attraverso domande su scala Likert per misurare più componenti dell'offerta. La domanda 15 chiede di valutare la qualità delle mostre temporanee e permanenti, della biglietteria, del bookshop, delle audioguide e l'esperienza complessiva, mentre la domanda 17 indaga elementi strutturali come l'illuminazione e la segnaletica. In questo modo, con solo due domande, si è riusciti a raccogliere dati in merito alla qualità dell'esperienza, delle infrastrutture e del personale.

Infine, la fedeltà al brand è stata valutata con i quesiti 4, 14 e 16 per capire se in media il numero di visitatori è fedele e visita il museo più volte negli ultimi 12 mesi, se usufruisce della membership card e della newsletter e quali sono le motivazioni che lo spingerebbero a tornare. Da una prima lettura dei risultati è interessante notare come, nonostante la maggioranza dei rispondenti italiani sia veneta, solo una pochissima percentuale di questi conosce i benefici di membership card, la possiede o è iscritto alla newsletter. Anche se si tratta di un'analisi molto superficiale, si può già comprendere come il pubblico italiano non abbia instaurato un forte legame di fedeltà e lealtà con il museo nonostante sia residente nella sua stessa regione e rappresenti il museo nazionale di arte veneziana più importante.

La domanda 7 “come è venuto a conoscenza del museo”, nonostante non rientri in una categoria specifica di Brand Equity, è rilevante in quanto permette di capire se il museo comunica con efficacia la sua offerta culturale. Tra le opzioni di risposta vi è anche il “passaparola” e “casualmente”, due opzioni che hanno raggiunto percentuali abbastanza alte e che fanno riflettere sulle capacità del museo di comunicare e valorizzare la propria proposta culturale.

Questa analisi dettagliata delle domande e delle risposte fornirà un quadro chiaro delle percezioni dei visitatori e delle aree di miglioramento per le Gallerie dell'Accademia di Venezia, permettendo al museo di sviluppare strategie mirate per potenziare la propria immagine e attrattiva. Grazie a questi dati, il museo potrà implementare azioni specifiche per migliorare la qualità dell'esperienza dei visitatori, valorizzare il brand e aumentare la fedeltà, contribuendo così al suo successo a lungo termine.

3.2.1. Notorietà

La prima dimensione di Brand Equity che si vuole isolare è la notorietà del brand, indagata con le domande 9, 10 e 11 del questionario sottoposto ai visitatori del museo.

Il quesito 9 chiedeva al visitatore di indicare quale fosse la prima attrazione, museo, monumento o istituzione culturale a cui si pensa quando si nomina Venezia. Sono state raccolte in totale 259 risposte, ma sono state considerate solo 198 risposte valide in quanto quelle scartate non erano coerenti con le richieste del quesito. Andando semplicemente a contare le risposte, si nota subito come il primato lo abbia piazza San Marco, in quanto è stato scritto da più di 100 persone. Seguita poi, con numeri nettamente inferiori (28) dalla Biennale. Il museo delle Gallerie

dell'Accademia di Venezia è stato rilevato solo 10 volte, ritrovandosi dietro alla Collezione Peggy Guggenheim (19) e Palazzo Ducale (16).

San Marco emerge come l'attrazione più iconica della città, la sua importanza storica e culturale la rende immediatamente riconoscibile e si inserisce con molta facilità nella "top of mind" dei visitatori di Venezia. La Biennale di Venezia, con 28 menzioni, afferma la sua importanza come evento culturale di grande richiamo per un pubblico che va dagli amanti dell'arte ad un segmento più generale. Analizzando questi dati bisogna tenere conto che la ricerca è stata effettuata durante i mesi di Biennale 2024, per cui potrebbe essere che i visitatori la menzionino perché visitata di recente o perché è una delle motivazioni per cui hanno deciso di recarsi a Venezia.

Non sorprende come il museo più menzionato sia la Collezione Peggy Guggenheim. Infatti, anche se rilevato solo 19 volte, è l'unico museo riconosciuto facilmente dal pubblico. Questi numeri non sono altro che il risultato di specifiche strategie di branding e di marketing più in generale che rendono la Collezione Peggy Guggenheim così facilmente memorizzabile e riconoscibile nonostante il test sia stato effettuato all'interno di un altro museo.

È interessante notare la grande varietà di risposte, questo conferma come Venezia sia percepita in maniera molto variegata dai visitatori.

La domanda numero 10 era relativa alla notorietà di diverse istituzioni culturali di Venezia: Peggy Guggenheim, Collezione Pinault, Museo Correr, Palazzo Ducale, Gallerie dell'Accademia e Museo M9. In questo caso si chiedeva al rispondente di indicare su una scala Likert 1-5 quanto ritenesse il museo famoso dove 1 indicava "per nulla famoso" e 5 "molto famoso". Per interpretare questi dati, si prosegue andando a calcolare per ciascun museo la media del punteggio ottenuto, la devianza standard per misurare quanto le risposte si discostano in media dalla media stessa, la moda e la mediana.

	MEDIA	MODA	MEDIANA	DEV. STANDARD
Peggy Guggenheim	3,9	5	4	1,3
Collezione Pinault	3	3	3	1,4
Museo Correr	2,7	1	3	1,3
Palazzo Ducale	4	5	5	1,4
Gallerie dell'Accademia	4,1	5	4	1,1
Museo M9	1,8	1	1	1,1

Tabella 2: Elaborazione personale dei dati del questionario- analisi descrittiva delle frequenze dalla domanda 10 del questionario

La deviazione standard fornisce un'indicazione su quanto i visitatori abbiano opinioni diverse sulla notorietà di ciascuna istituzione. Ad esempio, una deviazione standard elevata indica che le opinioni sono più variabili, mentre una deviazione standard bassa suggerisce che c'è un maggiore consenso tra i rispondenti.

Un importante passaggio che è stato effettuato per tutte le domande del questionario è stato rimuovere i valori mancanti così che l'analisi dei dati venga effettuata solo per le risposte complete evitando distorsioni nei risultati. I valori mancanti possono distorcere la media, la deviazione standard e altre statistiche, rimuovendo le righe con valori mancanti si garantisce una corretta analisi dei dati senza interferenze o dati incompleti. Nel caso della domanda 10 (e poi per il resto delle domande), i valori mancanti rimossi sono quelli relativi alle risposte non date per alcune istituzioni culturali. Per esempio, se un rispondente non ha indicato il punteggio di notorietà per il Museo Correr lasciando il campo vuoto, quella riga è stata eliminata. In questo modo si considerano solo le risposte complete, la conseguenza è la diminuzione del numero totale di risposte considerate ma si avrà una validità maggiore dei risultati statistici.

Da questa analisi si nota come le Gallerie dell'Accademia, Palazzo Ducale e la Collezione Peggy Guggenheim siano tra le istituzioni culturali e artistiche più note della città. Il museo M9, come previsto, ha una notorietà molto bassa tra i visitatori del museo. Sorprende anche il risultato del Museo Correr, che nonostante si collochi in Piazza San Marco ha ricevuto dei punteggi estremamente bassi.

Interpretando i risultati ottenuti si possono comprendere molti aspetti riguardo la notorietà delle Gallerie dell'Accademia rispetto alle altre istituzioni veneziane. La media di 4,11 indica che, in generale, le Gallerie dell'Accademia sono molto conosciute, collocandosi vicino ai livelli di Palazzo Ducale o della Collezione Peggy Guggenheim. Sebbene siano percepite come abbastanza conosciute, c'è spazio per migliorare la percezione del pubblico e, soprattutto, il posizionamento sul territorio in merito al settore culturale della città. Questo punteggio potrebbe essere stato dettato anche dal luogo in cui si è tenuto il questionario, infatti, bisogna considerare che i visitatori potrebbero essere stati influenzati dal fatto di essere all'interno del museo stesso.

La mediana delle risposte è 4, il che suggerisce che la metà dei rispondenti ha attribuito alle Gallerie dell'Accademia un punteggio di 4 o superiore su una scala da 1 a 5 indicando un buon livello di notorietà. Questo punteggio indica un solido punto di partenza per poter migliorare ulteriormente la notorietà percepita, infatti, con campagne di marketing mirate si potrebbero raggiungere risultati vicini a quelli di altre istituzioni come la Collezione Peggy Guggenheim.

La deviazione standard relativamente bassa (1,07) rispetto ad altre istituzioni suggerisce che le opinioni sulla notorietà delle Gallerie dell'Accademia sono abbastanza uniformi, quindi si può affermare che la maggior parte dei rispondenti tende ad avere opinioni simili sulla notorietà di questa istituzione. Da questo si può quindi affermare che le Gallerie dell'Accademia hanno una base di notorietà stabile con molti margini di miglioramento e rafforzamento per renderla sempre più ampia e diffusa. Il museo ha un grande potenziale per migliorare la percezione del brand attraverso strategie di marketing mirate e iniziative di branding per poter elevare ulteriormente la posizione delle Gallerie dell'Accademia sul territorio.

In riferimento alla notorietà del brand, risulta opportuno esaminarla in relazione alla qualità percepita della collezione permanente del museo, poiché, come ha sottolineato più volte il direttore Giulio Manieri Elia, rappresenta l'offerta principale del museo. Con questa analisi si vuole indagare l'esistenza di una correlazione positiva tra elevati punteggi di notorietà e altrettanto elevati punteggi di qualità. Nella tabella 3, si osserva che il 36,6% dei rispondenti che considera il museo altamente conosciuto ritiene anche che il livello di qualità della collezione permanente, indagata con la domanda 15 del questionario, sia elevata.

	Valutazione collezione permanente				
Notorietà percepita del museo	1	2	3	4	5
1	0,4%	0,0%	0,8%	0,8%	1,9%
2	0,0%	1,5%	1,9%	1,5%	1,1%
3	0,0%	0,4%	1,5%	3,8%	5,3%
4	0,4%	0,8%	4,2%	11,3%	13,6%
5	0,4%	0,0%	3,4%	8,7%	36,6%

Tabella 3: rielaborazione personale dei dati- analisi della contingenza tra la notorietà percepita del museo e la valutazione della collezione permanente

In particolare, il fatto che oltre un terzo dei rispondenti che considera il museo molto noto valuti positivamente anche la qualità dell'offerta artistica, indica che una maggiore riconoscibilità del brand può influenzare positivamente la percezione della qualità della collezione. Ne consegue che, strategie di comunicazione e marketing mirate ad aumentare la notorietà del brand museale, potranno, a loro volta, contribuire a migliorarne la percezione complessiva della qualità delle collezioni.

Grazie a questa prima analisi di correlazione, si inizia a comprendere come tutte le dimensioni della Brand Equity siano tra di loro interconnesse. In questo contesto, la qualità percepita della collezione artistica e la notorietà del brand si sostengono e rafforzano reciprocamente contribuendo a far sì che il pubblico percepisca alti livelli di entrambe le dimensioni. Emerge l'importanza di un gestione integrata del brand: aumentando la visibilità del museo si genera un passaparole positivo che va ad influenzare l'opinione pubblica riguardo la qualità dell'offerta, creando così un circolo virtuoso che favorisce una percezione complessivamente positiva del museo. Le Gallerie dell'Accademia dovrebbero investire in attività strategiche mirate ad aumentare la visibilità e la reputazione del museo per poter godere di maggiore attrattività e migliorare l'esperienza dei visitatori.

La domanda 11 relativa alle percezioni dei loghi contribuisce a misurare il livello di notorietà del museo delle Gallerie dell'Accademia. Anche in questo caso sono state rimosse le righe con i valori mancanti per garantire un'analisi completa e corretta.

	MEDIA	MODA	MEDIANA	DEV.STANDARD
MUVE	2,6	1	2	1,5
Peggy Guggenheim	4,2	5	5	1,3
Collezione Pinault	3,3	5	3	1,5
Gallerie dell'Accademia	3,9	5	4	1,3
M9	2,4	1	2	1,5

Tabella 4. Elaborazione personale dei dati del questionario- analisi descrittiva delle frequenze della domanda 11 del questionario

Con una media di 3.87 e una mediana di 4.0, il logo delle Gallerie dell'Accademia è percepito come abbastanza riconoscibile, sebbene non sia al livello del logo della Collezione Peggy Guggenheim.

Confrontando i risultati degli altri loghi con quello delle Gallerie dell'Accademia emerge che la Collezione Peggy Guggenheim ha ottenuto una media più alta (3,84) e una mediana di 5 indicando una percezione di riconoscibilità maggiore rispetto alle Gallerie dell'Accademia e degli altri musei considerati. Sorprende il risultato ottenuto dal logo dei Musei Civici, che insieme al museo M9 hanno ottenuto punteggi molto bassi. Palazzo Grassi e Punta della Dogana hanno ottenuto risultati simili alle Gallerie dell'Accademia, ma con una maggiore variabilità nelle risposte indicando una stabilità inferiore nella percezione del logo.

In generale, si può affermare che il logo si posiziona molto bene rispetto ai musei indagati indicando un livello alto di riconoscibilità.

Per approfondire l'analisi dei risultati si è creata una tabella di contingenza (tabella 5) che mette in relazione la notorietà delle Gallerie dell'Accademia misurata tramite la domanda 10 con la percezione del logo del museo misurato con la domanda 11.

Le righe rappresentano i punteggi di notorietà delle Gallerie dell'Accademia su una scala da 1 a 5, mentre le colonne rappresentano i punteggi di percezione del logo delle Gallerie dell'Accademia su una scala da 1 a 5. Le celle mostrano la percentuale di rispondenti che hanno assegnato i punteggi specifici a entrambe le variabili.

	PERCEZIONE DEL LOGO				
NOTORIETA'	1	2	3	4	5
1	1,8%	1,1%	0,0%	0,0%	0,7%
2	0,4%	1,1%	1,8%	1,5%	1,5%
3	0,7%	1,5%	4,0%	2,2%	3,7%
4	1,8%	1,8%	4,4%	10,3%	11,0%
5	4,0%	2,6%	3,3%	9,9%	28,7%

Tabella 5: Elaborazione personale dei dati del questionario- analisi delle contingenze tra notorietà del museo e percezione del logo

Per esempio, guardando il punteggio 5 di notorietà e il punteggio 5 di percezione del logo si conta il 28,7% di rispondenti che considerano le Gallerie dell'Accademia molto famose (punteggio 5) e anche il loro logo molto riconoscibile (punteggio 5). O, ancora, considerando il punteggio 4 di notorietà e il punteggio 3 di percezione del logo si vede come il 4,4% dei rispondenti abbia dato quella specifica combinazione di punteggi.

I punteggi più alti di notorietà tendono a essere associati con punteggi alti di riconoscibilità del logo, suggerendo una correlazione positiva tra quanto le persone conoscono le Gallerie dell'Accademia e quanto riconoscono il loro logo. Infatti, la maggior parte dei rispondenti che considera le Gallerie dell'Accademia molto famose tende a percepire anche il logo come molto riconoscibile, rappresentando un segnale positivo per il branding. Le percentuali più elevate si trovano nelle combinazioni di 5-5 (28,7%), 4-5 (11%), 4-4 (10,3%), 5-4 (9,9%)

Si nota, però, una certa variabilità nei punteggi intermedi, suggerendo la presenza di gruppi di persone che, pur conoscendo le Gallerie, potrebbero non essere altrettanto familiari con il logo, o viceversa. Da questa analisi si comprende come le due variabili si influenzino a vicenda, per questo motivo le strategie di marketing dovrebbero essere mirate sia alla valorizzazione del logo sia all'aumento della notorietà del museo senza trascurare nessuna delle due dimensioni. Tramite un grafico delle distribuzioni si possono mostrare in maniera più chiara le relazioni tra le due variabili.

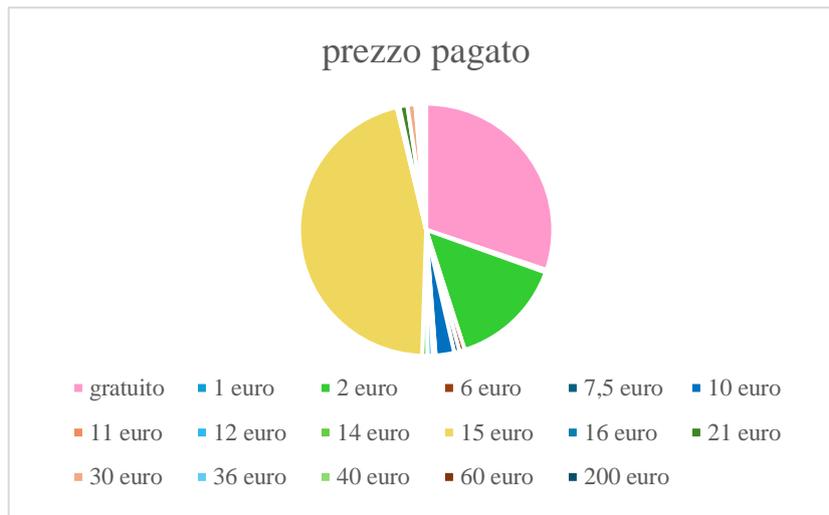
3.2.2. Valore percepito

Il valore percepito del brand è stato indagato tramite le domande 12 e 13 relative al prezzo del biglietto d'ingresso. Dai grafici realizzati si nota come, in linea generale, il prezzo sia considerato adeguato anche se sussiste una percentuale non bassa (18%) che sostiene che il prezzo dovrebbe essere più basso (figura 5).



5. Elaborazione personale dei dati- distribuzione delle risposte relative alla percezione del prezzo

Le decisioni di pricing sono molto delicate, nel caso delle Gallerie dell'Accademia la strategia adottata è quella di vendere un biglietto unico che comprende la possibilità di visitare sia la collezione permanente sia la mostra temporanea e questo può giustificare il prezzo di 15 euro. Questa decisione potrebbe non accontentare il desiderio di visitare solo la mostra di arte contemporanea, che da sola attira un grande numero di visitatori che potrebbero non essere interessati alla collezione permanente di arte antica. Questa decisione, però, non è argomento di discussione in quanto il Direttore Giulio Manieri Elia non vuole scindere le due realtà del museo per evitare che una sovrasti l'altra.



6. Elaborazione personale dei dati- distribuzione del prezzo pagato dai visitatori

Il prezzo del biglietto intero è di 15 euro, prezzo pagato dalla maggior parte dei visitatori intervistati. Esistono diverse riduzioni, tra cui quella più registrata è di 2 euro per gli studenti universitari. Questi dati ci danno già un indicatore della tipologia di visitatori del museo, suggerendo che si tratta principalmente di persone adulte o stranieri che non hanno diritto a riduzioni e studenti. Sorprende che la tariffa di 21 euro, ovvero quella che prevede il biglietto intero con un supplemento di 6 euro per l'audioguida sia stata scelta solo da una piccolissima parte del campione intervistato (figura 6). Questo dato può essere utile per considerare dei cambiamenti o dei miglioramenti al servizio delle audioguide per stimolarne l'acquisto; si potrebbero rendere più immersive o aggiungere più lingue così che il grande numero di visitatori stranieri possa essere accontentato.

Per comprendere come il prezzo possa influenzare il livello di soddisfazione del visitatore, è utile valutare la relazione tra coloro che ritengono che il costo del biglietto dovrebbe essere più basso e la loro valutazione complessiva dell'esperienza (domande 13 e 15). Dall'analisi presentata nella tabella 5, emerge che, sebbene una parte significativa dei rispondenti percepisca il prezzo come eccessivo, ciò non ha influito negativamente sulla loro valutazione dell'esperienza. Infatti, le percentuali più elevate si registrano per i punteggi 4-5 (su scala da 1 a 5) relativi alla domanda 15 del questionario, che misura il grado di soddisfazione globale.

Questi risultati suggeriscono come la qualità della proposta culturale del museo sia in grado di compensare la percezione di un costo elevato, riuscendo a far valutare positivamente l'esperienza vissuta nonostante la critica iniziale sul prezzo. Questo indica che il valore

percepito della collezione permanente e temporanea sia sufficientemente elevato da mitigare la delusione iniziale legata al prezzo.

In termini strategici, il museo potrà permettersi di mantenere gli attuali prezzi relativamente alti, poiché la qualità e la rilevanza storica dell'offerta artistica garantiscono un'esperienza che i visitatori considerano all'altezza del costo sostenuto. Questo consentirà alle Gallerie di massimizzare le altre e di posizionarsi come un museo con un'offerta culturale di alta qualità dove il prezzo diventa indicatore di valore ed esclusività. Per mantenere questa condizione, è fondamentale continuare ad investire nella qualità delle proposte per mantenere alta la percezione del valore, giustificando così il prezzo richiesto e preservando la soddisfazione dei visitatori. Anche in questo caso si nota la correlazione tra le dimensioni di Brand Equity e il potere che hanno di innescare processi di passaparola positivi che saranno determinanti nel lungo termine per il museo.

	Valutazione esperienza				
Valutazione del prezzo	1	2	3	4	5
No, dovrebbe essere più basso	3,9%	3,9%	7,8%	47,1%	37,3%

Tabella 6: rielaborazione personale dei dati-analisi delle contingenze tra la valutazione del prezzo e l'esperienza complessiva

I dati relativi ai prezzi pagati dai visitatori sono molto importanti in quanto i ricavi da biglietteria rappresentano una delle fonti primarie per poter essere autosufficienti. Inoltre, se il valore percepito dell'offerta è conforme al prezzo pagato il visitatore sarà soddisfatto e propenso anche alla rivisita o alla raccomandazione. Emerge, quindi, come il prezzo sia una dimensione di estrema importanza e che quindi debba essere sempre monitorato per evitare di deludere le aspettative dei visitatori.

3.2.3. Qualità percepita

La qualità percepita è stata analizzata tramite le domande 15 e 17 che chiedevano di valutare più aspetti riguardanti l'offerta del museo.

In queste domande si chiedeva al rispondente di esprimere la propria opinione su una scala da 1 a 5 riguardo ad aspetti prettamente culturali e artistici come la qualità delle mostre temporanee e della collezione permanente, e su aspetti più strutturali come l'illuminazione e la segnaletica.

	MEDIA	MODA	MEDIANA	DEV.STANDARD
Collezione permanente	4,2	5	4	0,9
Mostra temporanea De Kooning	3,9	5	4	1,1
Mostra temporanea Affinità Elettive	3,5	3	4	1,2
Prenotazione	3,6	3	4	1,3
Biglietteria	4,1	5	4	1,1
Bookshop	3,8	5	4	1
Audioguide	3,3	3	3	1,3
Esperienza Complessiva	4,2	4	4	0,9

Tabella 7: elaborazione personale dei dati- analisi descrittiva delle frequenze della domanda 15 del questionario

La domanda 15 si riferisce alla valutazione dell'esperienza alle Gallerie, e comprende diverse sotto-domande che esplorano vari aspetti come la qualità del servizio offerto dalla biglietteria, dal bookshop e una valutazione sull'esperienza complessiva.

	MEDIA	MODA	MEDIANA	DEV.STANDARD
Didascalie e pannelli	4,3	5	5	1
Segnaletica	3,8	5	4	1,3
Illuminazione e allestimento	4	5	4	1,1

Tabella 8: Elaborazione personale dei dati- analisi descrittiva delle frequenze della domanda 17 del questionario

La domanda 17 si riferisce alla percezione della qualità di vari aspetti del museo, come le didascalie, la segnaletica e l'illuminazione. Dopo aver eliminato le righe con valori mancanti per un'analisi basata solo su dati completi, si sono calcolate la media, mediana e la moda di

entrambe le domande prese singolarmente. Successivamente segue un'analisi congiunta per comprendere se ci sia una contingenza tra le risposte.

Come nel caso dell'analisi della notorietà del brand, anche per la qualità percepita risulta utile eseguire un'analisi delle contingenze. Di seguito si riporta la tabella delle contingenze creata andando a confrontare le risposte dato alla domanda 10 relative al giudizio sull'esperienza complessiva rispetto ai punteggi ottenuti alla domanda 17 sull'illuminazione e l'allestimento.

	ILLUMINAZIONE E ALLESTIMENTO				
ESPERIENZA	1	2	3	4	5
1	0,0%	0,4%	0,4%	0,4%	0,0%
2	0,8%	0,4%	0,8%	0,0%	0,0%
3	1,2%	0,8%	3,2%	2,0%	0,4%
4	0,4%	4,4%	5,6%	14,0%	10,8%
5	0,4%	2,4%	5,6%	12,0%	33,6%

Tabella 9: rielaborazione personale dei dati- analisi delle contingenze tra le valutazioni dell'esperienza complessiva e l'illuminazione e l'allestimento

Le righe rappresentano i punteggi dati dai visitatori per l'esperienza complessiva alle Gallerie dell'Accademia su una scala da 1 a 5. Le colonne rappresentano quelli relativi alla percezione della qualità dell'illuminazione e dell'allestimento, anch'essi su una scala da 1 a 5, e le celle mostrano la percentuale di rispondenti che hanno assegnato quei punteggi specifici a entrambe le variabili.

Si nota come le persone che hanno dato un punteggio alto all'esperienza complessiva (4 o 5) tendono anche a dare punteggi elevati alla qualità dell'illuminazione e dell'allestimento. Si nota come la combinazione di punteggi elevati (5-5; 4-5; 4-4; 5-4) presenti le percentuali più elevate suggerendo una correlazione positiva tra la percezione complessiva dell'esperienza e la qualità percepita dell'illuminazione e dell'allestimento.

Questo tipo di analisi permette di comprendere come aspetti specifici possano influire sull'esperienza generale all'interno del museo, risulta, quindi interessante analizzare più approfonditamente la relazione tra le variabili prese in considerazione. Nonostante i punteggi molto alti, si sono rilevati diversi commenti negativi alla fine del questionario in merito all'illuminazione che non facilita la visita, alla segnaletica poco chiara e alla mancanza di sedute o bar per rilassarsi. Questi commenti, anche se non rilevati sottoforma di punteggi, devono essere presi in considerazione in quanto variano i risultati ottenuti.

In conclusione, migliorare la qualità dell'illuminazione e dell'allestimento potrebbe, come si è visto, avere un impatto positivo sulle valutazioni complessive dell'esperienza all'interno del museo aumentando sempre di più la soddisfazione generale dei visitatori.

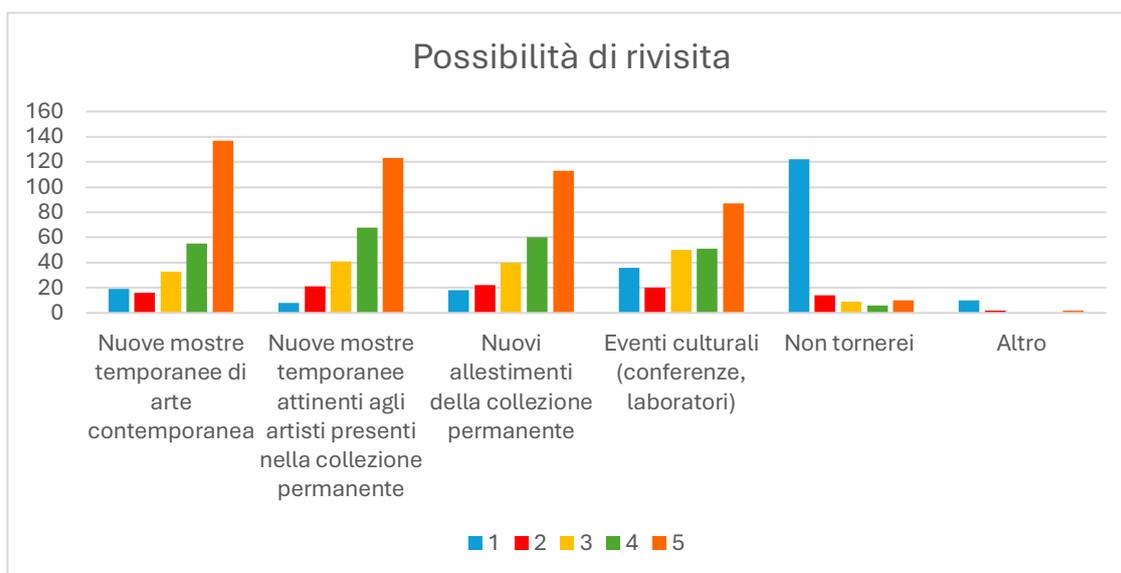
3.2.4. Fedeltà

La fedeltà al brand è stata indagata tramite le domande 4, 14, e 16. La domanda numero 14 chiedeva al visitatore se possedesse la membership, se ne conoscesse i vantaggi e se fosse iscritto alla newsletter permettendo di comprendere se il pubblico del museo sia fidelizzato o meno. Le risposte sono estremamente negative, a tutte le domande si contano solo 3 "sì" totali; quindi, ipoteticamente solo una o due persone possiedono la membership card e sono iscritti alla newsletter. Questi risultati fanno riflettere molto sulle prossime strategie da mettere in atto: escludendo la porzione di intervistati stranieri, che non potranno essere fidelizzati, e *Tabella 10.* considerando solo quelli italiano, che, come visto, sono per la maggioranza veneti,

bisogna cercare di porre in essere strategie di marketing estremamente efficaci per far sì che questa porzione di pubblico si avvicini ancora di più alla realtà del museo. Un risultato così negativo è sintomo di una comunicazione poco immersiva e stimolante, preoccupa il fatto che nemmeno il pubblico locale è interessato ad iscriversi alla newsletter o a comprare la membership card. Il museo dovrebbe creare una proposta più accattivante così che i veneti riconoscano la rilevanza del museo a livello locale e diventino parte attiva al suo interno.



7. Elaborazione personale dei dati- distribuzione delle risposte rispetto alle possibilità di rivisita del museo



8: Elaborazione personale dei dati del questionario- distribuzione delle risposte alla domanda 4 del questionario

La domanda 4 chiedeva al pubblico di indicare quante volte ha visitato il museo negli ultimi 12 mesi, indicando una risposta tra: questa è la prima volta, una volta prima di questa, da 2 a 4 volte e più di 5 volte. Più della maggior parte degli intervistati totali sta visitando il museo per la prima volta, anche considerando solo il pubblico italiano la situazione non cambia, infatti, si contano 57 risposte a “questa è la prima volta” seguite da 26 risposte a “una volta prima di questa”. In generale, si può affermare che il pubblico esaminato non sia fedele e affezionato al museo. Per capire se sussiste una possibilità di incentivare alla fedeltà e alla rivisita bisogna considerare i punteggi rilevati con la domanda 16 che chiedeva di indicare su una scala da 1-5 cosa potrebbe spingere il visitatore a ritornare al museo, le opzioni erano: nuove mostre di arte contemporanea, nuove mostre temporanee attinenti agli artisti presenti nella collezione permanente, nuovi allestimenti della collezione permanente ed eventi culturali o conferenze.

Guardando i punteggi raccolti e calcolandone le medie, si nota come il pubblico sarebbe più incentivato a tornare al museo in occasione di nuove mostre di arte contemporanea (4,04) e per nuove mostre temporanee attinenti agli artisti presenti nella collezione permanente (4,06). Da queste risposte si può intuire come i visitatori siano interessati ad entrambe le offerte artistiche, provando la capacità del museo di attrarre pubblico non solo grazie alle mostre di arte contemporanea ma anche per la grandiosità della collezione permanente.

NUMERO DI VISITE	RIVISITA PER MOSTRE ARTE CONT.				
	1	2	3	4	5
1 volta prima di questa	0,4%	1,5%	1,5%	2,3%	7,7%
5 o più	0,8%	0,0%	1,2%	1,9%	1,9%
da 2 a 4	0,0%	0,8%	1,5%	0,8%	6,9%
Questa è la prima volta	6,2%	3,8%	8,5%	16,2%	36,2%

Tabella 11: Elaborazione personale dei dati del questionario- analisi delle contingenze tra il numero di visite precedenti e la possibilità di rivisita

Per comprendere meglio la relazione tra il numero di visite passate della domanda 4 e le motivazioni che spingerebbero il visitatore della domanda 16, si può costruire una tabella delle contingenze andando a confrontare il numero delle visite effettuate dai visitatori intervistati con i punteggi dati alla possibilità di ritornare per nuove mostre di arte contemporanea.

Le righe rappresentano il numero di visite precedenti dei visitatori, mentre le colonne il livello di interesse da 1 a 5 a tornare per nuove mostre temporanee di arte contemporanea. Nelle celle si trova la combinazione delle risposte date alle due domande dai rispondenti espressa in percentuale.

I visitatori che sono stati per la prima volta al museo il giorno dell'intervista sarebbero più propensi a ritornarci in occasione di mostre di arte contemporanea (36,2%). Allo stesso modo, si nota come anche i visitatori che erano già stati al museo sarebbero incentivati a ritornare, ad esempio, se si guarda la combinazione "1 volta prima di questa" e il punteggio 5 si ottiene un punteggio di 7,7% o "da 2 a 4" e 5 si ha 6,9%. I risultati più bassi (1,9%) si sono registrati tra i visitatori più fedeli, ovvero coloro che sono stati al museo più di 5 volte. Questi risultati suggeriscono la necessità del museo di creare una proposta culturale che possa incentivare la rivisita anche a coloro che conoscono bene la collezione e che hanno visitato il museo più volte, cercando quindi di fidelizzarli al meglio e non trascurarli. Le risposte suggeriscono la capacità del museo di offrire una proposta culturale di ottima qualità, in quanto le percentuali di possibilità di rivisita sono elevate, ma, nonostante ciò, bisogna considerare che molti dei visitatori intervistati erano stranieri per cui potrebbe risultare difficile una possibile rivisita e fidelizzazione.

Bisogna tenere conto anche di una condizione molto importante, ovvero che i risultati così positivi potrebbero essere stati influenzati dal fatto che il questionario è stato somministrato in concomitanza con la mostra di arte contemporanea di De Kooning che ha riscosso molto successo. L'entusiasmo per la mostra appena visitata potrebbe aver giocato un ruolo cruciale durante la compilazione del questionario, andando ad aumentare le percezioni di qualità e, di conseguenza, le possibilità di rivisita. In ogni caso, le mostre contemporanee allestite in occasione di Biennale Arte hanno sempre avuto un buon riscontro, quindi i dati raccolti sono in linea con le aspettative e con i risultati degli anni precedenti.

Per poter comprendere meglio l'impatto del numero di visite precedenti sulla percezione del brand delle Gallerie dell'Accademia, risulta utile analizzare la relazione tra u turisti che hanno visitato il museo per la prima volta e la loro valutazione del brand museale, confrontandola con quella dei visitatori più abituali. Nelle tabelle 12 e 13 si riportano i punteggi di correlazione espressi in percentuale per le due tipologie di visitatori.

Nel caso del pubblico più "affezionato", cioè coloro che hanno visitato il museo più di una volta, si è effettuata una separazione tra le risposte del pubblico italiano e straniero, in modo da ottenere una visione più dettagliata delle percezioni e valutazioni in base alla provenienza.

	Riconoscibilità del brand				
Nr. di visite precedenti	1	2	3	4	5
Questa è la prima volta	10%	8%	16%	26%	40%

Tabella 12: rielaborazione personale dei dati- analisi delle contingenze tra il numero di visite precedenti e la riconoscibilità del brand

L'analisi proposta suggerisce come i turisti, nonostante sia la loro prima volta al museo, attribuiscono un giudizio positivo al brand, evidenziando la capacità delle Gallerie dell'Accademia di godere di un'ampia notorietà e una reputazione solida, che si riflette anche in coloro che non hanno mai avuto esperienza precedenti all'interno dell'istituzione. Questa percezione favorevole è molto importante, in quanto determina come il brand del museo abbia raggiunto livelli di riconoscibilità e prestigio tali da poter influenzare positivamente anche chi non ha familiarità con il museo e la sua proposta culturale. Questa notorietà rappresenta una forte risorsa strategica, in grado di attrarre nuovi visitatori e garantire il successo di iniziative e progetti.

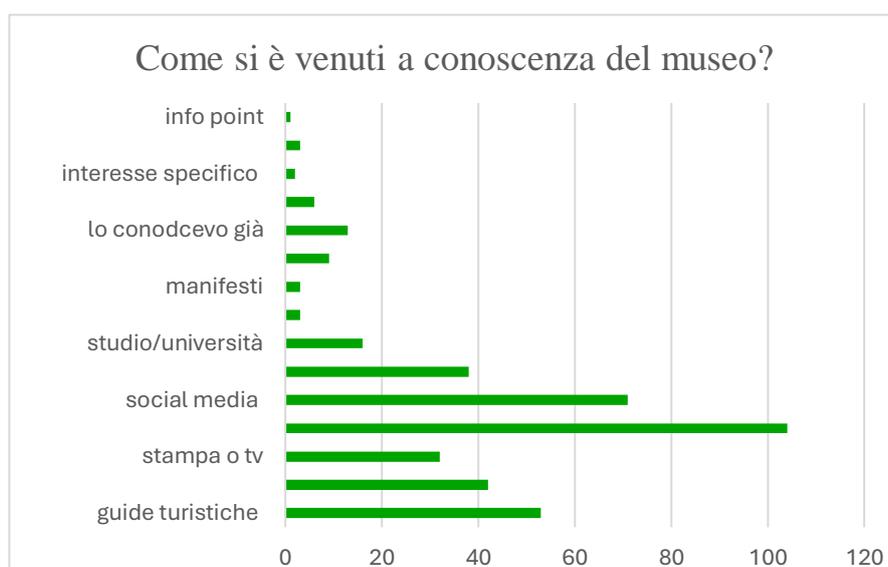
Tra i visitatori abituali, si può osservare una forte coerenza nella valutazione del brand. Il pubblico italiano, rappresentando una porzione rilevante tra gli abituali, ha dato punteggi favorevoli (4-5) rafforzando l'immagine del museo come istituzione culturale di riferimento sul territorio regionale e nazionale. Anche tra i visitatori stranieri, sebbene in porzione più limitata, il brand del museo viene valutato come altamente riconoscibile, suggerendo che le Gallerie siano percepite come un'istituzione di rilievo anche per un pubblico internazionale.

Nr. di visite precedenti	Riconoscibilità del brand				
	1	2	3	4	5
1 volta prima di questa	1,2%	2,4%	1,2%	8,2%	17,6%
2 to 4 times	0,0%	0,0%	0,0%	3,5%	5,9%
5 o più	1,2%	0,0%	0,0%	2,4%	4,7%
5 or more times	0,0%	3,5%	0,0%	2,4%	3,5%
da 2 a 4	1,2%	0,0%	3,5%	5,9%	17,6%
Once before this	2,4%	1,2%	1,2%	3,5%	5,9%

Tabella 13: rielaborazione personale dei dati- analisi delle contingenze tra il numero di visite precedenti e la riconoscibilità del brand

In poche parole, questa analisi mostra come la notorietà e la qualità percepita non dipendano esclusivamente dalla frequenza delle visite, ma siano giudizi intrinseci presenti in tutte le categorie di visitatori, ed estremamente forti tra i turisti occasionali.

Infine, la domanda 7 risulta essere rilevante per indagare l'efficacia delle strategie comunicative del museo. Le risposte indicano come una grossa parte di rispondenti (26,26%) conosca il museo grazie al passaparola positivo.



9: Elaborazione personale dei dati- distribuzione delle risposte alla domanda 7 del questionario

Questo dato non è necessariamente negativo, può indicare che un visitatore soddisfatto abbia consigliato ad amici e parenti la visita. Un dato non trascurabile è quello relativo al punteggio ricevuto da “casualmente” (9,60%), questo se la comunicazione e la promozione fosse mirata ed efficace sarebbe molto più basso.

Il secondo dato più registrato riguarda i social media (17,93%) che si posizionano sopra ad altre modalità più tradizionali come i libri, le guide turistiche o la stampa e la tv. Questo punteggio ci fa capire dove il museo dovrebbe allocare maggiormente le risorse affinché si possa raggiungere un numero sempre più elevato di visitatori. Migliorando la comunicazione e la promozione del museo sui social media si potranno raggiungere risultati più che soddisfacenti in termini di numeri di visitatori. Considerando che l’ufficio di comunicazione e marketing esiste da pochi anni e i buoni risultati registrati si prevede un margine di miglioramento molto elevato che genererà sicuramente diversi benefici. Migliorando la visibilità del museo anche le diverse dimensioni di brand equity andrà di pari passo, per esempio, la notorietà del brand acquisterà sicuramente valore come la qualità percepita; comunicare un servizio in maniera efficace significa farlo percepire al consumatore e visitatore come un’esperienza che vale la pena fare, in questo modo si incentiverà l’inserimento del museo tra gli itinerari di visita dei turisti.

3.3. Discussione dei risultati qualitativi e quantitativi

In conclusione, al capitolo, si integrano risultati delle due metodologie di indagine utilizzate: l'analisi qualitativa delle interviste e l'analisi quantitativa dei questionari. Queste metodologie hanno fornito una visione complessiva e approfondita sulle dimensioni della Brand Equity, evidenziando aspetti chiave utili per la gestione strategica delle Gallerie dell’Accademia di Venezia.

L'analisi qualitativa delle interviste ha permesso di individuare le strategie attualmente implementate dalla direzione del museo, evidenziando un forte orientamento alla valorizzazione dell'identità storica della collezione. Il posizionamento dei musei si basa sul costante equilibrio tra tradizione e innovazione culturale, che si riscontra nella diversificazione della proposta artistica. Il direttore ha sottolineato l'importanza della convivenza tra la conservazione della collezione permanente e la necessità di attrarre un pubblico diversificato attraverso le mostre di arte contemporanea. Il brand delle Gallerie dell’Accademia diventa così il custode di un patrimonio artistico unico, ovvero la collezione

di arte antica veneziana, e, contemporaneamente, polo di innovazione culturale. La dottoressa Fraticelli si è soffermata sulle questioni relative al settore culturale veneziano, da cui è emersa una forte consapevolezza del museo rispetto alle sfide legate alla competitività sul territorio che possono essere superate con strategie volte al miglioramento della visibilità e della riconoscibilità del museo rispetto a istituzioni museali più celebri.

Parallelamente, l'analisi quantitativa dei dati dei questionari ha fornito informazioni empiriche sulle percezioni dei visitatori in relazione alle principali dimensioni della Brand Equity.

I risultati in merito alla notorietà del brand hanno dimostrato come il posizionamento delle Gallerie dell'Accademia sia molto buono, ma non ai livelli dei leader culturali di Venezia come Palazzo Ducale e la Collezione Peggy Guggenheim confermando i risultati dell'indagine qualitativa. La media di 3,68 e la moda di 5 indicano che le Gallerie sono considerate "note" da una buona parte dei visitatori, ma ci potrebbero essere margini di miglioramento, soprattutto dovendosi confrontare con istituzioni che vantano una riconoscibilità molto elevata. Il logo delle Gallerie, pur avendo una buona riconoscibilità (media di 3,67), potrebbe beneficiare di campagne di marketing mirate per incrementare la sua familiarità, specialmente in confronto al logo della Collezione Peggy Guggenheim, che risulta essere più facilmente riconoscibile.

In merito al valore percepito del brand si è constatato che la maggior parte dei visitatori ritiene che il prezzo sia adeguato, nonostante ci sia una porzione di pubblico non trascurabile (18%) crede che il prezzo debba essere più basso, suggerendo una sensibilità al prezzo che potrebbe influenzare la soddisfazione dei visitatori. La decisione di vendere un biglietto unico per la collezione permanente e la mostra temporanea sembra essere ben accolta, anche se c'è spazio per migliorare l'offerta delle audioguide, che ha registrato basso livello di acquisto.

I risultati della qualità percepita mostrano una percezione positiva della qualità delle mostre, della collezione permanente e degli aspetti strutturali come l'illuminazione e l'allestimento. Le tabelle di contingenza hanno evidenziato una forte correlazione tra la qualità percepita dell'illuminazione e dell'allestimento e l'esperienza complessiva del visitatore. Questo suggerisce come il miglioramento costante questi aspetti potrebbe avere un impatto significativo sull'esperienza complessiva dei visitatori, rafforzando ulteriormente la percezione di qualità del brand.

Infine, un altro elemento rilevante emerso dall'analisi quantitativa riguarda la fedeltà al brand, che rispetto alle altre dimensioni, appare piuttosto debole. I dati raccolti indicano una scarsa partecipazione a iniziative di fidelizzazione, come l'acquisto di membership card o

l'iscrizione alla newsletter, segnalando la possibilità di un margine di miglioramento per aumentare l'engagement dei visitatori e la possibilità di rivisita. Questo aspetto appare in linea con quanto emerso dall'intervista qualitativa, dove è stata sottolineata la necessità di rafforzare la connessione emotiva e relazionale con il pubblico, non solo attraverso l'offerta culturale, ma anche tramite iniziative di coinvolgimento più immersive e mirate.

Tuttavia, la possibilità di nuove mostre, sia di arte contemporanea che attinenti agli artisti della collezione permanente, è vista come un incentivo importante per tornare al museo. Questo suggerisce che, pur essendoci un basso tasso di fedeltà attuale, esistono opportunità per aumentare il ritorno al museo attraverso un'offerta culturale diversificata e promozioni mirate.

In conclusione, i risultati dell'indagine qualitativa e quantitativa forniscono un punto di partenza per un ripensamento strategico della gestione del brand delle Gallerie dell'Accademia. Emerge come, da un lato, il museo posseda un forte potenziale in termini di qualità percepita grazie a una collezione permanente di grande rilevanza storica e artistica, e a un'offerta culturale che cerca di coniugare tradizione e innovazione. Tuttavia, dall'altro lato, sussistono criticità significative in termini di notorietà e fidelizzazione del pubblico, che limitano la piena espressione del potenziale del brand.

Nello specifico, nonostante si sia riscontrato un buon livello di notorietà e qualità percepita, il museo dovrebbe costantemente cercare di migliorare queste dimensioni con azioni mirate e rispondere alle criticità espresse dai visitatori. Inoltre, appare essenziale sviluppare iniziative più efficaci per rafforzare la fedeltà al brand, con l'obiettivo di aumentare il ritorno dei visitatori e godere di un pubblico più coinvolto e fedele. Questi interventi potrebbero non solo incrementare il valore percepito del museo, ma anche contribuire a garantirne la sostenibilità a lungo termine in un contesto culturale altamente competitivo come quello veneziano.

Dal punto di vista strategico, per aumentare la notorietà, il museo potrebbe concentrarsi su attività di promozione e comunicazione, sia a livello locale che su scala nazionale, utilizzando canali digitali e campagne mirate per migliorare la visibilità nel contesto culturale veneziano. Altre strategie potrebbero essere volte all'ottimizzazione del pricing per allinearsi alle aspettative dei visitatori, che potrebbe migliorare anche altri aspetti della Brand Equity come la fedeltà. In relazione a quest'ultima dimensione, il museo dovrebbe concentrarsi sullo sviluppo di un programma di fidelizzazione più efficace, che possa coinvolgere maggiormente i visitatori, in particolare quelli locali. Iniziative come eventi esclusivi per i membri,

promozioni dedicate e un miglioramento dell'esperienza digitale potrebbero stimolare il ritorno dei visitatori e rafforzare il loro legame con l'istituzione.

In conclusione, le Gallerie dell'Accademia di Venezia hanno un ampio margine di miglioramento in termini di gestione del brand, disponendo di un capitale culturale solido su cui costruire una strategia di crescita. La combinazione di una promozione più incisiva, un miglioramento dell'esperienza di visita e una gestione più efficace delle relazioni con il pubblico rappresentano le leve principali per rafforzare la Brand Equity del museo e garantirne la sostenibilità futura.

Di seguito si riporta una tabella riassuntiva dei risultati ottenuti e di possibili strategie per migliorare la percezione del brand.

DIMENSIONE DEL BRAND	RISULTATI PRINCIPALI	STRATEGIE DI MIGLIORAMENTO
Notorietà del brand	Il museo è noto, ma non ai livelli di Palazzo Ducale o Peggy Guggenheim. Il logo è riconoscibile ma può migliorare.	Aumentare la riconoscibilità del logo e migliorare la percezione del pubblico con campagne di marketing mirate.
Valore percepito	Prezzo considerato generalmente adeguato, ma esiste una sensibilità al prezzo non trascurabile. Inoltre, le audioguide sono poco utilizzate.	Considerare di effettuare modifiche alle audioguide e monitorare il pricing per soddisfare le aspettative dei visitatori.
Qualità percepita	La qualità è percepita positivamente, sussiste una forte correlazione tra qualità percepita e soddisfazione dell'esperienza complessiva.	Continuare a mantenere alta la qualità degli allestimenti per rafforzare l'esperienza complessiva.
Fedeltà al brand	La fidelizzazione attuale è bassa, ma esistono opportunità per incrementare la rivisita tramite nuove mostre e promozioni mirate	Implementare campagne di fidelizzazione e promozioni per aumentare la rivisita, soprattutto tra il pubblico locale.

Tabella 14. Elaborazione personale dei risultati ottenuti dall'analisi qualitativa e quantitativa

CONCLUSIONE

La tesi ha affrontato il tema della Brand Equity applicata al settore museale, contribuendo a delineare un quadro più approfondito rispetto alle dinamiche di branding che lo caratterizzano. Attraverso l'analisi teorica e l'indagine empirica, è emerso come il concetto di Brand Equity, originariamente sviluppato esclusivamente in contesti aziendali, possa rappresentare una risorsa strategica essenziale per la gestione delle istituzioni culturali e in particolare dei musei.

Dal punto di vista teorico, la tesi ha presentato i modelli di Brand Equity più noti, facendo riferimento agli studiosi David Aaker e Kevin Lane Keller, i cui contributi hanno fornito le basi concettuali per comprendere come un brand possa generare valore aggiunto all'azienda. È emerso come le dimensioni classiche di Brand Equity (notorietà, qualità percepita, fedeltà e associazioni di brand) possano essere applicate efficacemente anche al settore museale, con i dovuti adattamenti, per valutarne il valore generato dal brand dell'istituzione. Con questa prima analisi teorica, si comprende che il museo non debba essere concepito solo come un luogo di conservazione, ma anche come un'entità attiva e dinamica in grado di comunicare con il pubblico attraverso una narrazione visiva e simbolica grazie al suo patrimonio di opere, e alla valorizzazione della propria identità.

L'indagine qualitativa e quantitativa condotta all'interno delle Gallerie dell'Accademia di Venezia ha confermato l'importanza di una gestione strategica del brand nel contesto museale. Nello specifico, la notorietà del brand si è rilevata un fattore critico per il museo, che nonostante la sua forte rilevanza storica, gode di una riconoscibilità elevata, ma perde molto a confronto con altre istituzioni museali veneziane. Questo evidenzia come anche per un museo con una collezione di così grande rilievo, la costruzione di una Brand Equity forte richieda un'attenta analisi e gestione rispetto alle strategie relative alla visibilità e alla comunicazione.

La valorizzazione della ricchezza storica della collezione permanente, elogiata dalla direzione del museo, non basta per garantire un'esperienza complessiva positiva poiché hanno un ruolo fondamentale anche altri aspetti non prettamente legati al valore artistico delle opere. Dall'analisi, emerge come la qualità percepita dai visitatori sia elevata, sebbene siano emersi suggerimenti in merito alla chiarezza della segnaletica interna, alla presenza di un punto di ristoro e alla qualità dell'illuminazione. Questo suggerisce come la qualità complessiva percepita non dipenda esclusivamente dal valore intrinseco delle opere esposte, ma molto

spesso possono essere determinanti altri fattori che dovrebbero essere al centro delle strategie di gestione del brand.

A livello pratico, per migliorare queste prime categorie della Brand Equity, il museo dovrebbe potenziare la propria visibilità attraverso strategie di comunicazione incisive e memorizzabili. Collocandosi in un contesto ricco di istituzioni culturali come quello di Venezia, è cruciale la capacità di distinguersi ed eccellere tra le numerose offerte artistiche, non solo per la qualità delle opere, ma anche per l'efficace con cui il museo riesce a comunicare il proprio valore al pubblico. Inoltre, con interventi operativi mirati (come l'inserimento di un bar o modifiche alla segnaletica all'ingresso) si potrebbero registrare miglioramenti rispetto all'esperienza complessiva, e, di conseguenza, una qualità percepita più elevata. Questi interventi potrebbero anche favorire un passaparola positivo, generando un aumento complessivo delle visite e incrementando il proprio livello di fedeltà.

Come si è visto, la fedeltà del brand è la dimensione più delicata per il museo che fatica a mantenere un rapporto duraturo con i visitatori, soprattutto con quelli locali. Per migliorare questo aspetto, le Gallerie dell'Accademia dovrebbero sviluppare una gestione più strategica della relazione con il proprio pubblico tramite iniziative volte alla loro fidelizzazione e al miglioramento dell'engagement. Offrendo programmi di fidelizzazione più efficaci volti a coinvolgere maggiormente il pubblico veneto e a incentivare il ritorno dei turisti, il museo potrà contare su una continuità nelle entrate e una base solida di visitatori e sostenitori.

Inoltre, la dimensione delle associazioni di brand, pur non essendo stata oggetto di analisi specifica nella ricerca empirica, può essere di grande importanza nella valutazione generale del museo da parte dei visitatori. Si è visto come le Gallerie dell'Accademia siano considerate tra i musei più noti e prestigiosi del territorio grazie all'unicità della collezione permanente legata alla storia di Venezia. Per mantenere questa posizione di prestigio, il museo deve continuare a proporre esposizioni di arte contemporanea innovative e scientificamente rilevanti per evitare di essere percepito come statico o troppo ancorato al passato. Il binomio tra arte antica e arte contemporanea permette ai visitatori di associare al museo un'identità dinamica e stimolante.

Partendo dal caso specifico delle Gallerie dell'Accademia, si possono identificare le numerose sfide che tutti i musei devono affrontare per costruire una Brand Equity forte e sostenibile. In primo luogo, vi è la competizione con le altre istituzioni culturali; nonostante le iniziative di collaborazione sussiste una forte necessità di differenziarsi ed emergere per attirare il pubblico. Un altro fattore da tenere in considerazione riguarda i cambiamenti nelle abitudini di fruizione

dell'arte: i musei devono cercare di abbattere le barriere cognitive stimolando un'esperienza accessibile a tutti per evitare che il pubblico decida di spendere il proprio tempo libero in maniera diversa. Queste sono solo alcune considerazioni emerse dalla ricerca quantitativa e qualitativa che le Gallerie dell'Accademia e, più in generale i musei, dovrebbero considerare nelle loro strategie di branding. Si comprende come la creazione di una forte Brand Equity possa non solo migliorare la visibilità del museo e la sua notorietà, ma garantire anche una maggiore stabilità economica favorendo un flusso di visitatori continuo e consolidato.

In questo contesto è possibile formulare alcune ipotesi strategiche per migliorare la Brand Equity del museo delle Gallerie di Venezia. Per esempio, si potrebbero sviluppare strategie di co-branding con altre istituzioni culturali del territorio. Attualmente esiste un biglietto cumulativo (Dorsoduro Museum Mile) che permette di ottenere un prezzo ridotto per le Gallerie dell'Accademia di Venezia, la Galleria di Palazzo Cini, la Collezione Peggy Guggenheim e per Palazzo Grassi- Punta della Dogana. Tuttavia, una nuova opzione potrebbe prevedere un vero e proprio biglietto cumulativo che consenta la visita dei musei senza dover pagare un ulteriore supplemento per ogni esperienza, creando reali sinergie tra i musei veneziani per aumentarne la visibilità e incentivare le visite. Attualmente, infatti, l'offerta non sembra essere molto attrattiva per un pubblico vasta, a cause del costo elevato per l'accesso ai musei coinvolti. Questa prima proposta potrebbe aiutare ad espandere e diversificare il pubblico, obiettivo comune a tutte le istituzioni culturali che mirano a una sostenibilità economica di lungo termine.

Una strategia per poter differenziare il pubblico delle Gallerie dell'Accademia potrebbe essere quella di promuovere iniziative volte ad attrarre studenti universitari e giovani all'interno del museo, come "serate museali" con eventi a tema per combinare arte e intrattenimento. Questi eventi potrebbero diventare appuntamenti fissi così da rafforzare il livello di fedeltà del pubblico locale.

Tutte queste strategie hanno come obiettivo generale quello di posizionare il museo come un punto di riferimento nel panorama culturale veneto, non solo per l'arte antica ma anche per quella contemporanea. Il museo potrebbe proporre esperienze culturali innovative e uniche incentivando un'esperienza immersiva grazie all'utilizzo di tecnologie digitali all'avanguardia. Un esempio potrebbe essere la creazione di una sala immersiva dedicata interamente all'Uomo Vitruviano di Da Vinci, come suggerito dalla dottoressa Fraticelli durante l'intervista. Utilizzando gli strumenti di ricerca digitale, come microscopi e scanner, si potrebbero ottenere

immagini inedite su dettagli mai visti dell'opera d'arte, offrendo così un'esperienza unica del capolavoro senza nuocere alla sua conservazione.

A livello operativo, le Gallerie dell'Accademia dovrebbero potenziare la comunicazione digitale, incentivare programmi di membership e fidelizzazione, migliorare i servizi di accoglienza e aumentare l'engagement del pubblico. Inoltre, lo sviluppo del merchandising e dei prodotti brandizzati potrebbe contribuire al rafforzamento della Brand Equity. Bisogna quindi concretizzare le strategie adottando una serie di pratiche di marketing che possano rafforzare la percezione del brand e migliorare l'esperienza dei visitatori.

In primo luogo, le Gallerie dovrebbero potenziare i propri canali digitali e social media sviluppando campagne social strutturate. Si potrebbero includere: tour virtuali, dirette streaming o interviste ad esperti, creando uno storytelling interattivo volto alla valorizzazione della storia e delle opere del museo. In secondo luogo, come già detto in precedenza, il museo deve migliorare il livello di fidelizzazione del pubblico incentivandone la rivisita. Dato che, attualmente la membership card è molto poco conosciuta, per poter incentivarne l'acquisto si potrebbero includere vantaggi più accattivanti come la possibilità di partecipare ad eventi esclusivi, sconti al bookshop o creare un programma fedeltà con accumulo di punti che possono essere convertiti in benefici premium.

Dai commenti al questionario sono emerse le problematiche relative alla segnaletica e alla mancanza di un'area ristoro. Queste lacune incidono notevolmente sulla qualità percepita dell'intero museo nonostante non si riferiscono direttamente all'offerta culturale. Per rispondere a queste esigenze, le Gallerie dell'Accademia dovrebbero investire nella segnaletica per migliorare l'orientamento dei visitatori, introdurre un bar caffetteria rendendolo unico nel suo genere e migliorare l'illuminazione delle sale e delle opere. Inoltre, si potrebbe creare un'applicazione per smartphone che offra audioguide, mappe interattive e informazioni sulle opere esposte così che il visitatore possa decidere quanto approfondire la sua visita e personalizzarla al massimo.

Per offrire un'esperienza museale più coinvolgente, si potrebbero implementare, come detto in precedenza, guide digitali interattive con tecnologia NFC o QR code per fornire contenuti e informazioni aggiuntive alle opere. Dando così la possibilità al visitatore di interagire virtualmente con gli artisti e con le opere creando un'esperienza di realtà aumentata.

Infine, come ultima strategia operativa, il museo dovrebbe sviluppare ulteriormente il merchandise e i prodotti brandizzati per creare maggiore reddito e aumentare la brand

awareness. Si potrebbe pensare di lanciare una linea di merchandising esclusiva ispirata alle opere del museo, utilizzando, ad esempio, scannerizzazioni 3D di dettagli artisti creando qualcosa di iconico.

Queste azioni, combinate con una gestione strategica del brand e un miglioramento dell'esperienza del visitatore, possono contribuire a rafforzare la Brand Equity delle Gallerie dell'Accademia e di altre istituzioni museali simili, sostenendo la loro crescita e il loro impatto nel settore culturale.

In conclusione, la tesi ha dimostrato come il concetto di Brand Equity nel settore museale possa rappresentare uno strumento di gestione strategica essenziale. Le Gallerie dell'Accademia di Venezia, con la loro storia e il prestigio delle collezioni, sono la dimostrazione di come una gestione mirata del brand possa accrescere il valore percepito del museo, attrarre un pubblico diversificato e garantire la sostenibilità economica di lungo periodo. I risultati della ricerca vogliono essere di interesse non solo per la direzione del museo in esame, ma per tutte le istituzioni culturali che mirano a rafforzare il proprio brand adattandosi alle sfide del settore culturale contemporaneo.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D.A. (1991), *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press.
- Aaker, D.A. (2010), *Brand Equity. La gestione del valore della marca*. Milano: Franco Angeli, quarta edizione.
- Ajana, B. 2015, *Branding, Legitimation and the Power of Museums: The Case of the Louvre Abu Dhabi*. *Museums & Society*, vol. 13.
- Baumgarth, C. 2009. *Brand Orientation of Museums: Model and Empirical Results*. *International Journal of Arts Management*, vol. 11(3), 30–45.
- Belenioti, Z.C. and Vassiliadis, C.A., 2017. *Branding in the new museum era*. *Strategic Innovative Marketing: 4th IC-SIM, Mykonos, Greece 2015*. Springer International Publishing, 115-121.
- Bernstein Scheff, J. (2007). *Arts marketing* (Vol. 12).
- Bjerregaard, P. (2015). *Dissolving objects: Museums, atmosphere and the creation of presence*. *Emotion, Space and Society*, 15(May), 74-81.
- Bolton, R. N., Kannan, P. K., e Bramlett, M. D. (2000). *Implications of loyalty program membership and service experiences for customer retention and value*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 95-108.
- Boo, S., Busser, J., e Baloglu, S. 2009. *A model of customer-based brand equity and its application to multiple destinations*. *Tourism Management* 30(2), 219-231.
- Bourdieu, P. (1968 [1984]) *The Field of Cultural Production: Essays on Art and Literature*, New York: Columbia University Press.
- Bourdieu, P. (1980). *The Aristocracy of Culture*. *Media Culture Society*, 2(3) 225-254.
- Bourdieu, P. (1986). *Forms of Capital*. In Richardson, J., *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (1986), Westport, CT: Greenwood, pp. 241–58.
- Bridson, K., Evans, J., e Rentschler, R. (2009). *How brand oriented are museums and galleries? An exploratory investigation across three countries*. In *How brand oriented are museums and galleries? An exploratory investigation across three countries, and galleries?*
- Buzzell, R.D. e Gale, B.T. (1987). *The PIMS Principles*. New York: The Free Press, capitol 6.
- Caldwell, N., e Coshall, J. (2002). *Measuring brand associations for museums and galleries using repertory grid analysis*. *Management Decision*, 40(4), 383-392.

- Caldwell, N.G. (2000). *The Emergence of Museum Brands*, International Journal of Arts Management, 2, 28-34.
- Camarero, C., Garrido-Samaniego, M. J., e Vicente, E. (2012). *Determinants of brand equity in cultural organizations: the case of an art exhibition*. The Service Industries Journal, 32(9), 1527-1549.
- Chen, C., e Chen, F. (2010). *Experience quality, perceived value, satisfaction and behavioral intentions for heritage tourists*. Tourism Management, 31(1), 29-35.
- Churchill, G., e Surprenant, C. (1982). *An investigation into the determinants of customer satisfaction*. Journal of Marketing Research, 19(4), 491-504.
- Dodds ,W.B., e Monroe, K.B., e Grewal D. (1991). *Effects of price, brand, and store information on buyers' product evaluations*. Journal of Marketing Research 28(3), 307-319.
- Eardley A. F., Dobbin, C., Neves, J., e Ride, P. (2018). *Hands-on, shoes-off: Multisensory tools enhance family engagement within an art museum*. Visitor Studies, 21(1), 79-97.
- Erdem, T., e Swait, J. (2004). *Brand credibility, brand consideration, and choice*. Journal of Consumer Research, 31(1), 191-198.
- Evans, G. (2003). *Hard-Branding the Cultural City: From Prado to Prada*, International Journal of Urban and Regional Research, 27.
- Evans, J., Bridson, K., e Rentschler, R. (2012). *Drivers, impediments and manifestations of brand orientation: An international museum study*. European Journal of Marketing, 46(11), 1457-1475.
- Faircloth, J. (2005). *Factors influencing nonprofit resource provider support decisions: Applying the brand equity concept to non-profit*. Journal of Marketing Theory and Practice, 13(3), 1-15.
- Feldwick, P. (1996). *What is brand equity anyway, and how do you measure it?* Journal of Market Research Society, vol. 38, n. 2, Aprile, pp.85-104.
- Ferreiro-Rosende, E., e Fuentes-Moraleda L. e Morere-Molinero N. (2023). *Artists brands and museums: understanding brand identity*. Museum Management and Curatorship, 38 (2), 157-174.
- Frumkin, P., e Kim, M. (2001). *Strategic positioning and the financing of nonprofit organizations: Is efficiency rewarded in the contributions marketplace?* Public Administration Review, 61, 266-275.
- Fyfe, G. (2004). *Reproductions, cultural capital and museums: aspects of the culture of copies*. Museum and Society, 2(1) 47-67.

- Garvin, D.A. (1984). *Product Quality: An Important Strategic Weapon*. Business Horizons, vol 27, Maggio-Giugno, 40-43.
- Hankinson, P., e Rochester, C. (2005). *The face and voice of volunteering: a suitable case for branding?* International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 10(2), 93-105.
- Hyun, H., Park, J., Ren, T., e Kim, H. (2018). *The role of ambiances and aesthetics on millennials' museum visiting behavior*. Arts and the Market, 8(2), 152-167.
- Jacobson, R. e Aaker, D.A. (1987), *The Strategic Role of Product Quality*. Journal of Marketing, ottobre 1987, 31-44
- Kapfere, J.N e Thoenig, J.C. (1995), *La marca. Motore della competitività delle imprese e della crescita dell'economia*. A cura di M. Deichmann. Milano: Guerini e Associati, seconda edizione.
- Keller, K.L. (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Prentice-Hall: Upper Saddle River, NJ.
- Keller, K.L., Busacca B., Ostillio M.C. (2005). *La gestione del Brand, Strategie e Sviluppo*. Milano: Egea.
- Kolb, B. M. (2013). *Marketing for cultural organizations: New strategies for attracting audiences*. Routledge.
- Kotler, N. G., Kotler, P., e Kotler, W. I. (2008). *Museum marketing and strategy: designing missions, building audiences, generating revenue and resources*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Kotler, P., e Armstrong G. (2009), *Principi di Marketing*. A cura di W.G. Scott. Milano: Pearson, tredicesima edizione.
- Kottasz, R., e Bennett, R. (2006). *Ethnocentric tendencies amongst arts audiences*. International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 11(4), 303-317.
- Kylander, N., & Stone, C. (2012). *The Role of Brand in the Nonprofit Sector*. Stanford Social Innovation Review, 10.
- Lambin, J. (2004). *Marketing Strategico e operativo*. A cura di Emanuela Tesser. Milano: McGraw-Hill.
- Law, A. K., Hui, Y. V., e Zhao, X. (2004). *Modeling repurchases frequency and customer satisfaction for fast food outlets*. International Journal of Quality & Reliability Management, 21(5), 545-563.
- Liu, C.-R., Liu, H.-K., e Lin, W.-R. (2015). *Constructing Customer-based Museums Brand Equity Model: The Mediating Role of Brand Value*. International Journal of Tourism Research, 17(3), 229-238.

- Massi, M., e Harrison, P. (2009). *The branding of arts and culture: an international comparison*. Deakin Business Review, 2(1), 19-31.
- O'Reilly, D. (2005). *Cultural Brands/ Branding Cultures*. Journal of Marketing Management, 21, 573-588.
- Piancatelli, C., Massi M., e Vocino, A. (2021). *The role of atmosphere in Italian museums: effects on brand perceptions and visitor behavioral intentions*, Journal of Strategic Marketing, 29(6), 546-566.
- Pusa, S., and Uusitalo, S. (2014). *Creating Brand Identity in Art Museums: A Case Study*. International Journal of Arts Management 17.
- Rentschler, R., e Gilmore, A. (2002). *Museums: Services Marketing Discovering*, 5(1), 62–72.
- Rentschler, R., e Hede, A.M. (2007). *Museum Marketing*. Butterworth Heinemann: London.
- Sargeant, A., e Wymer, W. (2007). *The Routledge Companion To Nonprofit Marketing*. Routledge London.
- Schroeder, J. (2005). *The Artist and the Brand.*” *European Journal of Marketing*. Vol. 39(11/12), 1291-1305.
- Scott, C. (2008). *Using Values to Position and Promote Museums*. International Journal of Arts Management, Vol. 11.
- Stride, H. (2006). *An investigation into the values dimensions of branding: implications for the charity sector*. International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 11, 115–124
- Szymanski, D. M., e Henard, D. H. (2001). *Customer satisfaction: A meta-analysis of the empirical evidence*. Journal of the Academy of Marketing Science, 29(1), 16-35.
- Vivant, E. (2011). *Who Brands Whom?: The Role of Local Authorities in the Branching of Art Museums*. Town Planning Review, 82, pp. 99-115
- Wallace, M. (2016). *Museum branding: How to create and maintain image, loyalty, and support*. Rowman & Littlefield.
- Wymer, W., Jr., Knowles, P., e Gomes, R. (2006). *Nonprofit marketing: Marketing management for charitable and nongovernmental organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

SITOGRAFIA

Bridson, K., and Evans, J. (2007). *Don't Tate Us! The Impediments and Drivers of Branding Museums*. Paper presented at ANZMAC 2007: 3Rs, Reputation Responsibility Relevance, University of Otago, School of Business, Dept. of Marketing, Dunedin, New Zealand, 430-436. https://www.researchgate.net/publication/241751544_Don't_Tate_Us_The_Impediments_and_Drivers_of_Branding_Museums.

Rentschler, R. Osborne, A.C. (2007). *Marketing arertainment: are museums jumping on the bandwagon*. Deakin University. Conference contribution. <https://hdl.handle.net/10536/DRO/DU:30008124>

Tourism Bureau of ROC 2013. Culture and Heritage. Available at <http://taiwan.net.tw/m1.aspx?sNo=0001034&jid=476> (accessed 9 April 2013).