



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea magistrale (*ordinamento  
ex D.M. 270/2004*)

in Economia e Gestione delle Arti e delle  
attività culturali

Tesi di Laurea

—

Ca' Foscari  
Dorsoduro 3246  
30123 Venezia

# Nudge strategy

Una proposta strategica per il marketing  
dell'arte e della cultura

## **Relatore**

Prof. Umberto Rosin

## **Laureando**

Stefano Iacuzzi  
Matricola 850700

## **Anno Accademico**

**2014 / 2015**



# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	pag. 5
<b>CAPITOLO 1 Il settore creativo</b> .....	pag. 9
1.1 Il ruolo dell'economia della creatività.....	pag. 9
1.2 Una descrizione del settore creativo .....	pag. 10
1.3 Modelli di industrie creative-culturali.....	pag. 13
1.4 Cultura e creatività.....	pag. 17
<b>CAPITOLO 2 beni del settore culturale e il marketing delle produzioni culturali</b> .....	pag. 21
<i>Introduzione</i> .....	pag. 21
2.1 L'impresa culturale .....	pag. 22
2.2 Il modello di marketing per le imprese culturali .....	pag. 24
2.3 Obiettivi e funzioni del marketing delle produzioni culturali.....	pag.26
2.4 Oggetti culturali. Significati simbolici e condivisi .....	pag. 28
2.5 Prodotti culturali e criticità del valore.....	pag. 31
<i>Conclusioni</i> .....	pag. 36
<b>CAPITOLO 3 Impresa, prodotto, consumatore</b> .....	pag. 37
3.1 Tra il consumatore e il prodotto: l'impresa.....	pag. 37
3.1.1 <i>Fasi della creazione del valore</i> .....	pag. 38
3.2 Tra impresa e consumatore: il prodotto .....	pag. 39
3.2.1 <i>Il valore del prodotto</i> .....	pag. 39
3.3 Tra l'impresa e il prodotto: il consumatore.....	pag. 41
3.3.1 <i>La conoscenza del mercato</i> .....	pag. 42
3.3.2 <i>Il consumatore come una persona</i> .....	pag. 43
3.3.3 <i>Persone e decisioni</i> .....	pag. 44
<i>Conclusioni</i> .....	pag. 46
<b>CAPITOLO 4 La teoria dei Nudge</b> .....	pag. 47
<i>Introduzione</i> .....	pag. 47
4.1 Il pregiudizio cognitivo. Come le persone pensano e decidono.....	pag. 49
4.2 L'architettura delle scelte.....	pag. 52

4.3 Studi trasversali alle scienze del comportamento .....	pag. 53
<b>CAPITOLO 5 Una strategia di marketing basata sulla teoria dei Nudge</b>	
pag.55	
<i>Introduzione</i> .....	pag. 55
5.1 Il marketing nella prospettiva nudge.....	pag. 56
5.2 Punti di contatto. Comunicare, informare, includere.....	pag. 59
5.3 Nudge strategy in pratica .....	pag. 62
5.3.1 <i>Accountability</i> .....	pag. 62
5.3.2 <i>Condivisione dei contenuti e creazione di un'unità</i> .....	pag. 64
5.3.3 <i>Creare un'identità visiva</i> .....	pag. 68
5.3.4 <i>Prezzo informativo</i> .....	pag. 70
<b>CONCLUSIONI</b> .....	pag. 71
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	pag. 74

## INTRODUZIONE

Riuscire ad interagire con il pubblico nella forma più chiara possibile, creare un maggiore contatto e un rapporto stabile nel tempo, saper comunicare i propri contenuti e rendere l'arte e la cultura accessibili sono gli obiettivi delle imprese culturali.

Con tali premesse, la proposta di questo lavoro è quella di *reformulare* la relazione tra l'organizzazione culturale, il prodotto e il consumatore, cercando di suggerire come meglio integrarla e rafforzarla. Essere presente nell'atto dell'esperienza di consumo, per aiutare il consumatore nella scelta e nel rapporto con il prodotto, vuol dire strutturare adeguatamente le informazioni che l'impresa comunica. Integrare la Nudge theory all'interno del processo di marketing delle produzioni culturali potrebbe essere, così, un primo passo per facilitare questo rapporto.

Neonata teoria nell'ambito dell'economia comportamentale, la teoria dei Nudge, è basata sul processo decisionale delle persone e considerando la loro razionalità limitata, propone dei principi (nudge), sui quali basare una comunicazione che sia più efficace per attivare e facilitare gli individui ad avere un comportamento, utile all'individuo.

L'obiettivo del lavoro parte da questi presupposti e si articola a più livelli nell'ambito delle organizzazioni di natura culturale per capire come e con cosa sono relazionate e le criticità legate ai loro prodotti. Il punto di arrivo è quello di creare una strategia sulla quale l'impresa culturale può basarsi per essere più comunicativa ed inclusiva con i propri consumatori, sarebbe a dire uno strumento che stia dietro le decisioni d'impresa e i gesti di consumo, quindi nel contatto fra il prodotto e il consumatore.

Quando parliamo di *organizzazioni*, not for profit o for profit che siano, ci riferiamo a una collettività di persone che condivide degli obiettivi, oppure a un mezzo sociale attraverso cui le persone raggiungono questi obiettivi. Si parla cioè di *mission* o finalità istituzionale: chi è l'organizzazione e di cosa si occupa.

Il dilemma trova una risposta attraverso l'utilizzo e l'impiego di *mezzi* e di *risorse* che deve essere fatto nella forma più equa possibile: volendo introdurre parole tipiche da manuale di management, ogni azienda deve impiegare le risorse in maniera *efficiente* ed *efficace*, ottenere cioè il massimo risultato in relazione ai mezzi a sua disposizione, con il minor dispendio possibile, rispettare cioè, il principio di *economicità*.

L'economia vuole però che, all'aumentare del costo del lavoro, aumenti anche il costo del bene-servizio prodotto. Riguardo a ciò, l'economista americano William Baumol sostiene che il costo unitario del lavoro aumenta di più nei settori a bassa crescita di produttività che in quelli ad alta crescita; si parla di quelle industrie che fanno difficoltà ad incorporare il progresso tecnologico nella funzione di produzione e a conseguire pertanto significativi aumenti produttivi. In questo senso alcune parti del settore creativo sono quelle più colpite dalla legge di Baumol. Un esempio lo troviamo nelle performing arts: ci vogliono oggi gli stessi musicisti per un quartetto di Haydn, una sinfonia di Beethoven, ed è impensabile ridurre i nove ruoli solisti nella Turandot di Puccini o sostituire un musicista con una registrazione. Pertanto, i prezzi dei beni prodotti in serie non aumentano così velocemente come quelli dei concerti, della danza o degli spettacoli teatrali<sup>1</sup>.

Il problema è quindi arduo e spinge le imprese di produzione culturale costantemente ad interfacciarsi in diversi *problemi strategici*; ecco perché negli anni più recenti è diventata una scelta obbligata per fondazioni, teatri, musei, quella di rileggere i propri contenitori e ruoli in termini manageriali, adottando strumenti di misurazione aziendale. Elaborare metodi che riescano a coniugare la finalità istituzionale e la sostenibilità dei progetti è compito del management, individuare i mercati di riferimento, il pubblico e le forme di comunicazione è compito del marketing.

Quest'ultimo oggi si trova a punto cruciale: inizialmente nato come azione necessaria per il trasferimento fisico della merce verso un mercato in cui venderla, con il tempo è divenuta una strategia per aiutare le imprese a convincere potenziali clienti ad acquistare o utilizzare i loro prodotti, assumendo l'aspetto di una forma di persuasione. Attualmente, però, le tecniche del posizionare determinati prodotti su determinati mercati sono cambiate, i confini del marketing sono molto più ampi. È quindi riduttivo concepirlo come mero strumento di controllo del consumatore, ovvero non consiste più semplicemente nel rendere un prodotto attraente ma si integra nei processi aziendali, cercando un contatto, un'unione con il consumatore, che a sua volta rivendica la propria libertà di scelta.

Un'altra direzione è stata presa anche dalla teoria economica classica. Negli ultimi venti anni questa si è arricchita del contributo della sociologia, della psicologia e delle

---

<sup>1</sup> l'industria manifatturiera (ad esempio) trae beneficio da innovazioni tecnologiche che consentono di ridurre l'apporto di lavoro necessario.

neuroscienze, la loro integrazione è stata coronata con la nascita della *Behavioral Economics* - tradotto - Economia Comportamentale. La recente scienza economica entra in contrasto con l'eccessiva visione razionalistica della teoria classica, apre gli occhi sul processo decisionale delle persone, considerandole, anziché razionali, normali. Un ulteriore focus, come già introdotto, ha portato a definire la *Nudge theory*. A coniare il termine, insieme a Cass Sunstein, è stato nel 2008 l'economista Richard Thaler della Chicago Booth School of Business, che spiega un *nudge* come un qualsiasi fattore che cambi il comportamento delle persone senza porre divieti o imporre sanzioni. Nella loro tesi Sunstein e Thaler definiscono l'architettura delle scelte come base fondamentale della teoria dei Nudge: la selezione, la forma, la struttura delle informazioni è importantissima. È, questa, infatti, che agisce nei contesti in cui le persone prendono le decisioni.

Nei seguenti capitoli vengono date più ampie spiegazioni riguardo i temi e le definizioni citate. Il primo capitolo definisce cosa sono le Industrie culturali e quali settori coinvolgono, cosa è la cultura e cosa è la creatività. Nel secondo vengono trattati, in maniera più specifica, il compito e la mission dell'impresa culturale, e come questa opera nel rapportarsi con il mercato. Si parla quindi del marketing delle produzioni culturali, di come viene messo in pratica e quali sono gli obiettivi; gli ultimi due paragrafi contengono una definizione di oggetto e prodotto culturale, considerando le criticità dalle quale sono caratterizzati.

Il terzo capitolo scinde i rapporti tra il consumatore, l'organizzazione e il prodotto, andando a guardare come sono collegati e come creano il valore finale del prodotto; quindi di come avviene la value proposition considerando la conoscenza del mercato e del consumatore. Questo capitolo inizia a costruire il percorso da seguire per arrivare all'obiettivo di questa ricerca.

Il quarto capitolo costituisce il legante tra il terzo e il quinto, dove viene data una definizione più esaustiva della teoria dei Nudge, individuandone la struttura e le caratteristiche principali, che consentiranno di sviluppare la proposta di una strategia presente nel quinto ed ultimo capitolo.

Nel quinto capitolo, come anticipato, vengono ritrattati i contenuti dei capitoli precedenti per creare la proposta di una strategia di marketing che sia basata sulla teoria dei Nudge, integrando i punti salienti di questa teoria e strutturandoli in una base

comune, per la costruzione del valore per il consumatore. Si presenteranno nell'ultimo paragrafo dei casi per chiarire in forma pratica come una tale strategia possa essere praticata.

# **CAPITOLO 1**

## **Il settore creativo**

### **1.1 Il ruolo dell'economia della creatività**

Il ruolo della creatività ha assunto oggi posizioni notevoli. Assieme a quello della conoscenza e dell'accesso all'informazione viene visto come il motore di un nuovo paradigma di sviluppo sociale ed economico e per molti paesi inizia ad essere come una nuova fonte di ricchezza. Le caratteristiche di prodotti, che non vengono valutati solo nelle loro componenti fisiche (che li costituiscono), ma piuttosto nel valore delle conoscenze che incorporano, rientrano in quella nuova visione dell'economia chiamata "new economy".

Il termine economia creativa è diventato popolare nel 2001, quando è stato utilizzato dal media manager John Howkins, che ha applicato questa definizione a quindici industrie nel campo dalle arti, scienza e tecnologia. In queste egli sottolinea l'importanza della proprietà intellettuale, spiegando come nelle moderne economie quest'ultima fosse presente in forma notevole.

Assieme a quello di Howkins (2001), un altro grande contributo è stato dato da Richard Florida (2002), secondo il quale con le nuove economie dell'informazione, della conoscenza e dei servizi è nata una nuova classe sociale costituita da coloro che utilizzano il proprio talento creativo come fattore produttivo: si tratta di quelle classi sociali che sono impiegate nel settore della scienza e dell'ingegneria, dell'architettura e del design, nell'istruzione, nelle arti, nella musica e nell'intrattenimento.

Nella sua visione Florida espande il concetto di sviluppo creativo anche a livello cittadino, fa notare che le persone creative vogliono lavorare in città creative e in contesti a loro favorevoli, deputando ai governi l'obbligo di favorire uno sviluppo urbano dove possano inserirsi comunità a stampo creativo. Sotto questa prospettiva, la vera spinta per il settore creativo, è stata l'inclusione dell'industria dei software e dell'informatica. L'integrazione con i produttori di software ha consentito al settore culturale di usare argomenti a favore del sostegno pubblico per la formazione degli

operatori del settore creativo, in origine sviluppati per l'industria delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

In un'economia della creatività, l'espressione industrie creative si adatta, così, meglio al panorama politico, tecnologico e del sapere della globalizzazione, della new economy e della società dell'informazione; in questo contesto si nota quindi come il capitale intellettuale (*know how*), relazionale e collaborativo, costituiscono le risorse principali per le imprese che fanno parte e compongono i settori creativi.

In definitiva l'economia della creatività contribuisce al Prodotto Nazionale Lordo di molti paesi sviluppati o emergenti, affiancando o superando l'industria manifatturiera, secondo la definizione dell'UNCATAD, nel report del 2010, l'economia creativa trova base in risorse che vengono definite creative e lavorando in maniera potenziale sono generative di crescita economica e sviluppo<sup>2</sup>.

## 1.2 Una descrizione del settore creativo

Gli economisti hanno studiato diversi settori industriali per le loro caratteristiche specifiche e distintive: il settore farmaceutico e quello dei microprocessori per computer per le dinamiche competitive orientate all'innovazione; i settori della chimica per le situazioni di concorrenza legate alla crescita di capacità produttiva; i settori alimentari per strategie di differenziazione dell'offerta e la nascita di marchi dominanti<sup>3</sup>. In ambito economico, si definisce, così, un settore come una porzione del sistema economico nella quale sono aggregate imprese simili che producono beni simili e sono tra loro interdipendenti (Barbarito, 1999); dal punto di vista dei prodotti, vengono individuati quelli che sono sostituibili dal lato dell'offerta e della domanda, oppure quelli realizzati con somiglianti processi produttivi.

Allo stesso tempo si evince, dalla precedente descrizione, che ogni settore circonda un differente ambiente competitivo governato da proprie regole, dove le imprese,

---

<sup>2</sup> Il *Creative Economy Report 2010*, riporta alcune cifre, secondo cui l'esportazione a livello mondiale di beni e servizi creativi è andata aumentando dal 2008 e, nonostante la crisi economica, ha raggiunto 592 mila milioni di dollari; sarebbe a dire una crescita tra il periodo 2002-2008 del 14%.

Mentre uno studio fatto dalla Fondazione Symbola, *L'Italia che verrà. Industria culturale, made in Italy e territori*, riporta che in Italia le imprese del sistema produttivo culturale erano, nel 2012, quasi 460 mila, il 7,5% del totale delle attività economiche nazionali.

<sup>3</sup> Cave R., *L'industria della creatività*, ETAS, Milano, 2001, pag 1.

saranno sì interdipendenti, ma con differenti comportamenti concorrenziali. Questi sono diversi da un'impresa all'altra, perché variano a seconda del processo produttivo caratteristico di ognuna. Spiegarlo in altre parole equivale a dire che: ogni azienda ha delle proprie *value activities*, cioè quelle attività generatrici di valore, che sono date dalle, dal marketing, dai servizi, dagli approvvigionamenti, dalle infrastrutture etc. Il sistema di attività di valore dell'impresa è chiamata anche catena del valore, definisce e dipende dal più ampio sistema del valore, formato dai fornitori e dagli altri stakeholders. Un nuovo settore che ormai da anni è entrato a far parte delle analisi di economisti e manager è il settore della creatività, ovvero quello legato alla produzione e distribuzione di prodotti e servizi cui viene associato un valore culturale, artistico o di intrattenimento. In altre parole, i settori creativi sono settori in cui i prodotti e i servizi vengono comparati, acquistati e giudicati soprattutto per il loro contenuto creativo; dove il valore offerto ai clienti dipende in maniera preponderante da quest'ultimo.

Analizzando le caratteristiche attribuite ai prodotti culturali e al loro processo di produzione, essi incorporano e generano un ampio sistema del valore coinvolgendo ed integrando imprese in forma orizzontale e verticale: lo scopo delle imprese orientate verticalmente è di supportare tutti gli stadi di processo nella produzione e quello delle imprese orizzontali è diversificare la gamma di prodotti.

Anche nelle imprese culturali, sono state individuate delle fasi di una comune catena del valore per la realizzazione dei prodotti creativi e si pongono come i momenti centrali della generazione del valore. Queste fasi sono così articolate:

- A. Concezione**<sup>4</sup>. Rappresenta l'ideazione, dalla concezione dei prodotti alla tutela in termini di proprietà intellettuale.
- B. Produzione**. Traduce in beni e servizi commerciali il contenuto creativo o il bene culturale.
- C. Distribuzione**. Intesa come rete di diffusione dei prodotti e servizi (usa canali tradizionali o di nuova generazione).
- D. Attività Connesse**. Rappresentano le attività che forniscono gli input intermedi e le attività connesse alla produzione (ad esempio i tessuti per la moda) o i settori che forniscono beni di supporto necessari a rendere la distribuzione e il consumo dei beni culturali possibili (supporti digitali, apparecchi televisivi, PC).

---

<sup>4</sup> nella letteratura anglosassone è il *core business*.

Da una tale suddivisione si nota che dietro i processi di creazione del valore, operano organizzazioni che coinvolgono molti attori su scala globale e locale.

Per chiarire quanto finora esposto si presenteranno degli esempi pratici.

Uno spettacolo teatrale è una forma di spettacolo dal vivo che si svolge all'interno di un contenitore (edificio) chiamato teatro. Per funzionare è necessaria la presenza di uno o più attori e la presenza, ovvia, di un pubblico. Le emozioni, i messaggi e la comunicazione che vengono a crearsi e ad essere scambiati tra il pubblico e l'attore sono mediati da un contesto scenico (struttura scenica) fatto di immagini, suoni, luci, colori, oggetti. Howard Becker sostiene che la realizzazione di un'opera dipende da una serie di persone, oltre che l'artista in sé, definendole "personale di supporto"<sup>5</sup>.

Facendo così un'analisi approfondita, si nota che il personale di supporto nell'esempio sopra esposto è composto da una notevole quantità di soggetti che si inseriscono in un ampio tessuto di relazioni: l'attore viene da una lunga preparazione fatta nelle accademie teatrali, indubbiamente i tecnici che si occupano del settaggio del suono e delle luci sono personale qualificato, così come gli assistenti in sala e il direttore artistico. Inoltre per la realizzazione dello spettacolo è possibile che siano stati pagati dei diritti alla SIAE, che ci sia stato qualche giornale d'arte o rivista del settore che ne ha parlato, che siano presenti dei materiali di scena come luci e scenografie e altro ancora.

Questo significa che sono state investite molte figure professionali, a monte e a valle della catena e del sistema del valore, per far sì che un pubblico ne fruisca. Stesso vale per un concerto: le persone devono aver imparato a suonare gli strumenti, deve essere stato trovato tempo e spazio per le prove, deve essere stata organizzata la pubblicità e venduti i biglietti, deve essere stato raccolto un pubblico in grado di ascoltare e, per certi versi, di comprendere la rappresentazione. Pertanto, in uno spettacolo dal vivo la creatività compare come un input rilevante che inizia dalle fasi tecniche della preparazione, attraverso il disegno e la manifattura di scene e costumi, la cui realizzazione tecnica spesso è il frutto di innovazioni creative sul piano del processo o su quello del prodotto<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Becker H., 1974, 767, in Wolff J., *Sociologia delle arti*, Il Mulino, Bologna, 1983, pp. 49-50.

<sup>6</sup> Santagata W. (a cura di), *Libro bianco sulla creatività. Per un modello italiano di sviluppo*, 2009.

Sotheby's e Christie's, le due case d'asta di arte più grandi al mondo, si innestano nello stesso circuito; come i beni di moda, si pensi ai marchi spagnoli quali Zara, Mango, lo svedese H&M, il francese Promod, o l'italiano Benetton.

Alla stessa maniera il patrimonio culturale gioca un ruolo significativo, da un lato il suo contributo alimenta la ricerca storico-artistica<sup>7</sup>, il cambiamento del gusto, nonché le tecniche per mantenere, restaurare, sorvegliare, ricostruire e riprodurre i beni culturali e dall'altro viene inserito nelle industrie creative e quindi un museo, un sito archeologico definiranno anche loro il settore in senso orizzontale.

### **1.3 Modelli di industrie creative-culturali**

In questo paragrafo spingere troppo oltre lo studio, per definire tutte implicazioni che si trovano dietro le industrie culturali sarebbe fuorviante. Essendo un lavoro orientato al marketing la veduta è diversa da quella di politica industriale, quello che preme ha fini di questa parte è definire l'ambiente competitivo delle Industrie culturali per aiutare a collocare dove si inseriscono un teatro, una galleria, un museo, un concerto dal vivo; ed in ogni caso sembra giusto presentare un confronto tra i principali modelli di industrie sviluppati fino ad oggi.

Per questa tesi è stato tenuto in considerazione il modello di industrie creative proposto dall'UNCTAD, in quanto meglio rappresenta l'idea dell'industria creativa che più si adatta al panorama italiano, includendo anche patrimonio, arti performative, musei, siti archeologici e l'artigianato. Quando, così, si parlerà nei prossimi capitoli di imprese culturali, il punto di riferimento maggiore per descrivere cosa sono e cosa fanno le organizzazioni a vocazione culturale sarà questo.

Un'attività industriale è definita come un'attività rivolta alla produzione di beni o di servizi, si parla di una serie di processi organizzati e gestiti per portare alla realizzazione fisica di un bene, utilitaristico o esperienziale che sia. La Conferenza delle Nazioni Unite sul commercio e lo sviluppo<sup>8</sup> ha sviluppato dei modelli di Industrie creative nel

---

<sup>7</sup> per questo si pensi all'Italia, all'enorme patrimonio che possiede e quindi ai molti storici dell'arte e archeologi che studiano e catalogano i beni artistici.

<sup>8</sup> United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD).

*Creative Economy Report*<sup>9</sup>. In questo propone quattro differenti modelli elaborati da vari soggetti, oltre che il proprio (i quattro modelli sono rappresentati in Figura 1).

1. **Modello del Regno Unito** (DCMS 2001)<sup>10</sup>. Sviluppato sul finire degli anni Novanta in Gran Bretagna, il DCMS model, è stato concepito per riposizionare la creatività e l'innovazione come fattori guida per l'economia del paese in un mondo competitivo. Le Industrie creative sono definite come quelle che richiedono creatività, competenze e talento per il potenziamento della ricchezza e la creazione di impiego attraverso lo sfruttamento delle loro proprietà intellettuali.
2. **Modello dei testi simbolici**. Questo modello è derivante dall'approccio critico in materia di studi culturali in Europa e specialmente nel Regno Unito. Esso vede le "high" o "serious arts" come la base dell'establishment sociale e politico, concentrando l'attenzione sulla cultura popolare. Il processo attraverso il quale viene creata e trasmessa la cultura di una società è rappresentato tramite la produzione industriale, la diffusione e consumo di testi o messaggi simbolici che vengono veicolati attraverso vari mezzi di comunicazione come i film, le riviste e la radio.
3. **Modello dei cerchi concentrici**<sup>11</sup>. Il modello si basa sulla tesi l'obiettivo delle attività e delle Industrie culturali è quello di generare e trasmettere valori ai loro prodotti, elementi questi, che conferiscono alle industrie differenti caratteristiche. Più è notevole e distinto è il contenuto culturale del particolare bene o servizio, più forte è la pretesa per l'industria di produrlo. L'origine e la diffusione delle idee creative in suoni, testi e immagini (ad esempio musica, letteratura e arti visive) nascono nel nucleo delle arti creative e, allontanandosi sempre più dal core, queste si diffondono verso l'esterno tramite una serie di

---

<sup>9</sup> UNCTAD, *Creative Economy Reports*, 2010. Consultabile al link [http://unctad.org/en/Docs/ditctab20103\\_en.pdf](http://unctad.org/en/Docs/ditctab20103_en.pdf).

<sup>10</sup> UK Department of Culture, Media and Sport, *The Creative Industries Mapping Document*, London, 2001.

<sup>11</sup> Throsby D., "Economics and Culture", *Cambridge University Press*, 2001.

cerchi concentrici<sup>12</sup>. La definizione proposta da Throsby individua l'insieme delle Industrie culturali come composto da quelle attività i cui beni e servizi sono veicoli di messaggi simbolici per coloro che li consumano, la loro produzione richiede uno sforzo di creatività e contengono, almeno potenzialmente, una proprietà intellettuale attribuibile all'individuo o al gruppo che li produce.

4. **Modello WIPO**<sup>13</sup> (Organizzazione mondiale per la proprietà intellettuale). Questo modello è basato sulle industrie che partecipano direttamente o indirettamente alla creazione, fabbricazione, produzione e distribuzione di beni soggetti a diritti d'autore. L'attenzione si concentra quindi sulla proprietà intellettuale come la materializzazione della creatività che si è manifestata nella realizzazione di beni e servizi inclusi nella classificazione.

**Figura 1. Quattro modelli di industrie creative**

1. UK DCMS model	2. Symbolic texts model	3. Concentric circles model	4. WIPO copyright model
Advertising Architecture Art and antiques market Crafts Design Fashion Film and video Music Performing arts Publishing Software Television and radio Video and computer games	<b>Core cultural industries</b> Advertising Film Internet Music Publishing Television and radio Video and computer games  <b>Peripheral cultural industries</b> Creative arts  <b>Borderline cultural industries</b> Consumer electronics Fashion Software Sport	<b>Core creative arts</b> Literature Music Performing arts Visual arts  <b>Other core cultural industries</b> Film Museums and libraries  <b>Wider cultural industries</b> Heritage services Publishing Sound recording Television and radio Video and computer games  <b>Related industries</b> Advertising Architecture Design Fashion	<b>Core copyright industries</b> Advertising Collecting societies Film and video Music Performing arts Publishing Software Television and radio Visual and graphic art  <b>Interdependent copyright industries</b> Blank recording material Consumer electronics Musical instruments Paper Photocopiers, photographic equipment  <b>Partial copyright industries</b> Architecture Clothing, footwear Design Fashion Household goods Toys

Fonte: UNCATAD (2010)

<sup>12</sup> il modello è stato utilizzato per classificare le Industrie culturali in Europa in uno studio fatto dalla Commissione Europea (KEA European Affairs, 2006).

<sup>13</sup> World Intellectual Property Organisation, *Guide on Surveying the Economic Contribution of the Copyright-based Industries*, Geneva, 2003.

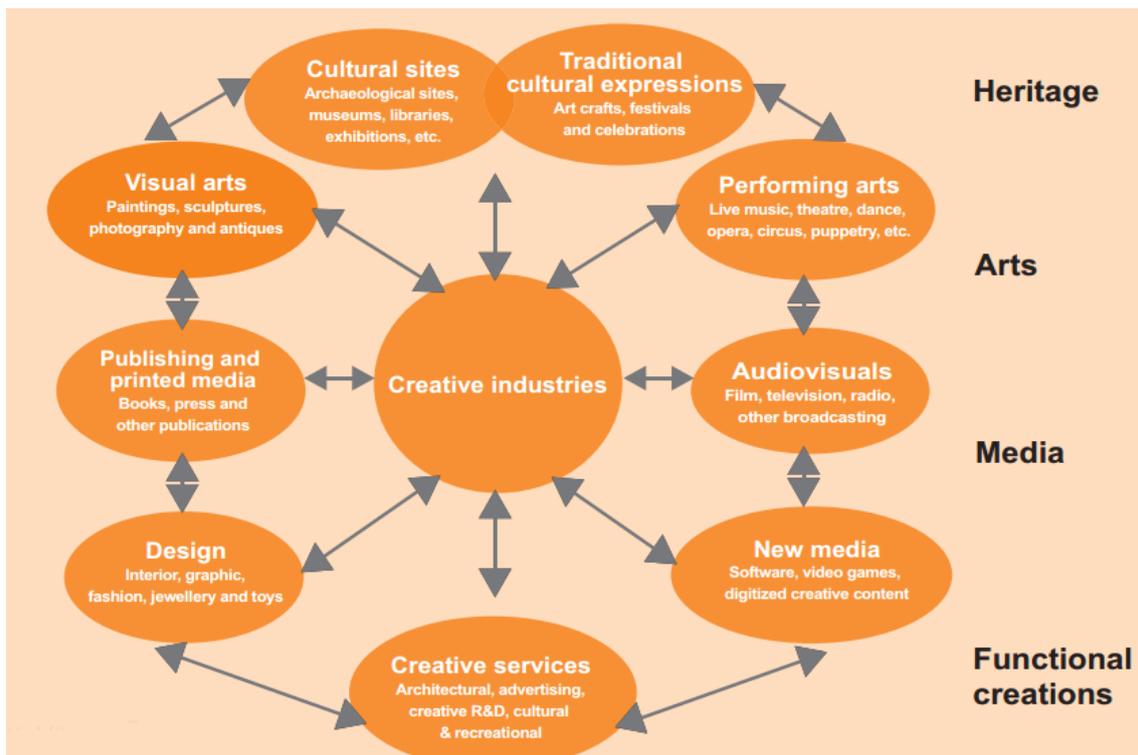
A questi viene aggiunto il **modello UNCTAD** (schematizzato nella Figura 2), la commissione ha esteso il concetto di creatività dalle attività caratterizzate da una forte componente artistica a qualsiasi attività economica che produce prodotti simbolici, dipendenti fortemente dalla proprietà intellettuale e per il più ampio mercato possibile<sup>14</sup>. Nel modello è realizzata anche una distinzione tra le attività a monte, dove sono incluse le performing arts e l'attività a valle, come ad esempio la pubblicità e altre più vicine al mercato. Da questo punto di vista, le Industrie culturali si allineano con le Industrie creative. "Creative industries are vast in scope, dealing with the interplay of various sectors. These creative sectors range from activities rooted in traditional knowledge and cultural heritage such as art crafts, and cultural festivities, to more technology and services-oriented subgroups such as audiovisuals and the new media. The UNCTAD classification of creative industries is divided into four broad groups: heritage, arts, media and functional creations. These groups are in turn divided into nine subgroups"<sup>15</sup>. Il patrimonio culturale è il punto di partenza di questo schema di classificazione. Come già affermato in precedenza, questo viene inteso come l'origine di tutte le forme d'arte e l'anima della cultura e delle Industrie creative, ingloba in sé gli aspetti storici, antropologici, etnici, estetici e sociali, influenzando la creatività.

---

<sup>14</sup> United Nations Conference on Trade and Development, *Creative Industries and Development*, 2004, pag 4.

<sup>15</sup> UNCTAD, *Creative Economy Report*, 2010, pag.7.

**Figura 2. Modello industrie creative UNCTAD**



Fonte: UNCATD (2010)

## 1.4 Cultura e creatività

Sino ad ora si è parlato di cultura e creatività utilizzando i due termini in forma più o meno ambivalente, in quest'ultimo paragrafo, però, una leggera differenza è emersa, vedendo come la cultura viene fatta rientrare nella sfera del settore creativo e ne costituisce il centro del business. L'entracte ora proposto ha lo scopo di chiarire e definire cosa è cultura e cosa è creatività, di come entrambe sono legate e come si intersecano per fini economici. Inoltre questo paragrafo serve ad anticipare, anche, il successivo capitolo e sarà quindi la base per capire come un oggetto culturale viene creato e di conseguenza quali significati racchiude.

Una definizione interessante di creatività si trova in J. Wolff dove a riguardo scrive "...in condizioni di non alienazione, gli individui hanno la capacità e la potenzialità di

agire, con consapevolezza e con l'ausilio della teoria dell'immaginazione, per modificare la natura e l'ambiente in cui vivono. Questa attività è dunque creativa”<sup>16</sup>.

Evidentemente non si può ridurre il senso di questa parola in una frase e tantomeno nella corrente tesi, soprattutto in un campo in cui ancora varie discipline non hanno raggiunto un comune accordo, ma nella descrizione citata è importante notare due aspetti che l'autrice fa emergere dalla creatività:

- essa rientra in una sfera sociale, di non isolamento, e quindi di relazione tra individui;
- è portatrice di un ampio significato, se intesa come capace di trasformare l'ambiente.

Riguardo il primo punto, il sociologo Erich Fromm (1955), sostiene che l'essere umano è da subito un essere socializzato la cui psiche è fondata sull'interazione fra individuo e società; è così facile vedere come l'atto creativo diviene il frutto di una collaborazione indiretta e diretta tra le persone e un “oggetto”, sarà così il derivato delle forme di interazione di modelli che una società produce. Stabilire inoltre una relazione tra la creatività e lo sviluppo socioeconomico, è possibile se si considera la creatività come un processo sociale misurabile.

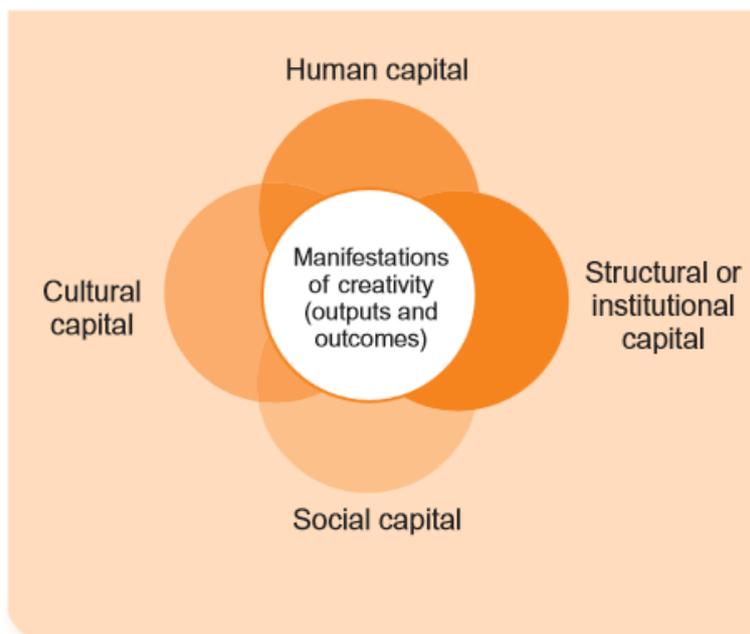
A tale scopo, nel 2005, è stato elaborato un framework conosciuto anche come il modello delle 5C<sup>17</sup> (vedi Figura 3). Questo misura non solo i risultati economici, ma anche il ciclo di attività creativa attraverso l'interazione di quattro forme di capitale - sociale, culturale, umano, strutturale o istituzionale - che conferiscono tutti nel capitale creativo e sono visti come i determinanti della crescita della creatività.

---

<sup>16</sup> Wolff J., *Sociologia delle arti*, Il Mulino, Bologna, 1983, pag 26.

<sup>17</sup> Questo modello è stato sviluppato dal team di ricerca del Centre for Cultural Policy Research, University of Hong Kong, guidato dal Prof. Desmond Hui. Vedere *A Study on Creativity Index*, 2005.

**Figura 3. Modello delle 5C**



*Fonte: UNCATAD (2010)*

Nel secondo assunto, facendo riferimento anche al Creative Economy Reports, la creatività dà forma ad un sistema più ampio di significati e identificazioni, essa viene distinta in:

- creatività artistica, ovvero l'immaginazione e la capacità di generare idee originali che interpretano il mondo attraverso musica e immagini;
- creatività scientifica, cioè la curiosità e la disposizione alle sperimentazioni e a creare nuove forme di risoluzione dei problemi;
- creatività economica, vista come un processo dinamico orientato all'innovazione tecnologica e attività di business e marketing (per lo schema si veda la Figura 4).

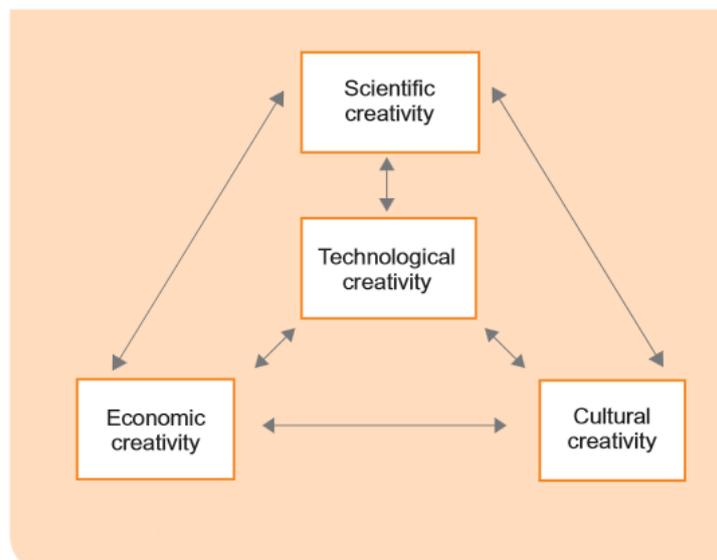
Dall'altra parte la cultura, secondo la scuola funzionalista della sociologia, coincide con i valori che orientano i livelli sociali, politici ed economici del sistema sociale; e secondo H. Arendt, la società è l'esito della cultura, oltre ad essere condizione necessaria della stessa. La cultura diventa portatrice della conoscenza, del diritto, del costume e qualsiasi altra cosa acquisita come membro di una società, influenzando palesemente sulla creatività.

Ai fini economici, la differenza tra creatività e cultura è presto detta: la sfera culturale è definita come la particolarità di produrre contenuti che non hanno altra finalità che di

essere esperiti ed apprezzati in quanto tali, senza finalità ulteriori, ad esempio, vedere un film, ascoltare un pezzo musicale, leggere un romanzo.

“La sfera creativa contrariamente applica i contenuti culturali ad ambiti di esperienza in cui esistono altre importanti finalità: un oggetto di design potrà essere molto originale ma allo stesso tempo, se è una sedia o un laptop, deve poter permettere all’utente di sedersi comodamente o di elaborare dati con rapidità. Ulteriormente la creatività produce un impatto economico generalmente molto superiore a quello della cultura, ma d’altra parte senza la cultura perderebbe molte delle sue capacità migliori di generare valore”<sup>18</sup>.

**Figura 4. Mappatura della creatività**



*Fonte: UNCATAD (2010)*

<sup>18</sup> Sacco P.L., “Le industrie culturali e creative e l’Italia: una potenzialità inespressa su cui scommettere”, *Il Sole 24 ore*.

[http://www.fabbricacultura.com/wp-content/uploads/2013/11/industrie-culturali-creative\\_sole24.pdf](http://www.fabbricacultura.com/wp-content/uploads/2013/11/industrie-culturali-creative_sole24.pdf)

## CAPITOLO 2

### I beni del settore culturale e il marketing delle produzioni culturali

#### Introduzione

Esplicando come le organizzazioni di produzione culturale inglobano i significati di cultura e creatività, è arrivato il momento di chiarire come l'impresa culturale opera, per far sì, che la creatività prenda forma nel prodotto e come *media* il rapporto, tra la creatività e il mercato, tra il pubblico e il prodotto, descrivendo quali strutture, quali mezzi, risorse e competenze sono necessarie. Per capire inoltre qual è la difficoltà del rapporto tra pubblico e prodotto si darà una definizione più dettagliata di cosa è l'oggetto culturale e cosa è il prodotto culturale.

Per introdurre questo capitolo, bisogna dire che oggi il marketing ha assunto un ruolo fondamentale in settori che prima si pensava non potessero mai integrare un simile strumento all'interno dei processi di produzione: era difficilmente credibile, anni fa, che le industrie culturali potessero usufruirne per i loro fini. Questo perché un criterio aziendale, come il marketing, era visto con un certo biasimo, applicato nel campo culturale e artistico; anche se, il riconoscimento del notevole aiuto che può offrire questo strumento, non è cosa totalmente nuova (Hesmondhalgh, 2008).

L'ultima decade ha contemplato, però, un cambiamento importante: si è vista sempre più crescere la professionalizzazione e l'importanza per il coordinamento delle attività, nelle organizzazioni all'interno dei settori creativi, di tutta quella serie di attività riunite sotto la definizione di marketing. Le imprese culturali hanno iniziato a guardare il pubblico non come un singolo fruitore, bensì come un gruppo di potenziali acquirenti del prodotto artistico e di fatto vedere concretamente un mercato di consumatori, dove si incontrano domanda e offerta e, per tanto, favorire quest'incontro tramite il marketing.

## 2.1 L'impresa culturale

Per dare una definizione di impresa culturale, verrà richiamato il modello UNCTAD.

Il modello include una vasta tipologia di imprese creative (ad esempio di design o moda), ma per i fini di questo lavoro si terranno in considerazione solo le imprese che rientrano nella definizione di imprese culturali. Si parlerà quindi di organizzazioni che sono nel campo delle delle performing arts, quali appunto il teatro, la musica, l'opera, la danza, e nel settore delle arti visive, principalmente gallerie, musei e, più in generale, gli enti che partecipano alla promozione del patrimonio storico-artistico. In breve tutto ciò che a valore creativo e culturale.

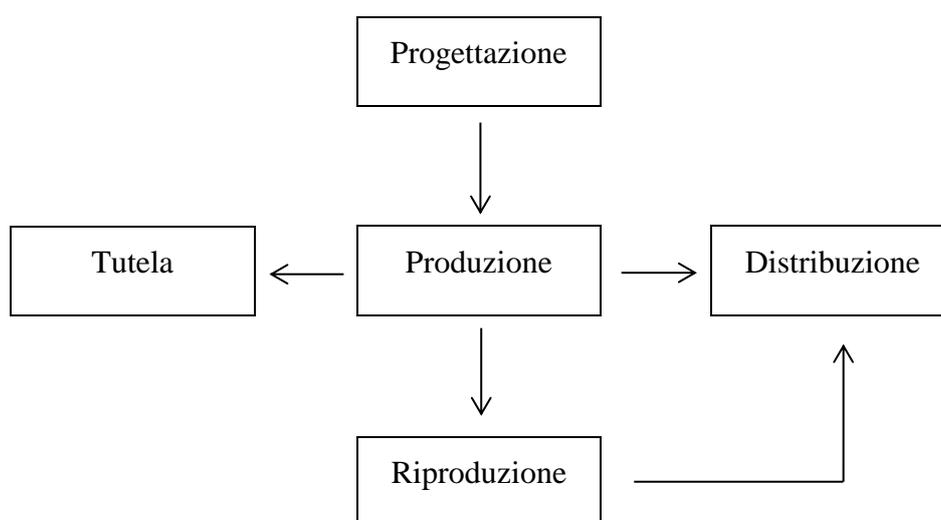
Alla fine di queste considerazioni si arriva a classificare le imprese culturali come le organizzazioni che hanno due caratteristiche di base in comune:

- attribuiscono un'importanza fondamentale al ruolo dell'artista e, come diretta conseguenza,
- si occupano del prodotto/lavoro di questo.

I due punti di cui sopra, sono tenuti insieme dalla mission dell'impresa.

Le funzioni tipiche dell'impresa culturale possono essere riassunte secondo la struttura *progettazione, produzione, riproduzione, tutela e distribuzione*.

Meglio rappresentata meglio nello schema che segue.



Si intende come conseguenza che le aziende possono avere un ruolo diverso a seconda del prodotto, ed è sbagliato credere che ogni impresa incorpora e svolge, tutte assieme, o singolarmente, ognuna di queste funzioni. Per fare qualche esempio, poniamo il caso di alcune compagnie teatrali; esse creano, producono e distribuiscono direttamente le proprie opere, mentre altre si affidano a specialisti per la distribuzione del prodotto che creano e producono; oppure può esserci anche il caso di un'impresa che può occuparsi della sola distribuzione, senza partecipare alla creazione o messa in scena<sup>19</sup>.

Emerge ora, un altro punto: le imprese a vocazione culturale variano per dimensioni, struttura e settore.

Le differenze tra queste, sono così molte e porta a classificarle secondo il modo di produzione delle opere d'arte, sarebbe a dire, il sistema con il quale le imprese si approcciano per la costruzione del modello o prototipo artistico (questo può essere per un *pubblico più vasto* e quindi pensato anche per essere riprodotto, oppure, al contrario, può essere un *pezzo unico*); e l'orientamento secondo la mission. Quest'ultimo criterio che si divide in altre due categorie: ovvero un'impresa può essere *orientata al prodotto* (nel loro caso la ragion d'essere è il prodotto unico) oppure *orientata al mercato* (imprese che operano di più per la riproduzione e che puntano principalmente al profitto).

Ne consegue che la ragione d'essere di ogni ente artistico si proporrà, in base alla tipologia d'offerta, il conseguimento di specifici obiettivi:

- produrre beni e servizi artistici mirati a riscontrare il pubblico e a farlo crescere culturalmente, spiritualmente, moralmente;
- conoscere le attese del pubblico;
- raggiungere l'equilibrio economico e conseguire profitto economico e profitto sociale;
- migliorare l'offerta di prodotti/servizi artistici;
- accrescere la presenza del pubblico;
- tutelare, far crescere, valorizzare e diffondere il patrimonio culturale-artistico<sup>20</sup>.

Alla fine di queste descrizioni il punto focale è che, sebbene ci siano delle basi uguali, individuate nella struttura di progettazione, un'impresa si differenzia dall'altra nel *modo*

---

<sup>19</sup> Colbert F., *Marketing delle arti e della cultura*, ETAS, Milano, 2000, pag.4.

<sup>20</sup> Foglio A., *Il marketing dell'arte*, Franco Angeli, Milano, 2005, pag.55.

*di perseguire i propri obiettivi. Quest'ultimo sarà dato da quella serie di attività che rientrano nella catena e nel sistema del valore.*

Ancora una volta si dirà che quelle elencate sono considerazioni generali che descrivono il ruolo dell'impresa culturale, ma è comunque fondamentale parlarne per capire come, di conseguenza, attuta e quali saranno la sue strategie nel momento in cui si confronta con il mercato, per arrivare al consumatore.

Come punto successivo, il discorso verterà su come le imprese operano per mediare tra creatività e mercato, e quindi si parlerà del marketing.

## **2.2 Il modello di marketing per le imprese culturali**

Il marketing delle arti e della cultura si pone al servizio dell'impresa culturale, per aiutarla a mantenere una stabilità economico finanziaria e per far sì che traduca i suoi obiettivi in maniera concreta arrivando al prodotto e quindi al mercato.

Esso svolge una parte rilevante del lavoro già nella fase di concepimento del prodotto culturale. L'approccio, sotto questo aspetto, differisce notevolmente riguardo al settore commerciale: nel mondo delle organizzazioni di produzione culturale la regola vuole che l'input per l'attivazione del processo di marketing, inizi, non nel mercato, ma nell'impresa stessa con la progettazione del prodotto, ed è questa che decide, successivamente, quale parte del mercato è potenzialmente interessata a fruirne<sup>21</sup>.

Il processo di marketing viene costruito e indentificato con una serie di fasi, che non devono essere pensate come consequenziali, ma piuttosto come un corso semi-circolare dove, la direzione di marcia parte, come si è appena anticipato, dall'input iniziale di produzione e, durante la costruzione del prodotto, emergono e prendono vita le altre fasi che si completano alla fine del processo. In sintesi è un ciclo sinergico, in continua evoluzione.

Per chiarire meglio quanto appena detto si propongono le fasi:

- predisporre l'offerta;
- studiare e conoscere il mercato;
- identificare e selezionare le richieste;

---

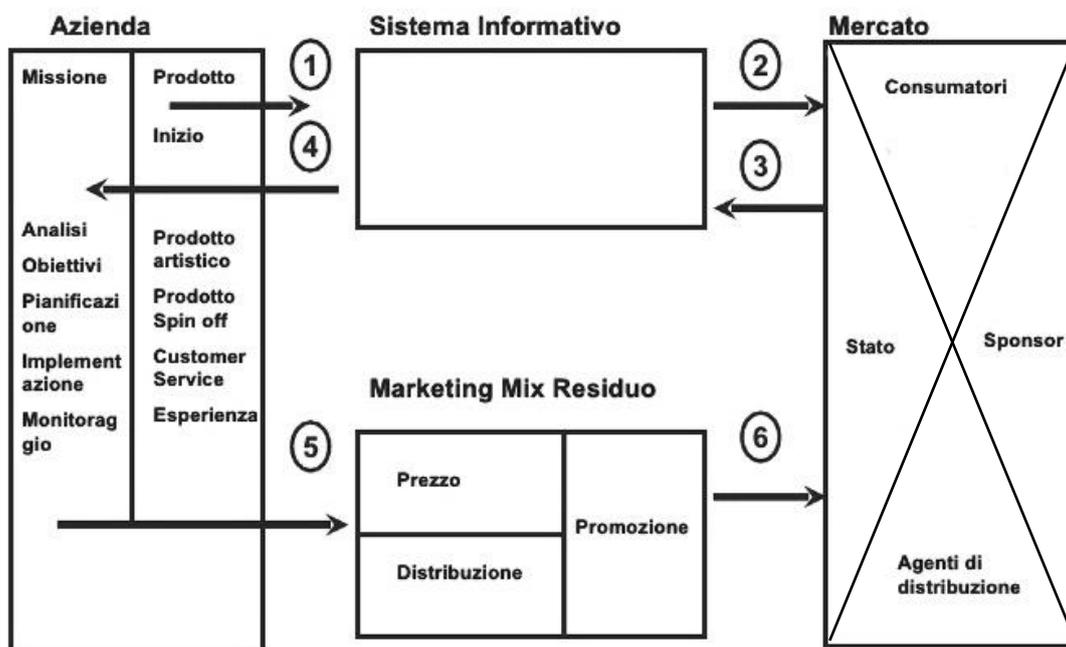
<sup>21</sup> Colbert F., *Marketing delle arti e della cultura*, ETAS, Milano, 2000, pag 13.

- definire target;
- posizionare il prodotto;
- attivare il marketing mix residuo: prezzo, distribuzione, promozione;
- pianificare, controllare e correggere;

Va de sé, che ogni punto di cui sopra, per essere portato a termine richiede una serie di conoscenze, sforzi, energie, ruoli e risorse, che completano il processo, decretando in parte i successi o gli insuccessi dell'attività di marketing e quindi della riuscita o meno del prodotto.

Si veda la Figura 5 come il modello rappresentativo del processo e delle funzioni del marketing della cultura appena descritte.

**Figura 5 - Modello di marketing**



*Fonte: Colbert (2000)*

Come si nota i mercati dei prodotti creativi-culturali non sono però di costituzione omogenea, in quanto vi operano attori diversi: gli Sponsor, lo Stato o Enti erogatori, i Distributori, i Consumatori (Business to Consumer, B2C) e si aggiungono anche le Aziende (Business-to-business, B2B). Con mercato della distribuzione, ci riferiamo ad

agenti o intermediari che si occupano di portare i prodotti culturali direttamente al consumatore finale. Con Stato si vogliono indicare i diversi livelli dell'intervento pubblico: regionale, provinciale e locale, che sostengono le imprese culturali. Mercato inteso come sponsor si riferisce alle attività di fundraising e le donazioni, operate da privati o soggetti pubblici a sostegno e finanziamento delle organizzazioni culturali.

Il modo di guardare al mercato verrà approfondito nel seguente capitolo.

### **2.3 Obiettivi e funzioni del marketing delle produzioni culturali**

I vari aspetti del marketing saranno per cui: le ricerche di mercato, la progettazione, la gestione della pubblicità, il packaging del prodotto, la distribuzione, la scelta del prezzo etc. Nel campo culturale e artistico molti studiosi hanno dato definizione di cosa è il marketing. Già Paul Hirsch (1972) vedeva nelle industrie culturali i sistemi di organizzazioni che mediano il flusso di prodotti (culturali) fra i produttori e i consumatori<sup>22</sup>; fermo restando il ruolo delle industrie culturali, oggi questo compito di mediazione, questo rapporto, è dato dal marketing.

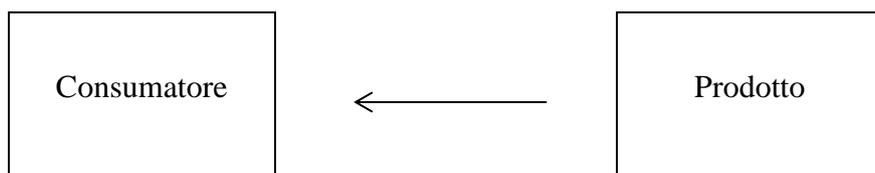
Una definizione ampia ed esaustiva è quella di F. Colbert, da lui definito come "l'arte di raggiungere quei segmenti di mercato che possono potenzialmente essere interessati al prodotto, adattandone le variabili commerciali (prezzo, distribuzione e comunicazione) per metterlo in contatto con un sufficiente numero di consumatori e per raggiungere gli obiettivi coerenti con la mission dell'impresa culturale".

Diggles (1983) lo descrive come mezzo per portare un numero adeguato di persone in una forma appropriata di contatto con l'artista, ottenendo il miglior risultato finanziario possibile. Mokwa (1980) enfatizza il ruolo del marketing come processo per far incontrare la creazione dell'artista con il pubblico più adatto possibile, senza interferire sulla qualità artistica. Nella definizioni proposte, si pone l'accento sull'enfasi della distribuzione e quindi la diffusione dell'opera.

Per tanto, lo schema riassuntivo si propone come:

---

<sup>22</sup> Cfr. Hirsch P., "Processing Fads and Fashions: An Organization-Set Analysis of Cultural Industry Systems", *American Journal of Sociology*, 1972, pagg. 639-659.



Il marketing diventa uno strumento a disposizione dell'offerta e ricerca per questa un mercato disposto ad accettarla, si parla in questo caso di imprese con *product orientation*, oppure di un mercato che possa richiederla, imprese *market orientation*; questo deve così supportare i prodotti culturali, la produzione artistica e i servizi offerti al mercato da, ad esempio, musei, ed eventi artistici attivati da gallerie, fondazioni e altri operatori culturali<sup>23</sup>.

Richiamando all'attenzione quanto si è detto sul valore per il cliente, l'impresa attraverso lo sviluppo di uno strumento di marketing efficiente, indipendentemente dalla suo orientamento, è in grado di aumentare i benefici per i propri consumatori.

In fine si dirà che il compito del marketing, è sviluppare una strategia che sia coerente con gli obiettivi stabiliti e racchiusi nella mission delle organizzazioni, senza influire sulle decisioni e sui contenuti della proposta artistica, anzi far si che questi siano attuabili da un punto di vista organizzativo ed economico. In definitiva il marketing per le imprese culturali e i loro prodotti è:

- ✓ un modo di produrre, diffondere e distribuire, valorizzare un bene culturale;
- ✓ una metodologia per guardare e rapportarsi con il mercato;
- ✓ uno strumento per sviluppare un incontro ottimale tra domanda e offerta (secondo questo, l'azienda si guarderà di porre attenzione alle variabili di vendita, comunicazione, promozione del prodotto).
- ✓ permette l'identificazione di target di beneficiari (pubblico, donatori e sponsor);
- ✓ un metodo per rapportarsi con il mercato e il pubblico ponendo come base di scambio la propria mission.

Una definizione finale vede nel marketing di un'organizzazione culturale "lo strumento che si occupa di garantire che i prodotti siano ideati, realizzati, comunicati e venduti in

---

<sup>23</sup> Foglio A., *Il marketing dell'arte*, Franco Angeli, Milano, 2005, pag. 119.

mondo tale che i consumatori associno loro un valore positivo e superiore a quello della concorrenza”<sup>24</sup>.

Il marketing diventa allora uno strumento a servizio dell’impresa culturale, che mette in comunicazione questa con il consumatore e il prodotto: un rapporto fondamentale, dove l’accento e l’importanza di questo processo sono poste come l’attività con lo scopo di controllare e organizzare la value proposition per far sì che il cliente sia sempre il favorito. In tutto questo quindi l’impresa svolge un ruolo importante per creare attraverso questo strumento uno scambio semplice e coerente con il consumatore per favorirlo nell’utilizzare il prodotto.

Per concludere le considerazioni fatte finora sulle imprese e sul marketing e per introdurre gli ultimi due paragrafi di questo capitolo, si dirà che il problema principale per l’impresa è relazionarsi con le criticità date dal prodotto culturale.

Queste particolarità nel rapporto portano così ad un problema di politiche di marketing, con l’attenzione ad una costante massimizzazione dell’audience.

## **2.4 Oggetti culturali. Significati simbolici e condivisi**

Fino a questo punto si è cercato di definire il tema dei beni creativi partendo con un approccio macro. Ora, definito l’ampio sistema dove sono inseriti e come vengono commercializzati è bene chiarire di cosa effettivamente parliamo quando ci riferiamo ai beni creativi/culturali, a quali significati sono legati e quale è il loro scopo. Da come si intende, l’attenzione viene spostata dall’analisi del modo di creazione e vendita del prodotto, all’analisi del significato di questo; in altre parole si parla dell’oggetto in sé: ovvero definire i significati dei quali si fa portatore. Il concetto che emerge da questa definizione appartiene alla dimensione simbolica che il prodotto possiede, un valore del tutto intangibile e inesprimibile. Criticità che poi si ripresenteranno quando si andrà a parlare del prodotto culturale e di conseguenza ai problemi che si presentano all’impresa culturale, nel momento in cui dovrà proporre i suoi prodotti al mercato.

Nel primo capitolo (paragrafi 1.1 e 1.2) si è visto quali imprese e quale tipo di intrattenimento sono inseriti nelle definizioni di industrie culturali, ricapitolando molte

---

<sup>24</sup> Troilo G., *Marketing nei settori creativi*, Pearson, Milano, 2014, pag. 37.

di queste industrie includeranno pertanto la televisione, la radio, il cinema, i periodici, le case editrici, le case discografiche, la pubblicità e le arti sceniche; per dirla con le parole di Hesmondhalgh “attività, in definitiva, il cui scopo primario è comunicare con un’audience e creare testi”<sup>25</sup>.

Le Industrie culturali vengono concepite come quelle istituzioni (soprattutto imprese basate sul profitto, ma anche imprese pubbliche e organizzazioni no-profit) che sono direttamente implicate nella produzione di significati che diventano simbolici, per i riceventi, e che vengono trasmessi attraverso la comunicazione; arrivano a definirsi in sostanza oggetti culturali, o testi, espressioni simboliche concrete che incorporano e diffondono nelle più diverse forme, materiali e immateriali, dei significati<sup>26</sup>. Richiamando nuovamente le discipline sociologiche, è utile citare la prospettiva di George H. Mead (1982): egli vede nella relazione sociale un’inter-azione, ovvero un’azione tra due agenti dove centrale è la mediazione simbolica, che avviene attraverso la comunicazione, che l’uno esercita per l’altro.

Secondo il suo pensiero, quindi, la società è data così dall’aggregazione di *significati condivisi*. Detti significati entrano a far parte del ruolo svolto dagli oggetti culturali, che hanno, inoltre, la particolarità di trasmettere, riprodurre, sperimentare, esplorare, un sistema sociale.

Un oggetto culturale si presenta, infatti, come un’espressione culturale e simbolica concreta diretta ad un pubblico, che a sua volta è percettore-fruttore dei significati che vengono per tale via diffusi e socializzati<sup>27</sup>. A questo punto è chiaro come gli oggetti c. (o beni creativi), sono beni che oggi si connotano diversamente dai beni standard dell’economia tradizionale, per il loro significato essi attingono infatti, alla sfera della cultura e della società. Queste ultime appartengo a due aspetti dell’esperienza umana:

- *l’espressivo e il relazionale;*

entrambi sono un fatto sociale e, lavorando sinergicamente, danno senso alla vita ed alla sua continuità nel tempo, raccontando e rafforzano l’identità del singolo e della collettività. L’aspetto espressivo sarà dato dal singolo creatore del bene, quindi inteso

---

<sup>25</sup> Hesmondhalgh D., *Le industrie culturali*, EGEA, Milano, 2008, pag 14.

<sup>26</sup> Tamma M. e Curtolo A., “Lo sviluppo strategico delle organizzazioni di produzione culturale: commitments, risorse, prodotti”, in Brunetti G. e Rispoli M. (a cura di), *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, Bologna, 2009, pag. 75.

<sup>27</sup> *Ibidem*.

come artista che crea un quando o un attore che mette in scena un'opera. Il fattore relazionale è dato dalla relazione che innesca con i soggetti partecipano alla creazione di quel significato, inteso come consumatore/pubblico, ma anche come impresa culturale che si pone al centro tra i due.

È così che un oggetto culturale si pone come medium: i beni musicali, ma ancora di più i beni di moda, in quanto associabili al concetto di personalizzazione (si parla di beni di moda come beni simbolici, beni di moda come beni generazionali, beni di moda come beni relazionali: dall'individuo al gruppo), sono importanti per il ruolo che svolgono. Oltre a rafforzare quel principio di continuità e identità, essi fanno sì che si continui a produrre e mantenere un elevato tasso sociale di creatività e a permettere la trasmissione e la conservazione della stessa tra le generazioni<sup>28</sup>.

Un altro esempio possono essere i film oppure un'opera teatrale. Si ponga il caso di un autore che scrive una commedia raccontando la storia di un popolo, o di una classe sociale, questo racconta la loro storia e uno spettatore, vedendola, si sentirà rappresentato, trovando un'identificazione con essa. Vedere e visitare luoghi archeologici, luoghi sacri, rafforza la convinzione di socialità e cultura, aumentando la coesione.

L'aspetto espressivo che emerge conferisce all'oggetto caratteri che sono classificabili ma intangibili. Nulla è più difficile da vedere e classificare come l'emozione e quindi l'esperienza quando usciamo da un concerto musicale.

Un quadro fatto da un'artista può rappresentare l'amicizia, ma questa non si può toccare, tantomeno mangiare; un oggetto in quanto prodotto culturale, esprime i valori di una società, le norme e le regole, cose che viviamo e delle quali non si può farne un uso direttamente utilitaristico.

Nel seguente paragrafo si spiegherà per tanto le relative problematiche che un oggetto ha quando diventa un prodotto.

---

<sup>28</sup> Cfr Santagata W. (a cura di ), *Libro bianco sulla creatività. Per un modello italiano di sviluppo*, 2009. [http://archive.forumpa.it/forumpa2008/convegni/relazioni/404\\_walter\\_santagata/404\\_walter\\_santagata\\_2.pdf](http://archive.forumpa.it/forumpa2008/convegni/relazioni/404_walter_santagata/404_walter_santagata_2.pdf)

## 2.5 Prodotti culturali e criticità del valore

Descritto il significato di oggetto culturale bisogna ora passare alla sfera economica e spiegare come questa si relaziona con i descrittori aziendali e manageriali. Diventa fondamentale chiarire questa parte prima di iniziare il discorso sul marketing della cultura, per capire come opera per far arrivare un prodotto culturale al pubblico.

Prima di fare ciò è però opportuno spiegare come avviene il passaggio dall'oggetto al prodotto per poi chiarire meglio cosa sono i prodotti culturali e a quali problematiche si legano.

Un prodotto normalmente viene definito da quattro elementi che ne costituiscono le proprietà:

- *Forma*, si intende la geometria e l'insieme delle caratteristiche dell'oggetto; comprese le sue specifiche, il costo e le prestazioni.
- *Posto*, l'oggetto deve essere disponibile sul proprio mercato di riferimento.
- *Tempo*, il posto deve essere abbinato ad un tempo; avere l'oggetto in un determinato istante di tempo (si parla di tempo di consegna).
- *Possesso*, spiegato come la soddisfazione che l'utente ha del prodotto acquisito.

Un prodotto, però, è molto di più che un bene, o anche un servizio, che soddisfa una determinata necessità. Esso è una combinazione di attributi: colore, peso, forma, tempo etc., che possono sembrare utilitaristici e non concorrenziali, ma che, in realtà, sono determinanti dell'esito o del fallimento dello stesso. Il concetto di prodotto è anche una descrizione sintetica di come questo soddisferà i bisogni dei clienti, definendo: *cosa fa*, ossia le funzioni e caratteristiche sperimentabili dal cliente; *cosa è*, cioè l'aspetto e il livello di innovazione; *a chi è destinato*, sarebbe a dire quali mercati; *cosa significa* per i clienti; *come si posiziona* rispetto alla concorrenza. Indipendentemente dalla sua forma materiale o immateriale, un prodotto connette fini, obiettivi, risorse e attività che trasferiscono all'oggetto un valore economico<sup>29</sup>.

Con la definizione delle quattro proprietà del prodotto, il focus si sposta automaticamente dalla prospettiva simbolica a quella manageriale.

---

<sup>29</sup> definito dai materiali, dal lavoro, dai mezzi, dalle informazioni necessarie per realizzarlo e anche dall'utilità che ne trae il consumatore.

Normalmente tutti i prodotti sono connotati da queste dimensioni, caratteristiche e specificità, ma quando si parla di prodotti all'interno del settore culturale essi si legano ad un concetto di bene che risponde a caratteristiche specifiche. Un manager quando si rapporta con un oggetto culturale sposta i significati simbolici in un ambito di competenza proprio, da questo emergono dei problemi legati all'aspetto economico e commerciale del prodotto culturale.

Per chiarire meglio quest'ultima definizione si elencheranno di seguito le caratteristiche e le problematiche attribuite ai prodotti creativi/culturali.

**a. Difficoltà nel giudizio.**

Un prodotto creativo si presenta come un *bene di esperienza* al pari di un'automobile o di un prodotto alimentare, ma il problema sta nel fatto che la soddisfazione del consumatore è definita secondo una reazione soggettiva<sup>30</sup>. In questo la differenza con un normale bene di consumo è che il consumatore può farsi un'idea della qualità, raccogliendo informazioni sulle sue caratteristiche, prima di usarlo e compararlo con altri, provandolo.

Mentre l'unica possibilità del consumatore per avere un'idea della qualità del prodotto è farne un'esperienza diretta, solo dopo aver fruito del bene il consumatore potrà dire se ne ha apprezzato la qualità<sup>31</sup>.

I consumatori, non potendo appigliarsi a parametri oggettivi per giudicare e per avere delle informazioni su un prodotto, si affidano così a degli indicatori di qualità soggettivamente definiti, un esempio possono essere le recensioni di mostre, la notorietà dello scrittore per un libro, dell'artista per un'opera. Per valutare un bene esperienziale il fruitore ha a disposizione, la sola e diretta prova del prodotto. Questa diventa molto importante, in quanto costituisce un'anticipazione al momento vero e proprio della fruizione (da notare, sotto questo punto di vista, le prove aperte di uno spettacolo teatrale).

Bisogna a tal fine aggiungere, che nei settori creativi i prodotti sono costituiti da attributi su cui i consumatori non esprimono preferenze in base a parametri oggettivamente misurabili: se un consumatore si trovasse di fronte ad un numero  $n$  di quadri di arte contemporanea, di cui variano le dimensioni, a parità di prezzo non

---

<sup>30</sup> Cave R., *L'industria della creatività*, ETAS, Milano, 2001, pag 4.

<sup>31</sup> Troilo G., *Marketing nei settori creativi*, Pearson, Milano, 2014, pag 7.

preferirebbe necessariamente il quadro più grande; oppure dopo aver visitato due esposizioni, in cui è esposto un numero molto diverso di opere, non preferirebbe necessariamente la mostra con più pezzi esposti. Questa proprietà è quella che gli economisti definiscono differenziazione orizzontale<sup>32</sup>.

Le preferenze del consumatore sono basate sul suo gusto personale e queste dipendono in gran parte da una combinazione di esperienza, sensazioni etc.; inoltre il fattore esperienza, nato dalla fruizione del prodotto, ha un relativo valore attribuito che varia da una persona all'altra, in base alla percezione che hanno dell'esperienza stessa e a seconda dei benefici ricercati dal consumatore.

I principali benefici ricercati di un consumatore nei confronti di un cultural goods, possono essere suddivisi, ad esempio, tra rilassante (come la musica classica, e la visita nei musei), divertente (le commedie a teatro e al cinema e la musica pop), emozionante (lo sport e la musica jazz), eccitante (la danza folk, il balletto).

**b.** Reputazione degli attori come criterio di fiducia per il consumatore.

La reputazione degli attori è una proprietà fondamentale delle relazioni di mercato: la qualità di uno spettacolo, una mostra etc. sono ricondotte alla reputazione del soggetto promotore: nel momento in cui si parla di un prodotto di difficile valutazione, la reputazione del produttore, del distributore, della marca o del critico, diventa un fondamentale indicatore di qualità, immediatamente fruibile a costo nullo.

**c.** Tempo da dedicare al consumo.

Un'altra caratteristica fondamentale dei prodotti creativi è il tempo che i consumatori necessitano da dedicare al prodotto. Assistere a un concerto dal vivo, leggere un libro, vedere un film, sono attività che richiedono tempo. La soddisfazione che i consumatori possono trarre dal consumo di un prodotto a contenuto creativo va in funzione del tempo che possono dedicare al consumo dello stesso.

---

<sup>32</sup> *Ibidem.*

**d. Beni culturali come beni complessi.**

Un prodotto creativo è un bene complesso, esso richiede un grande sforzo da parte del pubblico per instaurare familiarità con le proprie peculiarità; se non richiede conoscenze specifiche, come può essere la musica pop ed il teatro estivo, viene definito *semplice*, se necessita invece, di uno sforzo maggiore per essere apprezzato come la musica di avanguardia lo si percepisce come *complesso*<sup>33</sup>.

**e. Prodotti culturali come beni esperienziali.**

I prodotti creativi vengono consumati per il loro contenuto *edonico, esperienziale e simbolico*. La distinzione con il consumo utilitaristico è evidente, in quanto questo è finalizzato al raggiungimento di un obiettivo: il prodotto fornisce una prestazione. Al contrario il consumo edonico non è funzionale al raggiungimento di nessun obiettivo ma è un obiettivo in sé. Questo tipo di consumo produce piacere e apprezzamento estetico (ad esempio ascoltare musica). Un bene esperienziale è inoltre visto come un rituale di consumo simbolico e l'esperienza stessa della fruizione genera così una coesione tra il singolo consumatore e altri come lui, che diventano parte di quel momento e vengono identificati con particolari attributi ( si pensi ad un concerto musicale, ad uno spettacolo teatrale oppure ad una mostra).

**f. Valore estetico.**

Il fattore della funzione estetica e del piacere che essa desta nei consumatori è molto importante. Il valore estetico dei prodotti costituisce un elemento spesso esclusivo del valore complessivo dell'offerta percepito dai consumatori.

La classificazione tra prodotti prevalentemente esperienziali, prodotti prevalentemente estetici e prodotti estetici<sup>34</sup> è utile per capire come essi si suddividono in base al loro contenuto e al loro relativo apprezzamento estetico. Un esempio di prodotto prevalentemente estetico sono le performance (teatro, danza, concerti) oppure quadri e romanzi. Ovvero i prodotti la cui componente essenziale è data dal contenuto estetico.

---

<sup>33</sup> Colbert F., *Marketing delle arti e della cultura*, ETAS, Milano, 2000, pag. 35.

<sup>34</sup> Troilo G., *Marketing nei settori creativi*, Pearson, Milano, 2014, pag. 12.

Un'altra riflessione porta a dire che nei settori creativi la varietà possibile dei prodotti è pressoché infinita, la stessa sceneggiatura può generare un numero estremamente elevato di prodotti finali, a seconda di tutte le possibili combinazioni di registi, attori, colonne sonore, montaggio e così via. Questo motivo, in connubio con fa distaccare un ulteriore punto.

**g.** Difficoltà della scelta data dalla grande varietà dell'offerta.

L'estrema diversificazione di generi e forme crea una grande frammentazione dal lato della domanda e dell'offerta, frutto anche della forte varietà dei gusti soggettivi dei consumatori che porta i produttori a lanciare sistematicamente nuovi prodotti. Al contempo il numero di estrema varietà dell'offerta influisce fortemente sul processo decisionale dei consumatori rendendolo molto più complesso. Ne fuoriesce un altro livello di concorrenza del settore: ogni prodotto compete con un grandissimo numero di altri per catturare l'attenzione e le preferenze del pubblico.

Una mostra, oppure un concerto, sono inoltre dei tipi di prodotto culturale con delle particolarità che assumo l'aspetto di un servizio. Queste caratteristiche sono di:

- *intangibilità*: cioè l'impossibilità di toccare, possedere, afferrare il valore e la bellezza del prodotto culturale e non il "supporto" fisico (si pensi, per esempio, ad un concerto o ad un'opera teatrale, ma anche ad un dipinto o ad una fotografia);
- *deteriorabilità*: l'esperienza della fruizione del prodotto culturale termina nel momento della fine della fruizione stessa e non è possibile conservarla;
- *simultaneità* tra consumo ed erogazione: non è possibile godere del prodotto culturale in un momento successivo al suo acquisto;
- *dimensione circostanziale*: la riuscita e la qualità di uno spettacolo dipendono dalle circostanze presenti nel momento della sua esecuzione.

In sostanza se parliamo di servizio, parliamo di impossibilità di possesso, non può essere portato via e reiterato nel consumo.

## **Conclusioni**

Lo scopo di tutto quello scritto nei precedenti capitoli, non era quello di fornire un discorso esaustivo sui tali aspetti, ma un punto da cui partire per introdurre i capitoli successivi.

A conclusione di questi primi due capitoli, si può affermare che dalla descrizione finale di prodotto culturale emergono dei palesi problemi di definizione, che lo differenziano da un bene di consumo. Di conseguenza questo genera una ricaduta all'interno dell'impresa culturale, per le difficoltà di definizione dell'audience, che implica il problema del raggiungimento della sua stabilità economico-finanziaria. Descrivere le differenze e le criticità che sono all'interno dei settori creativi e quindi delle conseguenze alle quali portano, è necessario per aprire una strada alla proposta di una strategia di marketing che tiene in considerazione questi aspetti.

Fondamentali per creare uno strumento che sia in grado di rapportarsi con determinati prodotti e (come si vedrà) consumatori.

## **CAPITOLO 3**

### **Impresa, prodotto, consumatore**

#### **3.1 Tra il consumatore e il prodotto: l'impresa**

Si tenga in considerazione uno stereotipo di consumatore, di età non dichiarata, che:

- a. visita un museo una volta al mese perché spinto dai propri familiari o amici;
- b. si reca a teatro solo quando gli viene proposto un ingresso ridotto (se non gratuito), oppure una commedia recitata da un famoso attore;
- c. partecipa ad un grande evento creato ad hoc, come può essere un'importante esposizione, con lo scopo di raggiungere la più ampia fetta di mercato.

Definiremo questo individuo, con tali caratteristiche, un consumatore con un profilo medio-basso, perché non sempre motivato e spinto a fruire di tali beni e servizi. In ogni caso questo individua una fetta di mercato appetibile per l'impresa culturale, che molto spesso, però, lo connota di una serie di caratteristiche che lo portano a considerare un come soggetto passivo.

Egli acquista il biglietto, partecipa indipendentemente dal suo livello di conoscenza e "l'utilizzo" del prodotto finisce in quel momento dato e di conseguenza anche il rapporto con l'impresa.

Da questo punto di vista il prospetto che si presenta è che l'impresa culturale avrà realizzato, comunicato e venduto - attraverso il marketing - il prodotto, e l'acquisto dei biglietti avrà generato un incasso, coprendo i costi di realizzazione. La conseguenza ad un simile comportamento fa sì che l'organizzazione culturale e pubblico cessano così di interagire e questo breve rapporto si traduce come una sopravvivenza solo nel breve periodo per l'impresa.

Chiaramente, è giusto credere che una volta che l'esperienza della visita alla mostra, per esempio, finisca con il finire di essa, in quanto con la fine della fruizione non si vede più la necessità di tornare e quindi non apre altre possibilità di riacquisto da parte del

consumatore, medio<sup>35</sup>. Così però l'impresa si solleva da obblighi che invece dovrebbero essere più importanti.

Il consumatore riveste un ruolo importante, agli occhi dell'organizzazione diventa colui che fruisce e utilizza un prodotto che lei stessa ha generato. Secondo questa dialettica, è facile intuire che il soggetto al quale è affidato il compito di realizzare e distribuire il prodotto sia l'impresa e si pone come punto di contatto tra prodotto e cliente, dove per l'uno è un bene, al quale associa un valore e per l'altra è l'impiego di risorse (quindi anche un costo) che prevede un ricavo. Costi e ricavi generano il valore del prodotto che l'azienda ha il compito di trasmettere, al prodotto.

Inoltre questo rapporto deve farsi ancora più intenso, quando un consumatore, con tale profilo, verosimilmente ha delle difficoltà a relazionarsi con un prodotto che possiede degli aspetti critici.

### *3.1.1 Fasi della creazione del valore*

L'azienda identifica ed esegue le attività di ideazione, attribuzione del prezzo, promozione e distribuzione di prodotti, servizi ed idee allo scopo di generare scambi che soddisfino gli obiettivi del consumatore e dell'organizzazione<sup>36</sup>. Quest'ultima assume così un ruolo chiave nell'attenzione al prodotto e al cliente, decide l'imprinting del prodotto.

Dietro le decisioni di marketing, come si è potuto notare è presente l'azienda con la sua mission e la sua cultura organizzativa. Quest'ultima è un aspetto rilevante dell'azienda in quanto si manifesta, ed individua gli assunti fondamentali che guidano l'organizzazione, essa è data dai comportamenti, dai valori e dalle relazioni che caratterizzano l'organizzazione stessa, tanto al suo interno che all'esterno.

Marketing e cultura organizzativa sono quelle che creano la direzione per la proposta per il consumatore, e assieme sono quelle che definiscono il marketing management.

Gli strumenti principali sono:

---

<sup>35</sup> Diversamente è facile pensare che per una persona, conoscente e amante dell'arte, vi ritorni, ma questa è ovviamente mossa da altre ragioni.

<sup>36</sup> Questa definizione fa riferimento al marketing management.

1. *analisi del valore*, tramite la conoscenza del mercato e l'esperienza di consumo.
2. *creazione del valore*, ovvero le proposizioni di valore, attraverso la creazione di valore con marca e prezzo, di prodotti e servizi che individuano uno specifico segmento.
3. *trasferimento del valore*, quindi posizionamento all'interno del mercato, dato dalla distribuzione, dagli strumenti promozionali e in ultimo la customer satisfaction.

Ogni fase qui esposta sarà data sempre dal rapporto consumatore, prodotto, impresa.

### **3.2 Tra impresa e consumatore: il prodotto**

Il piccolo assioma posto precedentemente, aveva alla base un ragionamento del tipo: il rapporto tra il prodotto e il consumatore è mediato dall'impresa e quindi a lei il compito di trasmettere un valore positivo a questo. Data come base valida, alla stessa maniera è sensato affermare che il prodotto *media* il rapporto tra impresa e consumatore: si parla di un rapporto di scambio dove il punto di contatto tra l'azienda e il consumatore sia il prodotto.

Considerando di nuovo quello che si è detto in precedenza del consumatore con un profilo medio-basso, questo soggetto passivo assiste ad una mostra e/o vede uno spettacolo relazionandosi con un prodotto o servizio, che è connotato di particolari caratteristiche (per non dire, in alcuni casi, di particolari problematiche). Un consumatore con tale profilo difficilmente sarà in grado di instaurare un rapporto un rapporto da subito con un bene di difficile interpretazione. Il suo diventa così un doppio sacrificio per entrare in contatto e non in possesso con di tale prodotto.

#### **3.2.1 Il valore del prodotto**

Il valore del prodotto, indipendentemente dal suo target, è dato da due componenti principali, una è l'insieme dei *benefici* che l'offerta dell'organizzazione è in grado di

fornire e l'altra è data dall'insieme di *sacrifici* che il consumatore deve sostenere per poter godere dei benefici forniti dall'offerta dell'organizzazione.<sup>37</sup>

Il rapporto tra benefici e sacrifici definisce così il valore complessivo che il cliente associa al prodotto. Questo rapporto suggerisce quindi di aumentare i benefici da parte dell'offerta, che possono essere portati avanti e aumentati solo grazie all'integrazione, tra i processi di marketing, del punto vista del consumatore e quindi tenendo in considerazione anche i suoi *sacrifici* e la sua *relazione con il prodotto*, nel momento di produzione del valore. Leggendo questo con una prospettiva aziendale, il valore totale sarà dato dai costi, da parte dell'azienda, per realizzarlo e dei sacrifici, da parte del consumatore, per acquistarlo.

Il valore per il consumatore viene diviso in:

- valore atteso;
- valore percepito.

I sacrifici del consumatore sono rappresentati su una scala temporale, segnata da diversi momenti che si traducono come *l'esperienza del consumatore*.

Nel complesso, questi varie fasi che compongono l'esperienza del consumatore rappresentano la distanza dal valore atteso al valore percepito: tanto più bassa sarà questa variazione tanto più sarà alto il valore attribuito al prodotto e quindi al suo valore totale. Le condizioni di acquisto sono così fondamentali per l'esperienza finale e quindi per avere un buon risultato di valore percepito. Come già anticipato l'impresa, attraverso il *marketing* e la propria *cultura organizzativa*, genera il valore del prodotto. Ulteriori riflessioni sembrano portare a dire che un basso valore percepito del prodotto, genera un effetto di ricaduta negativa al prodotto stesso, e indirettamente all'immagine aziendale; al contrario, un'immagine positiva percepita del cliente verso il prodotto, è più facile che generi consensi, adesioni e partecipazioni, piuttosto che un'immagine negativa. Ecco perché l'impresa nella fase di mediazione tra il prodotto e il consumatore svolge un ruolo fondamentale.

Studiare un modello di marketing che si basi sull'attenzione al cliente, che faciliti lo scambio ed una risposta positiva da parte di questo, è fondamentale per creare un circolo virtuoso di ricadute positive all'interno della propria catena del valore.

---

<sup>37</sup> Troilo G., *Marketing nei settori creativi. generare valore per il cliente tramite l'esperienza della creatività*, Pearson, Torino, 2014, pag38.

Soprattutto all'interno del mercato culturale dove convivono consumatori, sponsor e distributori e quindi dove ogni momento è buono per sviluppare attività di fundraising. Instaurare una costante comunicazione, che racchiuda informazioni e feedback, significa andare a sviluppare attività e rivisitare gli strumenti aziendali (in primis il marketing), con lo scopo di creare *punti di contatto* con il consumatore.

Tanto più sarà bassa la variazione percentuale tra il valore atteso e il valore percepito tanto più sarà alta la *customer satisfaction* per il consumatore, che sarà più invogliato al riacquisto.

### **3.3 Tra l'impresa e il prodotto: il consumatore**

Si consideri una situazione base di una società e del mercato, come quella di seguito.

I bisogni, degli individui sono dati secondo una scala suddivisa in differenti livelli: alla base ci sono i più elementari - necessari alla sopravvivenza dell'individuo - e all'apice, si troveranno da quelli più complessi - di carattere sociale.

I basilari saranno i bisogni fisiologici, ad esempio l'alimentazione, e salendo si troveranno i bisogni di appartenenza, di stima e di successo<sup>38</sup>. Tutti questi completano la piramide per definire il benessere individuale e sociale, che a concorrono a definire l'ambiente della società.

Gli individui che la compongono, in tutto ciò, dovranno essere in grado di soddisfare questi loro bisogni. Alle imprese, quindi, il compito di soddisfarli.

Oggi queste necessità sono anche di carattere esperienziale, emozionale, intellettuale e identificative, che rafforzano l'idea di società e l'idea di cultura di ogni persona.

Per questo sono offerte dalle organizzazioni culturali (in una visione più ampia dalla industrie del settore creativo). Ciò vede necessaria la presenza di un mercato, definito dal punto di incontro della domanda (consumatori) e dell'offerta (imprese), con la funzione principale di scambio di prodotti, beni e servizi. In aggiunta a queste considerazioni, bisogna valutare un aspetto importante: il modo di guardare questa società e a questo mercato.

---

<sup>38</sup> per questa riflessione ci si è basati sulla scala dei valori di Maslow.

### 3.3.1 La conoscenza del mercato

Facendo riferimento al primo capitolo, si è definito il settore creativo includendo anche il concetto di ambiente concorrenziale, dentro il quale le aziende sono coinvolte. L'ambiente è un contesto molto ampio dove l'azienda opera, ed indirettamente influisce sulla strategia aziendale. Il contesto del quale si parla è dato dal macro ambiente e dal mercato. Il macro-ambiente rappresenta il contesto generale dato dallo scenario politico, normativo, tecnologico, economico e sociale ed è dominato da forze che spingono le aziende ad avere comportamenti concorrenziali e/o cooperativi<sup>39</sup>.

Si fa riferimento alle caratteristiche dei soggetti che lo compongono, la popolazione residente, la sua densità, le varie fasce di età; alle caratteristiche normative, con lo scopo di conoscere la legislazione che disciplina la tipologia di attività, i principi della politica fiscale etc; alla sfera sociale e alla componente tecnologica.

Diventa fondamentale quindi analizzarlo e conoscerlo per poter prendere le decisioni strategiche e avviare una proposta per il consumatore.

Al contrario, una definizione condivisa di significato del mercato, è vederlo come il punto di incontro tra domanda e offerta. Il mercato viene diviso in tre porzioni: quello che comunica in maniera diretta con l'impresa ossia il mercato servito, cioè la parte di mercato disponibile a cui l'organizzazione decide di rivolgersi; il mercato potenziale, ovvero la massima opportunità economica che il mercato può offrire; ed infine il terzo livello che è dato dalla fetta più ampia e sarebbe il mercato disponibile, l'insieme dei consumatori che hanno interesse e possibilità di accesso all'offerta di mercato. Detto questo per i fini dell'esempio che si vuole portare viene considerato solo dal punto di vista dei consumatori.

Con riferimento al mercato dei consumatori, il marketing divide il comportamento dell'acquirente tra i fattori che influenzano le sue decisioni e il processo di acquisto. I fattori che influenzano le decisioni dell'acquirente sono culturali: cultura e classe sociale; sociali: i gruppi di riferimento, la famiglia; personali: età, occupazione, condizioni economiche; e per ultimo i fattori psicologici: la motivazione, la percezione, le credenze e gli atteggiamenti.

---

<sup>39</sup> Questo viene rappresentato da due modelli: quello delle Cinque forze di Porter (1980) e quello della Value-net di Brandenburger and Nalebuff (1995).

Mentre il processo di acquisto è quella serie di decisioni adottate dall'acquirente che non sono puramente personali ma condizionate da influenze esterne; bisogna considerare così, oltre all'acquirente, gli altri attori e ruoli del processo d'acquisto.

È fondamentale generare conoscenza sui fattori che determinano le varie configurazioni di valore che i consumatori sviluppano durante i *processi di scelta*, di *acquisto* e di *consumo*, per essere in grado di offrire una proposta di valore efficace. L'organizzazione culturale deve avere quindi, una rappresentazione completa del comportamento di chi potrebbe essere interessato al suo prodotto.

Importante per l'impresa di produzione culturale è quella di vedere il mercato come diviso in sottogruppi, o segmenti. Segmentare per l'impresa significa individuare un gruppo di consumatori con gusti ed esigenze simili, identificando una clientela per i quali studia il prodotto. La segmentazione si presta come metodo per individuare un target, quindi un modello per guardare il mercato. Dei criteri adottabili per segmentare il mercato ed individuare un target sono criteri di tipo descrittivo, criteri basati sul comportamento d'acquisto e di consumo, criteri basati sui benefici ricercati.

Si parlerà di seguito del rapporto che intercorre tra consumatore e impresa e come questa lo considera.

### *3.3.2 Il consumatore come una persona*

L'impresa guarda alla società sotto forma di mercato e la persona viene rappresentata come un consumatore, quindi, non una società composta da individui, ma un mercato composto da consumatori. In questo atto l'organizzazione si troverà di fronte ad un mercato molto eterogeneo, composto da consumatori con caratteristiche e bisogni differenti, che dovrà essere in grado di soddisfare in maniera che siano in grado di trarne il maggior beneficio possibile e che associno al prodotto una qualità superiore rispetto alla concorrenza. Per arrivare al mercato, l'azienda utilizza come strumento il marketing. Quest'ultimo si basa sulle analisi del mercato, cerca di vederlo in tutti gli aspetti che lo compongono e, dopo aver individuato dei consumatori raggiungibili, mette in atto quelle che sono le strategie di marketing mix. Questo si vedrà riflesso nel modo stabilire i prezzi, di scegliere la distribuzione e le strategie promozionali, che

permetteranno all'azienda di fare arrivare ai consumatori la propria proposta di prodotti, oltre che diventare redditizia (se si parla di aziende for profit) in un ambiente competitivo.

In ogni sua visione, però, l'impresa culturale vede sempre e comunque davanti a sé un consumatore, un potenziale acquirente del suo prodotto e quindi un individuo capace e cosciente di farlo. Tale pensiero oggi non trova più solidi fondamenti, in quanto ed è stato (in parte) smentito dalla neonata economia comportamentale; questa, basandosi su alcuni studi delle scienze comportamentali, non considera i consumatori come meri calcolatori, ma semplici umani.

È stato scoperto, che al momento di decidere il cervello risponde mettendo in atto molte scorciatoie, che non portano a decisioni razionali.

Non ammettendo che nell'esperienza di acquisto il consumatore è influenzato da processi mentali e anche agenti esterni che possono compromettere la fase di scelta, non riconosce che la performance finale d'acquisto sarà negativa per il consumatore, con un abbassamento del valore percepito del bene e quindi per l'immagine dell'azienda.

Così facendo l'impresa agisce in forma errata nel momento in cui fa iniziare la proposta di valore per il consumatore. L'azienda culturale deve guardare al mercato e intenderlo come parte della società: composto da persone e non consumatori. Più riuscirà a leggere il mercato in forma corretta più sarà in grado di posizionarsi essa stessa in modo chiaro davanti agli occhi del consumatore, per poter superare l'incertezza di questo davanti al prodotto, quindi superare il problema dialettico prodotto-pubblico per posizionarsi al centro.

### *3.3.3 Persone e decisioni*

Si è fatto riferimento alle scienze del comportamento per dire come i decisori (consumatori), nel momento delle scelte non sono sempre razionali. Queste scienze vedono negli individui dei soggetti che si relazionano secondo determinate regole e mettono in atto dei comportamenti, in base a delle decisioni costruite su specifici processi mentali.

Studi empirici di questo settore hanno così svelato cosa entra in gioco nel processo decisionale delle persone. Un individuo si trova ad affrontare una decisione, ogni qualvolta è in una situazione che richiede delle scelte per programmare e gestire parte della sua vita. Una decisione è definita come una risposta dinamica ad una situazione, caratterizzata principalmente da tre fasi:

1. la *valutazione dell'alternativa*, in base ad ogni alternativa il decisore avrà delle
2. *aspettative*, relative alla possibilità che gli eventi associati ad ogni alternativa si verifichino con degli
3. *esiti*, e ad ogni esito sarà associata una conseguenza.

I contesti di scelta sono diversi, per quelli semplici e soprattutto i più familiari, normalmente, ogni persona è in grado di prendere delle decisioni e quindi in grado di scegliere valutando tutte le alternative possibili e selezionare l'alternativa che più preferisce.

Nel caso in cui una persona dovesse trovarsi nella condizione di decidere tra varie alternative, delle quali non riesce a fornire una risposta adeguata per mancanza di esperienza o per mancanza di informazioni, o ancora perché alle conseguenze può essere attribuito un alto rischio, si dirà che tale persona sta prendendo delle decisioni in una condizione di *incertezza*. Ci sono molte condizioni che influenzano l'esito del processo di scelta dell'alternativa, in oltre il cervello ricorre a delle soluzioni per facilitare gli individui, ma non sempre sono ottimali. Parlando ancora di condizione di incertezza dello stato decisivo, normalmente una persona dovrebbe avere a disposizione tempo e risorse, per completare le informazioni delle quali non dispone e selezionare al meglio le alternative.

A tal proposito, in ambito scientifico si parla spesso di razionalità strumentale, ovvero di stati e processi mentali totalmente razionali che aiutano a selezionare le informazioni per completare il processo decisivo e quindi raggiungere lo scopo. Il problema di questa regola è che non è molto frequente nella prassi. Un qualsiasi soggetto non applica regole normative per effettuare una scelta tra le alternative, questo accade come si è detto perché non si dispongono di limitate risorse informative. Ecco così che per superare questo problema, le persone adottano delle euristiche per essere facilitate nelle decisioni.

Questa parte verrà ampliata nel successivo capitolo numero quattro, dove tutto quello che riguarda l'economia comportamentale e la teoria dei nudge, sarà meglio spiegato.

## **Conclusioni**

Quello finora detto, è importante che tipo di rapporto lega il consumatore, il prodotto e l'impresa, e come questa guarda al suo intorno, sviluppando dei rapporti con il mercato. Questo ha fatto emergere che le decisioni delle persone sono anche decisioni di consumo e quindi, al momento del contatto con il consumatore, l'organizzazione non vedendo i problemi di scelta ai quali colui è soggetto, potrebbe correre il rischio di essere poco chiara nella diffusione delle informazioni e di conseguenza, generare agli occhi di un cliente (sia un conoscitore o un non conoscitore dei prodotti culturali) una sbagliata immagine. Inoltre nel momento in cui attivata tramite il marketing la sua proposta di valore potrebbe correre il rischio di generare un'esperienza di consumo per il pubblico e quindi con una ricaduta negativa su tutta l'immagine.

Queste considerazioni aprono pertanto il successivo capitolo dove si spiegherà da quali studi e teorie sono emersi i problemi decisionali delle persone (che per i fini del lavoro è meglio vedere come dei consumatori) e quindi come si possono integrare con il marketing.

## **CAPITOLO 4**

### **La teoria dei Nudge**

#### **Introduzione**

Fiore tipico della Turchia, il tulipano, fu introdotto in Europa nella metà del XVI secolo dai mercanti fiamminghi ed ebbe una crescente popolarità nei Paesi Bassi, dove venne a manifestarsi una competizione tra i membri della classe media nel possesso delle specie più rare. Migliaia di tulipani in poco tempo iniziarono ad essere scambiati nelle borse valori di numerose città olandesi, la loro importanza fu tale al punto da spingere molte persone ad investire nel nuovo commercio.

Per capire quanto il mercato fosse diventato ampio, basti pensare che un salario medio era pari a 150 fiorini, mentre il prezzo di un bulbo toccò i 1200 fiorini. Da lì a poco nulla lasciava presagire quello che sarebbe accaduto quando alcuni investitori, osservando il livello del prezzo di mercato, pensarono che fosse arrivato il momento di vendere e di monetizzare il loro investimento. La conseguenza fu che i prezzi iniziarono a scendere generando il panico tra gli azionisti. Nel febbraio del 1637 scoppiò la bolla finanziaria: in breve sul mercato non c'era più nessuno che comprava e centinaia di olandesi caddero in rovina.

La bolla dei tulipani olandesi è un esempio per dimostrare una teoria della psicologia cognitiva, secondo la quale c'è una tendenza delle persone ad essere influenzate dai comportamenti e dalle opinioni di gruppo. Questo perché i contesti che richiedono capacità di scelta e di giudizio sono molti ma non sempre le persone riescono a rispondere nel modo più efficiente e autonomo. A tal proposito è stato scoperto che quando ci troviamo a decidere tra due o più alternative non attiviamo esclusivamente un'area definita del cervello, bensì tante aree che coinvolgono, ad esempio la sfera emotiva, la sfera affettiva etc.

Studi di questo tipo sono quelli caratterizzanti della psicologia comportamentale. Questa, nata con John Watson agli inizi del XX secolo, è basata sulla considerazione che l'osservazione del comportamento è il modo migliore per investigare i processi psicologici e mentali.

La mente viene considerata una sorta scatola nera il cui funzionamento interno è inconoscibile, quello che importa veramente è giungere ad un'approfondita comprensione empirica e sperimentale delle relazioni tra certi tipi di stimoli e certi tipi di risposte comportamentali.

Uno degli assunti principali della scienza del comportamento è il meccanismo del condizionamento, in base al quale l'associazione ripetuta di uno stimolo, detto stimolo neutro, con una risposta che non è ad esso direttamente correlata, farà sì che, dopo un periodo di tempo, a tale stimolo segua la risposta condizionata. Le scienze cognitive hanno fatto seguire quest'ultima teoria descritta a molte altre e incrociandole con studi empirici, sono arrivate ad un notevole progresso di conoscenza sul campo del comportamento delle persone. Un vero cambio sulla prospettiva di questi studi è emerso con l'integrare le teorie del comportamento con quelle della matematica e dell'economia; i pionieri sono stati Amos Tversky e Daniel Kahneman (vincitore del Premio Nobel per l'economia nel 2002).

La Nudge theory è stata elaborata e divenuta popolare nel 2008, teorizzata dall'economista Richard H. Thaler e dal giurista Cass R. Sunstein, nel saggio "Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness" (2008), edito in Italia con il titolo "Nudge. La spinta gentile. La nuova strategia per migliorare le nostre decisioni su denaro, salute, felicità". Il focus degli studi di Thaler e Sunstein (in un ambito che riguarda principalmente l'economia comportamentale) è indirizzato per essere applicato nel contesto del sistema americano, sociale e finanziario, che coinvolge risparmi, pensioni, l'assistenza sanitaria, il debito e il credito dei cittadini.

Nella prima parte del libro, sono presenti gli studi e gli esempi derivanti dalle scienze del comportamento, psicologia e neuroscienze, che svelano i processi decisionali delle persone e come queste normalmente pensano.

La Nudge theory è così, solo il lavoro finale composto e portato avanti negli anni principalmente da Kahneman e Tversky, formando una parte sostanziale dello sviluppo della teoria che, Thaler e Sunstein, definiscono dei Nudge. Le opere di Daniel Kahneman e del suo collaboratore, l'israeliano Amos Tversky Nathan (1937-1996), sulle quali si sono basati Thaler e Sunstein sono "Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases" (1974) e La teoria del prospetto (1979), considerata come di fondamentale importanza per la comprensione del pensiero umano e del processo decisionale, in

particolare in economia comportamentale. Un altro grande contributo è stato il libro “Thinking, Fast e Slow” (2012) di Kahneman.

#### 4.1 Il pregiudizio cognitivo. Come le persone pensano e decidono

Psicologi e neuroscienziati sono pervenuti a una descrizione del funzionamento del cervello, individuando due sistemi cognitivi diversi, uno intuitivo e automatico, l’altro riflessivo e razionale (Chaiken e Trope, 1999). Si veda la figura seguente:

**Figura n.6 - Sistema impulsivo e riflessivo**

<i>Il sistema impulsivo</i>	<i>Il sistema riflessivo</i>
Incontrollato	Controllato
Spontaneo	Meditato
Associativo	Deduttivo
Rapido	Lento
Inconsapevole	Consapevole
Abile	Rispetta le regole

Fonte: Thaler, Sunstein (2009)

Il sistema impulsivo viene utilizzato quando entrano in gioco le emozioni, oppure, ad esempio, per schivare un oggetto lanciato all’improvviso. Il sistema riflessivo viene usato per operazioni più importanti, per rispondere ad una domanda dove è necessario fare dei calcoli o per decidere un itinerario di viaggio. Questi due sistemi entrano così in contatto. Nei loro studi Kahneman e Taversky (1974), hanno identificato le *euristiche* o regole pratiche e le *distorsioni* associate ad ognuna di esse in merito allo studio delle decisioni degli individui.

Ed è stato scoperto che queste distorsioni, vengono dall’interazione dei due sistemi.

Un’euristica è l’adozione di procedure decisionali intuitive e semplificate basate su determinati tipi di schemi, dei quali si parlerà più avanti. Adottando queste procedure, però, gli studi hanno riscontrato che si evidenziano delle deviazioni sistematiche

chiamate biases cognitivi che fungono da distorsione per le decisioni. Un bias, tradotto dal greco come inclinazione e dall'inglese come pregiudizio, è un diagramma di pensiero, dovuto alla deviazione della sentenza. Sono stati individuati numerose distorsioni cognitive nelle mente umana su più aree: si possono distinguere errori che sono di percezione, valutazione e interpretazione logica.

Si elencheranno ora le quattro euristiche principali.

1. *Euristica della disponibilità.* Giudicare la frequenza di una classe o la probabilità di un evento in base alla facilità con la quale esemplari o casi possono venire in mente. Ad esempio la facilità di repertorio, facilità di immaginazione degli eventi. Disponibilità, in realtà significa, percezione, frequenza, popolarità, visibilità, diffusione.

Thaler e Sunstein usano il termine 'disponibilità', questo è molto vicino al concetto di visibilità o la percezione in senso generale di un evento che influenza in modo significativo la valutazione delle persone. Gli individui ricorrono all'euristica della disponibilità, valutando la probabilità dei rischi a seconda della facilità con cui riescono a pensare ad un esempio pertinente.

L'euristica disponibilità, può essere tradotta anche come familiarità, e questo è fortemente legato alla fiducia (validità, credibilità e quindi le informazioni che le persone ricevono).

Il concetto di marchio è un esempio di euristica 'disponibilità'. Le aziende spendono milioni per costruire e mantenere la 'familiarità' dei loro marchi e loghi, ecc, perché questo aumenta il nostro senso di fiducia, e un senso percepito di affidabilità.

2. *Euristica di rappresentatività.* Prevede che si giudichi la probabilità o la frequenza sulla base della similarità. Questo tipo come le previsione categoriale richiede di stimare la probabilità che una persona con certe caratteristiche appartenga a una categoria o classe target. Rappresentatività è quindi un confronto (spesso inaffidabile) sulla base di stereotipi, o vicino al concetto di *similarità*. Nel valutare le probabilità che A appartenga alla categoria B, gli individui (secondo il loro sistema impulsivo), reagiscono domandandosi quanto sia simile A all'immagine o allo stereotipo che hanno di B, in altre parole quanto A è rappresentativo di B. Le persone sono portate a credere che una persona alta

due metri, abbia maggiori probabilità di diventare un giocatore di basket, rispetto ad uno più basso.

3. *Euristica di ancoraggio*. Processo mentale, mediante il quale le persone formulano stime partendo da un valore iniziale che viene successivamente aggiustato per produrre una risposta finale. Il valore iniziale punto di partenza può essere suggerito dalla formulazione del problema o può essere il risultato di un calcolo parziale. Effetti di ancoraggio possono aver luogo anche da diversi dimensioni degli stimoli. La maggior parte delle persone quando si trova a rispondere ad una domanda quantitativa, di qualcosa che è completamente nuovo, ad esempio l'altezza di un grattacielo, o la popolazione di una città, tendono a stabilire un riferimento 'anchor' e da questo si basano per la stima.

Ancoraggio: nella terminologia Thaler e Sunstein ancoraggio vuol dire un punto di riferimento percepito da una persona in relazione ad una domanda per la quale la risposta non è nota e deve essere dedotta. In termini semplici, un ancoraggio è un indizio, un punto di partenza, che può essere regolato per aiutarci a stimare una risposta.

Le “ancore” funzionano da pungoli (nudge), è possibile influenzare il numero che una persona sceglie in una particolare situazione suggerendo un punto di partenza per il suo processo decisionale. L’ancoraggio potrebbe anche essere un confronto.

4. *Euristica Affettiva*. Questa, è basata sull’idea che le rappresentazioni degli oggetti e degli eventi siano etichettate affettivamente, un individuo non vede una semplice casa ma un’incantevole casa, o un’orribile casa. Le persone utilizzano l’euristica affettiva quando giudicano-decidono sulla base dell’etichetta affettiva associata alla rappresentazione dello stimolo.

Un'altra caratteristica del sistema impulsivo del cervello è il *priming*. La ricerca dimostra che un piccolo stimolo può aiutarci a richiamare alla memoria certe informazioni con maggiore facilità. Le scienze sociali hanno scoperto che quando si misurano le intenzioni degli individui, il loro comportamento viene influenzato. In altre parole, quando agli individui viene chiesto quali siano le loro intenzioni, diventano più propensi a comportarsi in maniera conforme alla risposta data. Estendendo leggermente

questo concetto, si può dire, che le persone possono essere stimolate a tenere certi comportamenti offrendo loro degli spunti<sup>40</sup>.

Un ultimo aspetto considerato è quello del feedback. Per questo bisogna dire come normalmente le scelte giuste vengono fatte dalle persone nei contesti dove hanno maggiore esperienza, informazioni e un feedback immediato. Il feedback:

- aiuta le persone a capire la situazione, durante il processo decisionale,
- è un aspetto importante nella progettazione delle scelte,
- è un elemento fondamentale per ottimizzare l'efficacia della teoria Nudge.

Si noti che il feedback qui è principalmente una parte del sistema di progettazione per un processo o per un'insegna (anziché la risposta uno-a-uno).

Il feedback è così importante per dare un segnale concreto alla persona durante il processo decisionale, per un esempio concreto si pensi all'utilizzo della segnaletica che, a seconda di come è costruita, ha degli effetti sul comportamento delle persone (si pensi ad una segnaletica stradale sbagliata).

Il feedback per aiutare le persone a decidere dovrebbe:

- confermare quando quello che stanno facendo è una buona cosa;
- suggerire alternative e azioni correttive in caso di errori.

## **4.2 L'architettura delle scelte**

Gli autori del libro sostengono che l'idea di nudging è basata sulla ricerca che dimostra che è possibile orientare le persone verso decisioni migliori presentando scelte in modi diversi.

Un Nudge può essere cosciente o incosciente, alzare il livello di autocontrollo in noi o attivare un comportamento desiderato. Altri si concentrano sul ruolo che l'inerzia svolge nel processo decisionale e la tendenza che le persone hanno di scegliere l'opzione di default in una gamma di scelte. Per ogni euristica individuano un nudge, un pungolo che spinga così le persone ad avere un particolare atteggiamento.

---

<sup>40</sup> Thaler R., Sunstein C., *La spinta gentile. La nuova strategia per migliorare le nostre decisioni su denaro, salute, felicità*, Feltrinelli, Milano, 2009, pp. 79-81.

Ecco così che l'architettura delle scelte, gioca un ruolo importante al momento delle decisioni delle persone, questa è definita come: la selezione, la forma e la struttura dei contesti in cui le persone devono prendere delle decisioni; ovvero lo studio e la costruzione delle informazioni come fattore dominante e fondamentale che influisce sulla scelta delle persone, generando così una ripercussione nel comportamento di queste. Si parla anche delle conseguenze, positive e negative, alle quali vanno incontro. I progettisti ai quali è affidato il compito di creare gli ambienti in cui le persone prendono le decisioni vengono da loro chiamati "gli architetti delle scelte".

Un architetto delle scelte deve tenere bene a mente il comportamento delle persone, considerandole come semplici esseri umani che si confrontano ogni giorno con una miriade di decisioni e non sempre, vista la mancanza di informazioni riescono a trarre il massimo beneficio da queste.

Si tratta di costruire un pattern dal quale partire per indirizzare le persone a conseguire il proprio obiettivo e ricavarne utilità e soddisfazione.

In sostanza sapendo come una persona ragiona è bene possibile facilitarla nella scelta, strutturando l'informazione in maniera che tenga conto di questo.

### **4.3 Studi trasversali alle scienze del comportamento**

Quanto appena detto e sostenuto da Thaler e Sunstein descrive casi in cui si è fatto leva sulle distorsioni cognitive degli individui per scopi di pubblico interesse pubblico, dalla mosca nel gabinetto per evitare danni di pulizia, alla scelta del piano pensionistico.

Questo come un effetto virale, ha fatto sì, che in diversi paesi (Italia compresa) sono nate delle fondazioni che collaborano con i governi delle nazioni per aiutarli a decidere come rispondere a problemi di benessere sociale.

Nel Regno Unito il "Behavioral Insight Team", si è rivolto innanzitutto alla lotta all'evasione fiscale: semplificando i metodi di pagamento delle imposte, dai moduli alla tempistica, si è avuta una riduzione dell'evasione. In Italia, un gruppo di ricercatori dell'Istituto Europeo per lo Studio del Comportamento Umano, ha dato vita a "Nudge Italia", primo team di esperti in scienze del comportamento applicate alle politiche pubbliche, membro del TEN – The European Nudge Network. Un'altra base di studi si

è concentrata per formare i manager o gli esperti in investimenti sulle teorie decisionali, per far sì, che quando si trovino a prendere importanti decisioni (ad esempio di investimenti, vendite etc.) stiano attenti a non farsi soggiogare dai pregiudizi della mente, si veda Ruminati R. e Bonino N. (1996).

Si conclude questa parte dicendo che il campo di studi è ancora aperto e gli ambiti di applicazione non del tutto conosciuti, dove le potenzialità in ambito economico e comunicativo sono ancora poco sviluppate. Quello che vuol far notare è il cambio di prospettiva da parte dell'azienda nel concepire il suo ruolo e il suo rapporto con il consumatore.

## CAPITOLO 5

### Una strategia di marketing basata sulla teoria dei nudge

#### Introduzione

GP. Fabris parla dell'importante ruolo che svolge la comunicazione all'interno dell'impresa e di come, già da tempi precedenti, questa avvenga attraverso una notevole quantità di canali. Il problema era che, l'impresa, non si rendeva conto di queste molteplici forme di comunicazione su più canali. In altre parole non sapeva che stava comunicando (Fabris 2008, p. 68).

Non sapere di comunicare e non essere in grado di farlo sono i due grandi errori che rischiano di commettere le imprese di produzione culturale. Ecco perché l'importanza della comunicazione è oggi fondamentale per l'impresa culturale, soprattutto se vuole rendere più efficaci le strategie di marketing, per una massimizzazione dell'audience. Molte volte l'impresa culturale non riesce ad essere comunicativa ed accessibile ai molti, problema quindi è quello di migliorare questa accessibilità e la conseguente comunicazione. Quando Chong (2002) parla di accessibilità del pubblico, l'articola su due livelli: la familiarità e la ricezione del pubblico. Egli dice che la familiarità incide sulle scelte del consumatore: il soggetto trovandosi a scegliere tra due "cultural goods", pur desiderando l'innovazione, ricercherà in esso la familiarità. Un altro problema è legato anche al valore dell'experiential good, in quanto questo è strettamente correlato all'esperienza soggettiva del fruitore, come già detto. L'ambiguità dei produttori culturali sta quindi nella difficoltà di prevedere l'impatto esperienziale che un soggetto ha durante la fruizione del prodotto culturale e dato che il manager si trova a decidere in un settore composto principalmente da consumatori con gusti eterogenei, risulta paradigmatico creare uno standard qualitativo medio per i prodotti culturali.

Sviluppare una familiarità è possibile grazie alla comunicazione e l'informazione; così come il valore può essere modificato positivamente dall'utilizzo di una comunicazione che favorisce e facilita il rapporto che il consumatore ha del prodotto.

Tradotto in forma manageriale, vuol dire facilitare ed essere attenti al consumatore nell'esperienza di consumo. Ecco perché compito dell'impresa (e quindi del marketing) è avvicinare e facilitare il rapporto tra prodotto e consumatore.

Nell'esempio riportato prima riguardo al consumatore medio che si reca ad una mostra, un concerto saltuariamente nel tempo, il marketing svolge un ruolo importante per questo. L'impresa ha il compito di costruire maggiore significato ed attenzione per il consumatore, soprattutto quando questo è poco interessato al prodotto culturale e non viene facilitato abbastanza e soprattutto quando il consumatore ha difficoltà nel relazionarsi con prodotto culturale, viste le sue caratteristiche. Facilitare il consumatore e creare punti di contatto, per il marketing vuol dire posizionare il prodotto o il servizio nella mente del consumatore in maniera che questo sia sempre più spinto e motivato ad interagire.

## **5.1 Il marketing nella prospettiva Nudge**

Alla base della strategy Nudge c'è l'idea di un marketing che sappia meglio gestire i contenuti dell'impresa e strutturare in maniera più chiara e semplice le informazioni che questa manda all'esterno, con lo scopo di comunicare in maniera più accessibile e trasparente per facilitare la scelta del consumatore. Deve essere uno strumento basato sulla facilità di scelta, grazie anche al riconoscimento dell'immagine aziendale, cercando, anche, di includere i consumatori nelle attività dell'impresa, come co-creatori di valore.

La creazione di una value proposition da parte dell'organizzazione, come esposto nel terzo capitolo, avviene attraverso tre fasi che vengono riproposte:

- analisi del valore, tramite la conoscenza del mercato e l'esperienza di consumo;
- creazione del valore, ovvero le proposizioni di valore, attraverso la creazione di valore con marca e prezzo;
- trasferimento del valore, quindi posizionamento all'interno del mercato, dato dalla distribuzione, dagli strumenti promozionali.

Bisogna però capire prima da cosa è data l'esperienza di consumo per fare il passo successivo e integrare il processo di comunicare all'interno del marketing.

Le fasi dell'esperienza di consumo sono così composte:

#### 1. Esperienza di pre-consumo o fase di comunicazione

Sono le aspettative, ovvero il momento di raccolta delle informazioni necessarie ad orientare le scelte d'acquisto. Il consumatore immagina come sarà il momento del consumo e anticipa alcune delle emozioni. In questa fase saranno presenti le sue valutazioni rispetto al budget da dedicare all'acquisto, che richiederà una giustificazione di questi costi, ed altri rischi connessi.

In questo caso giocano un ruolo essenziale le fonti informative e quindi anche i canali attraverso i quali queste fonti arrivano.

#### 2. Esperienza di acquisto

L'esperienza di acquisto segue quella di pre-consumo, nel momento in cui il decisore è convinto di acquistare il bene. L'idea del prodotto nella testa del consumatore combacia con le sue aspettative e quindi procede con l'acquisto. Questa fase sarà caratterizzata dalla definizione dei criteri di valutazione, definizione del set evocato dal prodotto, verrà fatta una comparazione delle alternative.

#### 3. Esperienza di consumo

Questa è la fase di utilizzo del prodotto, che nel caso di uno spettacolo teatrale, di un concerto e di una mostra, sarà quindi il momento della fruizione, quindi con del necessario tempo da dedicare al consumo e dove le condizioni saranno fondamentali.

L'esperienza di consumo anticipa l'ultima fase di post-consumo, è per questo che deve essere il più possibile corretta, per far generare un giudizio positivo nell'ultima parte dell'esperienza.

#### 4. Esperienza post-consumo

Dopo il consumo è l'ultima fase, questa fase combacia con il valore percepito e quindi il valore finale dato al prodotto. Questa è condizione per il riacquisto di un prodotto, per la condivisione dei suoi contenuti e anche per le lamentele.

Il valore atteso e il valore percepito si situano da una capo all'altro dell'esperienza del consumatore.

- valore atteso

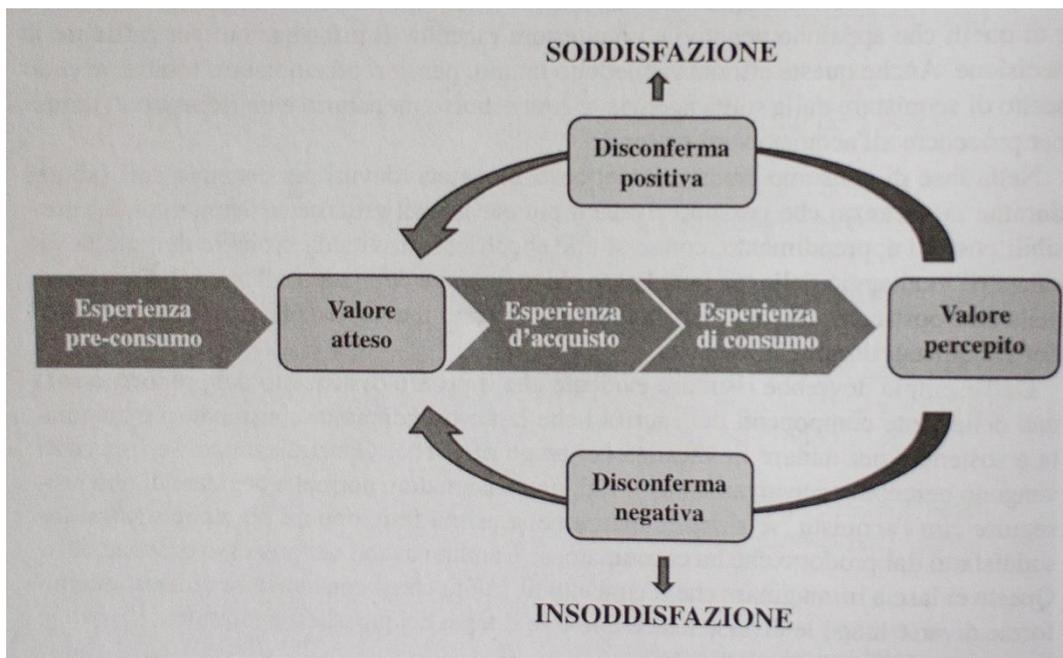
che, come già anticipato nel paragrafo 3.3.1, questo valore è dato da una combinazione di molti fattori della persona: dalle caratteristiche individuali del consumatore, alle esperienze di consumo precedenti, dai bisogni e dai desideri, alle informazioni che ha del prodotto, passando per gli stili di vita che i consumatori hanno. Tutto questo entra in gioco nella fase dell'esperienza pre-consumo e quindi nella fase del valore atteso.

- valore percepito

Il valore percepito dato dall'esperienza di consumo, questa prevede il coinvolgimento sensoriale, cognitivo, emotivo e comportamentale del consumatore e si produce in una serie di interazioni con il prodotto e con il contesto di consumo (Carù, Cova, 2011).

Questo si trova così nella fase dell'esperienza di consumo e post-consumo.

**Figura n.8 – Esperienza di consumo**



Fonte: Troilo (2014)

L'esperienza di consumo viene individuata da una serie di fasi di cui il prodotto rappresenta solo una componente. L'impresa, come si è detto, comunica attraverso il prodotto. Il marketing deve prendere allora in considerazione i fattori che influenzano questo rapporto per creare su ogni livello di esperienza dei punti di contatto.

I punti di contatto per facilitare la scelta saranno nell'esperienza post-consumo con dépliant informativi e magari anche un pannello con dei ringraziamenti

Nella fase di pre-consumo, quindi al momento dell'acquisto, la facilità e l'accessibilità saranno premiate e ad esempio un prezzo che sia informativo<sup>41</sup>.

## **5.2 Punti di contatto. Comunicare, informare, includere**

Riconsiderando quanto scritto nel paragrafo precedente, filtrando le informazioni date si possono aggiungere una serie di considerazioni. Gli studi sul processo decisionale delle persone ci svelano come queste decidono, in varie condizioni, ovvero costruendo i loro ragionamenti su una base di informazioni che gli vengono trasmesse oppure su una base di informazioni interne, di cui già dispongono. A secondo di queste è possibile che la scelta che devono effettuare abbia delle ripercussioni positive o negative.

Nell'ottica del consumatore, prendere delle decisioni vuol dire essere coinvolto nell'esperienza di consumo e avere delle informazioni su un prodotto. L'idea che sviluppino su questo è frutto del processo di comunicazione da parte dell'azienda (che può essere vista come "l'architetto delle scelte"). L'azienda come detto più volte deve considerare quelle che sono state definite euristiche, nel momento in cui si mette in comunicazione con il consumatore. Perciò è fondamentale che fornisca una base di dati per aiutare meglio il consumatore durante l'esperienza di consumo. La scelta del consumatore ha così delle ripercussioni che per l'organizzazione possono essere sia positive che negative. Questo rapporto, in maniera semplificata si riduce ad un processo base di informazione e comunicazione. Per cui, la base da cui si è partiti per sviluppare una strategia di marketing basata sulla teoria dei nudge è stata quella di individuare tre elementi che si relazionano su un processo a tre dimensioni:

- *Comunicazione*, in comparazione con la *facilitazione*
- *Informazione*, in raffronto all'*accessibilità*
- *Feedback*, per ottimizzare i punti precedenti e creare *inclusione*

---

<sup>41</sup> per questo nell'ultimo paragrafo un esempio che spiega una tipologia possibile di prezzo informativo.

Al centro del rapporto di scambio nella triade *impresa, prodotto, consumatore* si trova quindi questo processo. Questo due sistemi si combinano in un rapporto che ha la necessità di non essere unidirezionale ma dialettico, che deve essere uno scambio di informazioni e consente di stringere i legami tra azienda, mercato e consumatori a favore del prodotto. Allora un sistema efficace ed efficiente deve essere visto in questa prospettiva:

- la comunicazione è dialogo continuo, non un singolo atto;
- l'informazione deve essere accessibile per coinvolgere e la comunicazione deve essere trasparente;
- necessario è il feedback, ovvero un segnale, per l'inclusione del consumatore con l'impresa.

La comunicazione è l'immagine che l'impresa culturale trasmette attraverso l'informazione e si vede riflessa nel prodotto. Immagine e informazione viaggiano sullo stesso binario, più complesso è il concetto di feedback: un processo di integrazione e coinvolgimento racchiuso negli atti dell'informare e del comunicare.

L'architettura delle scelte in ambito manageriale vuole dire, una corretta formulazione delle informazioni da inviare, essa è interna al concetto di informazione, oltre che essere una sintesi di quello che avviene all'interno dell'azienda.

Meglio struttura le informazioni che devono arrivare all'esterno, e più facilita la scelta del consumatore, che molte volte si trova in difficoltà nel dover scegliere il prodotto.

Un rapporto così descritto per l'organizzazione di natura culturale si riassume adottando una forma di comunicazione del tipo:

- informare il pubblico
- semplificare il contatto tra prodotto e consumatore
- invitare il consumatore alla partecipazione
- favorire la condivisione dei contenuti

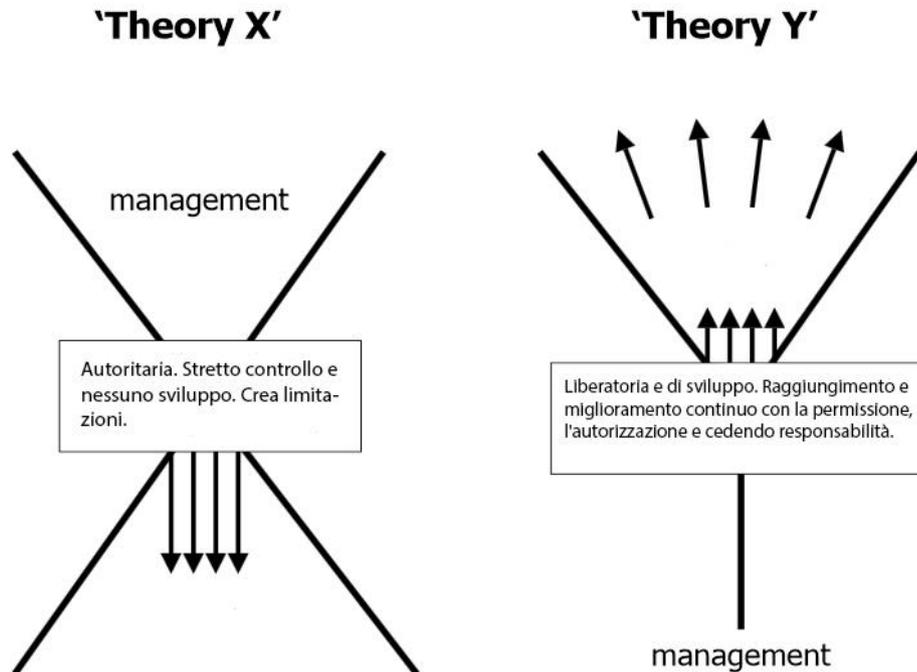
Si considerino ora ulteriori spunti o nudge all'interno del processo comunicativo che possono aiutare le persone a scegliere.

<i>Posizionamento</i>	Il posizionamento fisico o visivo di qualcosa che il consumatore può riconoscere, quale può essere un oggetto o il brand
<i>Riduzione</i>	Molte volte la qualità delle informazioni è troppo ingombrante, al consumatore vengono fornite molte informazioni che in alcuni casi è bene ridurre per facilitarlo.
<i>Accessibilità</i>	Accessibilità si riferisce ad ottimizzare il modo in cui il pubblico vede, riceve, capisce e quindi fa esperienza attraverso l'emissione del segnale di comunicazione da parte dell'impresa. Questa è per l'azienda la trasparenza, maggiore accessibilità tende ad aumentare la reattività.
<i>Reputazione</i>	La fiducia, la reputazione, la credibilità. La reputazione è collegata anche con l'accessibilità, sono misure "euristiche" applicate dalle persone alle organizzazioni. La reputazione di questa riflette sulla percezione che ha dell'organizzazione.
<i>Rilevanza</i>	Fornire delle informazioni al consumatore che siano rilevanti per le loro scelte.

Da una prospettiva aziendale il cambio introdotto è notevole, il metodo “convenzionale” utilizzato dal management per arrivare al consumatore è un metodo diretto e più stringente, posiziona il consumatore in una gabbia.

La Nudge theory cambia l'ambiente o contesto informativo, per le scelte delle persone in modo che siano più propensi a prendere decisioni ed agire. Creare quindi dei canali di comunicazione aperti, trasparenti, facili, affinché il consumatore deve essere totalmente libero di agire. Il cambio di questo approccio lo si può vedere riassunto nello schema di Douglas McGregor della “Theory X and Theory Y” nella seguente figura:

**Figura n.9 - Theory X and Theory Y**



*Fonte: elaborazione da McGregor's XY-Theory (2008)*

La prima a sinistra equivale al modello convenzionale e la seconda è figlia dell'approccio Nudge.

Nel seguente paragrafo si porteranno alcuni esempi su cui basarsi per valutare un tale approccio in ambito strategico. I casi presentati sono dei piccoli esempi ricostruiti a posteriori, perché è giusto dire che una pratica effettiva di questa teoria ancora non è presente.

### **5.3 Nudge strategy in pratica**

#### *5.3.1 Accountability*

La direzione delle organizzazioni negli ultimi tempi è la condivisione: i consumatori fanno scelte basate sempre più su un senso di appartenenza, a maggior ragione se di condividono con queste la missione e le pratiche. Guadagnare la fiducia dei consumatori attraverso la trasparenza è il nuovo passo. I consumatori sembrano preoccuparsi più che

mai su come i loro prodotti sono stati fatti, così come le credenziali di responsabilità sociale del marchio.

Nell'ambito della governance aziendale è la responsabilità per le decisioni, prese da uno o più soggetti, all'interno dell'azienda, alle quali conseguono dei risultati. Questi, positivi o negativi, si realizzano nei confronti dei portatori di interessi per l'impresa. Il nocciolo non sta nella qualità delle decisioni prese piuttosto sulla trasparenza di queste attività.

In altre parole un'organizzazione ha degli stakeholders ai quali è legata, perché sono coloro che le permettono di essere attiva e competitiva sul mercato, l'accountability è il dover dare conto all'esterno delle sue azioni che alla fine sono le aspettative degli stakeholder verso l'impresa, è la trasparenza e responsabilità rispetto al proprio operare. Questa si traduce così come una classe di obblighi per un soggetto di rendere conto delle proprie azioni e anche l'essere responsabili delle conseguenze. Insieme al concetto di responsabilità, l'accountability presuppone obiettivi di trasparenza e condivisione delle informazioni.

Inserire un simile principio nel processo di marketing è un'occasione per veicolare un'immagine aziendale o dell'ente che sia utile a raccogliere consensi morali, adesioni intellettuali e approvazioni emotive: uno strumento che consente all'azienda di essere comunicativa e migliorare la propria visione.

- **Caso studio. Opendata, Fondazione Musei di Torino**

Un caso importante che parla di accessibilità e trasparenza in ambito della comunicazione istituzionale e su quali contenuti e mezzi devono essere utilizzati è il caso della Fondazione dei Musei di Torino. Come si è detto, l'identità di un'impresa culturale è data dalla sua mission e dalla sua vision, ovvero la storia, gli elementi distintivi nel caso del museo importante è la collezione e questa può offrire così un tipo di accesso.

La Fondazione Torino Musei con la sua rete (Palazzo Madama, la GAM, il MAO e Borgo Medievale) il 22 febbraio del 2014 ha reso liberamente accessibili i propri dati.

Come si legge sul sito della Galleria civica di arte moderna di Torino, la Fondazione promuove l'apertura a nuove pratiche partecipative del proprio pubblico e nuove forme di comunicazione del patrimonio, questa è un'operazione di trasparenza, che si basa su un'informazione diffusa, sul patrimonio e l'arte. Questa ha lanciato i propri dati in

merito a collezioni, affluenza, restauri, prestiti, analisi relative al sito e ai social media, come si vede nel sito i *dataset* sono scaricabili e organizzati per museo e argomento.

Per le *collezioni*, si tratta di dataset relativi agli elenchi e alle schede anagrafiche di tutte le opere delle collezioni, corredate di fotografia.

Sull'*affluenza del pubblico*, i dati, sono relativi ai dati di affluenza di pubblico per ogni museo, della rete divisi per data e tipologia di biglietto emesso.

Quelli sui *restauri*, sono database relativi agli interventi di restauro conclusi negli anni 2012-2013 contenenti la tipologia di intervento, l'anno, l'anagrafica dell'opera d'arte e il nome della ditta o restauratore che ha eseguito l'intervento.

I *prestiti* sono elenchi relativi ai prestiti di opere effettuati dai musei nel biennio 2012-2013, contenenti l'anagrafica dell'opera d'arte, le date della mostra, titolo e luogo dell'esposizione.

I dataset di *google analytics* sono relativi alle metriche Google Analytics 2013, dei siti web dei musei: n. visitatori, n. visitatori unici, percentuale nuove visite, durata media della visita e dispositivo utilizzato. Per quanto riguarda i *social media*, si tratta delle analisi statistiche delle pagine fan di Facebook, ovvero gli Insights ( per il momento disponibili solo quelli del 2013).

L'esperienza si ispira ad analoghe iniziative di successo come OpenGLAM, alla quale aderiscono diverse istituzioni di prestigio tra cui il British Museum e la Tate da Londra e il Rijksmuseum di Amsterdam. OpenGLAM è un network di persone e organizzazioni basato sull'apertura dei contenuti e dati in possesso delle istituzioni GLAM (acronimo che raggruppa le istituzioni che conservano opere d'arte, libri, documenti e artefatti, in sostanza biblioteche, gallerie, musei e archivi). Questi dati diventano così importanti per qualsiasi stakeholder e anche per il singolo fruitore per avere qualsiasi tipo di informazione economica e anche ai fini di studio e ricerca.

### 5.3.2 *Condivisione dei contenuti e creazione di un'unità*

Nel caso di imprese culturali, la base della catena del valore non è un processo che contempla una linearità delle fasi di creazione, non si aggiungono in sequenza componenti e servizi per arrivare al prodotto finito. Gli attori che interagiscono sono

collegati tramite un sistema di reti, la cui cooperazione e integrazione genera valore per il cliente (Becker, 1982), portando a parlare di rete del valore. Un esempio è quello di un'esposizione d'arte, per presentare l'artista autore delle opere, intervengono la galleria o il museo (per la sua reputazione), la recensione dei giornali che presenteranno la mostra, il catalogo e tutte le altre competenze delle persone e delle organizzazioni legate a quella galleria. In questo senso il valore finale percepito dal cliente viene co-creato da una serie di attori. Il vero cambiamento degli ultimi anni è dato dal fatto che nell'ottica della catena e del sistema del valore attivati dalle imprese, anche il pubblico oggi partecipa al processo di creazione del valore. Una volta i consumatori erano i fruitori-utilizzatori finali e a tenerli in contatto l'unico elemento era il prodotto. Un network così grande si traduce per l'azienda come il capitale relazionale e capitale sociale, venendo per tanto incluso nello stesso business model per creare il valore finale al consumatore. Il consumatore si trasforma anche da co-creatore se incluso in una rete partecipativa, chiamato a collaborare con l'organizzazione per il valore del prodotto e dell'azienda stessa. Nell'ambito della comunicazione tra impresa culturale e il suo pubblico, emerge sempre di più l'importanza della condivisione.

I rapporti tra azienda culturale e consumatore, si dividono in tre categorie:

- *rapporti di puro scambio*, rappresentato come due individui che sono legati da un solo interesse utilitaristico, dove entrambi hanno due beni che sono disposti a scambiare. Nel caso di un'azienda il rapporto sarà dato da produzione-distribuzione-acquisto.
- *rapporti di partnership*, secondo una definizione prettamente manageriale e strategica questi, all'interno di un business, sono due o più persone che condividono la proprietà.

Ciascun partner contribuisce a tutti gli aspetti del business, compreso il denaro, la proprietà, il lavoro o abilità. In cambio, ogni partner nelle azioni utili e le perdite del business. Nel caso di un'impresa culturale è un rapporto che funziona ma non è sempre possibile da mettere in pratica. Rapporti di partnership all'interno del settore culturale sono i rapporti nello sviluppo di un progetto comune, creando coesione all'interno di un gruppo che arriva ad una vera e propria, si arriva ad un concreta *creazione di un'unità*

quando si include il pubblico nelle proprie attività, quando l'impresa grazie alla partecipazione di questo è in grado di generare

Capire questo mette l'impresa culturale in una condizione di vedere nel gesto di consumo un'esperienza collettiva e di appartenenza.

Il ruolo dell'impresa non è così passivo, deve comunicare nel modo migliore possibile, con trasparenza e chiarezza, fornire servizi, prevedere forme di feedback e interattività all'interno della community. La sua presenza deve essere anche capacità di inclusione.

- **Caso studio. Museo di arte e storia di Santa Cruz**

Nina Simon, executive director del Santa Cruz Museum of Art & History in occasione della conferenza di Museum Next dell'ottobre 2015 ha parlato del lavoro svolto durante i precedenti quattro anni presso il museo. Il Museo di Santa Cruz nel 2011, si trovava in una posizione precaria data dall'instabilità finanziaria e un basso rapporto con il proprio territorio, da come racconta il manager. Per uscire da questa situazione, quello che si è fatto, è stato avviare una campagna che aveva come strategia programmatica l'*inclusione*.

La campagna è partita con una dichiarazione di intenti, la missione di dichiarazione parlava di servire e coinvolgere qualsiasi target. In particolare, si trattava di abilitare il maggior numero di persone possibile a capire come il museo era una parte della loro vita, individuale e collettiva.

Questa strada è stata percorsa in due modi:

*responsabilizzando* (empowerment) gli individui, e quindi affidando loro il pieno potere nella creazione di contenuti, progettazione dei programmi;

*collegando* le persone attraverso le differenze, costruendo ponti sociali in età e contesto economico, facendo in modo che il museo si sarebbe trasformato in un posto per tutti, invece di un posto per un particolare gruppo target.

L'inclusione è iniziata con il capire come invitare i membri della comunità a far parte del lavoro del museo. Significava chiedere alla gente di condividere le opinioni su progetti, condividere storie di mostre e condividere le proprie competenze su quelli che sono i programmi comunitari. Nella newsletter settimanale, spesso si chiedeva alle

persone di donare oggetti specifici che essi non utilizzavano per utilizzarli nelle mostre e nei programmi.

Il concetto di inclusione, si è quindi basato su valorizzare il potenziale contributo degli individui e collegando le persone attraverso le differenze. L'inclusione è stata una strategia che ha consentito nei quattro anni successivi, di triplicare le presenze, raddoppiare il budget e lo staff. Conseguendo una forte base finanziaria e di reputazione.

Come un visitatore ha recentemente commentato "Il MAH è diventato il nostro museo, un riflesso di noi e un luogo in cui possiamo apprezzare l'arte, condividerla con gli altri, imparare e fare nuove connessioni".

- **Caso studio. Campagna del Museo di arte moderna di NY "I went to MoMa..."**

Il Museum of Modern Art di New York nell'aprile 2011 ha lanciato un modo per favorire la partecipazione dei propri visitatori. L'organizzazione ha pensato bene di posizionare nella hall del museo un piccolo notecards con la scritta "Sono andato al MoMa e..". Lo scopo era che i visitatori del museo dovessero compilare questi fogli con una parola o un disegno, che rappresentasse la loro esperienza all'interno del museo.

Semplicemente sfruttando carte, matite e nastro adesivo per attaccare i piccoli post-it nel muro dell'ingresso, il progetto si trasformò in campagna con una ricaduta molto grande su numerosi stakeholders del museo, coinvolgendo decine di migliaia di visitatori MoMA. La campagna è arrivata anche ad essere presente sulle pagine del sito web, ed è diventata un campagna pubblicitaria popolare nel The New York Times, con affissi su tutta la città.

Tutto questo è avvenuto grazie anche allo sviluppo di una piattaforma digitale e sociale, per rendere più facile e accessibile, ai visitatori del museo, la condivisione delle le loro storie sulla visita e anche scoprire quelle degli altri.

Utilizzando l'URL univoco stampato sulla carta, i visitatori possono facilmente trovare il loro post, in questa sezione possono anche utilizzare dei tag e poi condividerli via Twitter, Facebook o embed. Si è generato un effetto virale della condivisione dei contenuti anche da parte del pubblico che condividevano on-line, con carta di spuntare su siti web popolari e blog.

### 5.3.3 Creare un'identità visiva

Il direttore dell'High Museum of Art di Atalanta, Ned Rifkin, parla di come integrare processi tipici di marketing e di quanto è importante questo strumento per garantire al pubblico sempre un alto livello e un'alta qualità di fruizione.

Il fulcro è quindi la gestione del museo secondo un orientamento al mercato (inteso come puro orientamento economico). Nella sua discussione il direttore Rifkin durante il convegno del "Premio Philip Morris per il Marketing" (1998), ha elencato la serie di iniziative (fidelizzazioni, coinvolgimento di partner), di strumenti adottati per meglio portare a termine la missione del museo. Tra queste, ha fatto accenno anche ad una mostra "evento" su Picasso, la quale riscontrò un grande successo. In questa discussione saltò fuori un punto chiave: egli faceva coincidere l'importanza esperienziale della mostra, paragonandola ad uno spettacolo.

Il baricentro si sposta sulla parola esperienza, elencando prima il problema dell'intangibilità di un prodotto culturale e quindi il problema che non possiamo portarci via nulla di concreto.

In questo caso quindi il consumatore non possiede un oggetto fisico che attesta un compravendita vera e propria, con l'esperienza il consumatore recepisce il valore del prodotto ma non ne acquista la proprietà, non c'è niente che attesti che il suo consumo da un punto di vista individuale e quindi dal punto di vista esclusivamente del fruitore è avvenuto. Questo gap dal dall'High Museum è stato superato con la realizzazione di una grande quantità di gadget "dalla penna, al poster...". Lo scopo era quello di rafforzare l'esperienza che le persone avevano avuto, senza guardare se era di tipo intellettuale o spirituale. Un discorso del genere è fondamentale per introdurre il concetto di posizionamento all'interno della mente del consumatore, in questo caso un piccolo gadget funge da ricordo, ma anche come un ponte tra il museo e il prodotto. Egli custodisce un'immagine che lo lega indirettamente al museo. Creare un'identità visiva è importante per il consumatore.

- Caso studio

Secondo l'esempio del Museo nazionale della scienza e della tecnologia Leonardo da Vinci di Milano, si è identificato il pezzo unico della collezione per farlo diventare un logo, un oggetto che può essere integrato con l'esperienza del consumatore.



#### 5.3.4 Prezzo informativo

Il prezzo viene definito, sostanzialmente e semplicemente, come la somma che un consumatore deve pagare per acquistare un prodotto. Definizione però, che omette un secondo punto di vista del consumatore, il prezzo, infatti, è visto anche come gli sforzi che questo deve sostenere per ottenere il prodotto, nonché ogni altra spesa connessa a quello sforzo o al consumo<sup>42</sup>. Alcuni studi su questo argomento dimostrano che i costi associati a un'uscita culturale raddoppiano in genere il prezzo effettivo del biglietto.

Con il marketing, il prodotto viene comunicato anche attraverso il prezzo, dal questo che il consumatore parte per avere un'idea del valore. Quindi nel prezzo si è individuato un punto di contatto con il consumatore.

Il marketing per far sì che l'impresa e prodotto, siano più vicini al consumatore e più comunicativi potrebbe applicare il principio di trasparenza al prezzo. Sviluppare una tipologia di prezzi pubblici o informativi, riportando sul biglietto o sulla pagina di acquisto online, delle informazioni sui costi che si andranno a coprire all'interno dell'organizzazione è includere il consumatore all'interno dell'organizzazione e proporsi in maniera più accessibile e facilitata al momento della scelta.

---

<sup>42</sup> Colbert F., *Marketing delle arti e della cultura*, ETAS, Milano, 2000, pag. 143.

## CONCLUSIONI

In uno sguardo complessivo il lavoro è composto da due blocchi fondamentali.

Nel primo è stata introdotta e descritta la dimensione economica dell'impresa culturale, spiegando come l'organizzazione fa parte del settore creativo, occupandosi di stabilire rapporti all'interno del suo ambiente e della comunicazione di un prodotto con particolari caratteristiche (si ricorda essere l'intangibilità, il gusto soggettivo e il possesso).

Si è inoltre spiegato il motivo per il quale gli oggetti culturali sono importanti e come si rapportano con gli individui nel tempo, ponendo l'accento su come uno strumento quale il marketing, sia in grado di integrarsi in un settore che era estraneo ai suoi fini, descrivendone così gli obiettivi e le caratteristiche. Tutto ciò nel complesso ha portato a delle considerazioni utili per inquadrare il problema del raggiungimento della stabilità economico finanziaria. Questa parte è diventata così una premessa alla successiva, che si inoltra più in profondità all'interno dell'impresa.

Se nel primo blocco si sono accennati gli obblighi finanziari e quelli di statuto nei confronti dei consumatori, il secondo entra dentro il processo manageriale: l'impresa è l'organizzazione che opera secondo delle regole gestionali interne ed esterne e organizza la sua value proposition.

Il management è fondamentale per poter raggiungere gli obiettivi prefissati e coordinare tutto il sistema di attività caratteristico dell'organizzazione, ed opera attraverso il marketing per mettere in comunicazione prodotto e mercato.

Ecco così che entra in gioco il valore del prodotto, per costruire la value proposition si è visto come l'impresa fa coincidere questa con l'analisi del mercato, la costruzione dell'offerta e come poi viene trasferita al mercato. L'aspetto più rilevante che si è cercato di far emergere in questa parte del lavoro è come l'organizzazione, prodotto e consumatore sono legati e come si relazionano. Facendo notare così come il consumo passa attraverso una serie di fasi che completano il prodotto e quindi fanno associare a questo un valore. Nel momento però, che questo prodotto deve arrivare al consumatore, il rapporto non è più unidirezionale e impostato secondo una logica organizzazione, prodotto, mercato - consumatore -, ma diventa bidirezionale, c'è uno scambio di flussi,

mediato dal marketing. Le fasi dell'esperienza di consumo devono essere tenute in considerazione dall'impresa se vuole migliorarle per creare valore per il cliente e per se stessa. Allora si è posto l'accento su un ulteriore aspetto: il problema del consumatore, che prima di essere un consumatore è una persona. Per questo è stato giusto introdurre gli studi dell'economia comportamentale che considera i consumatori non totalmente razionali nelle scelte. L'economia comportamentale è una neonata scienza che studia il rapporto consumatore-decisione, basandosi su tutti i pregressi studi nel campo della psicologia e delle scienze comportamentali; questa si è arrivati alle formulazioni di Sunstein e Thaler. Il punto emerso è che la prospettiva della Nudge theory è del tutto differente dal lavoro che si propone in questa tesi ed è stata considerata solo nella sua struttura e non nei sui contenuti.

Nell'ultima parte del lavoro la struttura della teoria dei Nudge è stata scomposta, ed il principio reggente ridotto ad un semplice sistema di comunicazione, si ha così chi organizza le scelte e chi sceglie: chi organizza è l'impresa, chi sceglie il prodotto è il consumatore. In questo schema, l'organizzazione comunica ed informa con il prodotto il consumatore; ma il prodotto culturale è costituito da molte componenti (ad esempio il prezzo) ed ha la particolarità di essere un'esperienza composta da una serie di fasi. L'impresa deve essere presente in ogni momento nella costruzione del prodotto, tenendo in considerazione il punto di vista del consumatore e lo fa creando quei punti di contatto in ogni momento dell'esperienza di consumo; tali punti dati da una comunicazione basata sulla facilitazione, accessibilità e riconoscimento, che stimolino il consumatore.

Considerando le ragioni che hanno mosso la stesura di queste pagine, è importante far notare che quello proposto non è un modello di marketing ma una strategia all'interno del marketing e quindi una filosofia aziendale sulla quale ripensare il rapporto tra organizzazione, consumatore e prodotto culturale, con lo scopo di aumentarne il valore.

Considerare la teoria dei Nudge come il risultato dei processi che avvengono intorno e all'interno della società è un altro motivo che rafforza l'idea di questo lavoro; la proposta di questa strategia nasce perché il macro-ambiente dove opera l'impresa culturale è cambiato, è emerso un nuovo punto di vista ed è giusto che entri all'interno delle organizzazioni.

Alla stessa maniera anche il marketing è cambiato, questo risponde all'ambiente e al mercato e se cambiano i rapporti sociali, cambiano anche le forme e le politiche di

consumo. Il consumatore inizia a fare scelte che ormai sono legate ad un principio di appartenenza e di benessere, ricercando anche il valore, l'attenzione e l'accesso. Significato in questo senso è stato l'articolo del 2013, sull'Harvard Business Review, intitolato "Rethinking the 4P's", che risponde alla necessità di rivalutare la situazione labile del marketing. Il modello di marketing aziendale che per mezzo secolo è stato l'imperativo dei mercati, formulato da McCarthy, sembra stia cedendo il passo ad altri tipi, come il "SAVE model", acronimo di *Solution, Access, Value and Education*, che basa le politiche su un altro tipo di rapporto.

L'esempio dell'accountability e del principio di partecipazione e inclusione, sono fondamentali per costruire un'informazione e quindi un'offerta chiara, accessibile e facilitativa.

In un'ottica più ampia, il motivo ispiratore del lavoro è stato il panorama italiano composto da un rilevante numero di organizzazioni culturali, pubbliche e private, dove il prodotto culturale è dato, nel caso di musei, dalla collezione permanente e nel caso del teatro da un vasto repertorio di produzione classica; queste sono una base di risorse, di notevole valore, che ancora oggi non sono alla portata di tutti. Il mercato delle produzioni culturali continua, in alcuni contesti, ad essere molto ostile, guardando il problema in maniera diretta, molte volte, si riconoscono due tipi di consumatori: chi è interessato ad uno spettacolo e di conseguenza acquista il biglietto, oppure chi non lo è. Il marketing delle produzioni culturali deve per questo far leva su altri aspetti, quali creare un'immagine, un'informazione e uno scambio di contenuti più accessibile.

In una visione finale il lavoro non vuole porre rimedi totali al problema della massimizzazione dell'audience e soprattutto non vuole influire sulla qualità delle esposizioni e degli spettacoli, non è questo il compito del marketing, ma è solo uno strumento che si situa tra il gesto di consumo e la produzione e promozione artistica, per facilitare questo rapporto.

## BIBLIOGRAFIA

- Airoldi G., Brunetti G., Coda G., *Economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1995.
- Angner E., *A course in behavioral economics*, Palgrave Macmillan, New York, 2012.
- Arnesano G., *Viral marketing : e altre strategie di comunicazione innovativa*, Franco Angeli, Milano, 2007.
- Barbarito L., *L'analisi di settore: metodologia ed applicazioni*, Franco Angeli, Milano, 1999.
- Beattie J., Baron J. , Hershey H.J., Spranca M., “Psychological determinants of decision attitude”, *Journal of behavioral decision making*, 7, 1994, pp. 129-44.
- Benhamou F., *L'economia della cultura*, Il Mulino, Bologna, 2012.
- Betocchi G. V. (a cura di), *Individuo e società : Manuale di psicologia sociale*, Giunti, Firenze 1971.
- Bonini N., Del Missier F., Rumiati R., *Psicologia del giudizio e della decisione*, Il Mulino, Bologna, 2008.
- Brown A., Ratzkin R., “Making sense of audience engagement”, The San Francisco Foundation, 2011,  
[http://wolfbrown.com/images/articles/Making\\_Sense\\_of\\_Audience\\_Engagement.pdf](http://wolfbrown.com/images/articles/Making_Sense_of_Audience_Engagement.pdf)
- Buttignon F., *Strategia e valore nella net economy*, Il Sole 24 Ore, 2001.
- Callegari A, Rosso A., *L'incentivazione: il più efficace strumento di marketing per raggiungere gli obiettivi aziendali*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1989.
- Cave R., *L'industria della creatività*, Etas, Milano, 2001.
- Cialdini R., *Le armi della persuasione : come e perché si finisce col dire di sì*, Giunti, Firenze, 1989.
- Chriss J. J., “Nudging and Social Marketing”, Springer Science+Business Media, New York, 2015.
- Colbert F., *Marketing delle arti e della cultura*, Etas, Milano, 2000.
- Colin F., “Advances in behavioural economics”, *Princeton University Press*, US, 2004.
- Cova B., Giordano M., Pallera A., *Marketing non convenzionale. viral, guerrilla, tribal, societizing e i 10 principi fondamentali del marketing postmoderno*, Il sole 24 ore, Milano, 2008.

- Dubini P., *Economia delle aziende culturali*, Etas, Milano, 1999.
- Fabris GP., *Societing. il marketing nella società postmoderna*, Egea, Milano, 2008.
- Foglio A., *Il marketing dell'arte. Strategia di marketing per artisti, musei, gallerie, case d'asta, show art*, Franco Angeli, Milano, 2005.
- Hesmondhalgh D. , *Le industrie culturali*, Egea, Milano, 2008.
- Hirsh M.P., "The processing of fads and fashions by cultural industries", University of Michigan, (67), 1971.
- House J., Lyons E., "Towards a Taxonomy of Nudging Strategies", Rotman School of Management, 2013,  
<https://www.rotman.utoronto.ca/-/media/Files/Programs-and-Areas/behavioural-economics/Towardsataxonomy.pdf>
- John P., *Nudge Nudge, Think Think. Experimenting with ways to change civic behaviour*, Bloomsbury Publishing Plc. London, 2009.
- Kahneman D., *Pensieri lenti e veloci*, Oscar Mondadori, Milano, 2013.
- Kahneman D., Tversky A., "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk", *Econometrica*, Vol. 47, 1979, pp. 263-292.
- Kotler P., Eduardo L., *Marketing sociale : strategie per modificare i comportamenti collettivi*, Edizioni di Comunità, Milano, 1991.
- Mcdonald M., *Piani di marketing*, Franco angeli, Milano, 2010.
- Motterlini M., *La psicoeconomia di Charlie Brown : strategie per una società più felice*, Rizzoli, Milano, 2014.
- Parkinson S. T., Baker J. M., *Il comportamento d'acquisto delle organizzazioni : chi decide gli acquisti e come, le tecniche e strategie, i modelli di decisione e le influenze sulle scelte, le implicazioni per il marketing e la vendita dei prodotti industriali*, Franco Angeli, 1988.
- Pine B.J., Gilmore J.H., *L'economia delle esperienze*, Etas, Milano, 2000.
- Ross L., Nisbett R., *La persona e la situazione*, Il Mulino, Bologna, 1998.
- Rumiati R., Bonini N., *Le decisioni degli esperti : psicologia cognitiva delle decisioni manageriali*, Il Mulino, Bologna, 1996.
- Saccà F., *Cultura politica, partecipazione e comunicazione nelle società complesse*, Franco Angeli, Milano, 2004.

- Sacco P.L., “Le industrie culturali e creative e l’Italia: una potenzialità inespresa su cui scommettere”, Il Sole 24 ore,  
[http://www.fabbricacultura.com/wp-content/uploads/2013/11/industrie-culturali-creative\\_sole24.pdf](http://www.fabbricacultura.com/wp-content/uploads/2013/11/industrie-culturali-creative_sole24.pdf).
- Santagata W. (a cura di), *Libro bianco sulla creatività : per un modello italiano di sviluppo*, Università Bocconi, Milano, 2009.
- Severino F. (a cura di)., *Comunicare la cultura*, Franco Angeli, Milano, 2007.
- Tamborini S., *Marketing e comunicazione sociale : al servizio della società*, Lupetti & Co., Milano, 1996.
- Tamma M. e Curtolo A., “Lo sviluppo strategico delle organizzazioni di produzione culturale: commitments, risorse, prodotti”, in Brunetti G. e Rispoli M. (a cura di), *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, Bologna, 2009.
- Tversky A. "Elimination by aspects: A theory of choice" *Psychological Review*,79(4), 1972, pp. 281-299.
- Thaler R. "Mental accounting and consumer choice", *Marketing science*, Vol. 4, 1985 pp. 199-214.
- Thaler T., Sunstein C., *Nudge. La spinta gentile*, Feltrinelli, Milano, 2009.
- Trentini G., *La ricerca e l'intervento psico-sociale impegnati nel marketing*, Editrice La Scuola, Brescia, 1972.
- Troilo G., *Marketing nei settori creativi. generare valore per il cliente tramite l'esperienza della creatività*, Pearson, Torino, 2014.
- Valdani E., *Marketing management. progettare e generare valore per il cliente*, Egea, Milano, 2011.
- UNCTAD, *Creative Economy Report*, 2010,  
[http://unctad.org/fr/Docs/ditctab20103\\_en.pdf](http://unctad.org/fr/Docs/ditctab20103_en.pdf)
- Wolff J., *Sociologia delle arti*, Il Mulino, Bologna, 1983.