

Nuove esperienze di consumo il caso FAI

di Andrea Rurale, Antonella Carù e Piergiacomo Mion Dalle Carbonare*



Negli ultimi due anni, il settore artistico-culturale ha subito pesanti contraccolpi sulla gestione economica e finanziaria delle proprie istituzioni, modificando al contempo l'esperienza di consumo di visitatori e spettatori. Il caso del Fondo Ambiente Italiano dimostra l'importanza di adottare strategie e azioni per mantenere il contatto con il pubblico e per innovare i processi interni attraverso l'utilizzo di strumenti digitali e l'inserimento di nuove figure professionali.

L'impatto della pandemia nel nostro Paese ha prodotto un crollo della domanda interna con conseguente diminuzione del PIL nel 2020 pari all'8,9 per cento. All'interno di questo quadro, tra i settori che hanno più sofferto le misure legate al contenimento della pandemia vi è il settore artistico-culturale¹.

Tale settore è importante per il suo contributo all'economia e all'occupazione rappresentando, in tempi pre-Covid, il 15,1 per cento del PIL e il 6,1 per cento del totale degli occupati in Italia².

2019-2021: UN QUADRO A TINTE FOSCHE

Secondo l'Osservatorio di Impresa Cultura Italia-Confcommercio, il 2020 ha visto una drammatica riduzione dei consumi culturali che con la pandemia si sono dimezzati (-47 per cento) passando da 113 euro di spesa media mensile per famiglia di dicembre 2019 a circa 60 euro a dicembre 2020 (sono stati persi oltre 53 euro al mese)³.

Le chiusure e il blocco degli spettacoli dal vivo hanno segnato una diminuzione del 90 per cento degli spettatori per teatro, concerti e cinema. Inoltre, la spesa per l'acquisto di tali servizi è diminuita del 70 per cento da dicembre 2019 a settembre 2020⁴.

Nel settore, l'unico indice che è rimasto stabile sui valori degli anni precedenti è la lettura dei libri, con un

aumento dell'utilizzo degli e-book ma una sostanziale preferenza per il cartaceo⁵.

Tutte le forme di abbonamento a servizi culturali a pagamento sono diminuite, a eccezione delle richieste per i servizi TV in streaming che registrano un aumento del 17 per cento da dicembre 2019. Sempre secondo l'Osservatorio di Impresa Cultura Italia-Confcommercio, il 35 per cento degli italiani preferisce utilizzare i servizi in streaming rispetto ai servizi TV tradizionali.

La forma di fruizione tradizionale della cultura ha lasciato spazio al digitale con la visione di spettacoli dal vivo, opere, balletti e musica classica soprattutto sul web o in TV, una tendenza confermata anche per la prima parte del 2021: Inoltre, le restrizioni imposte dalla pandemia e la conseguente spinta verso il digitale sembrano aver mutato anche la declinazione del concetto di cultura da parte degli italiani con il rischio di renderne più effimeri significati e sfumature.

Per quanto riguarda i musei, i monumenti e le aree archeologiche, il 2020 ha visto quasi 4 mesi di chiusura con una diminuzione del 75,7 per cento del numero dei visitatori, per un totale di 13.346.077 e una perdita di incassi di oltre 41 milioni di euro⁶.

I primi sei mesi del 2021, in linea con le aspettative, hanno segnato una ripresa della spesa per servizi culturali, passando da circa 60 euro di spesa media men-

* **Andrea Rurale** è Lecturer del Dipartimento di Marketing presso l'Università Bocconi e Direttore del Master in Arts Management and Administration (MAMA) presso SDA Bocconi. **Antonella Carù** è Dean della Scuola Graduate dell'Università Bocconi e Professore Ordinario di Marketing presso la stessa Università e la SDA Bocconi. **Piergiacomo Mion Dalle Carbonare** è Coordinatore del Master in Arts Management and Administration (MAMA) e Junior Lecturer della Divisione GHNP presso SDA Bocconi.

sile per famiglia del dicembre 2020 a quasi 70 euro a giugno 2021, con un aumento del 17 per cento⁷.

La situazione nel corso del 2021 rimane comunque critica. Come mostra la Tabella 1, a giugno 2021 solo il 2 per cento degli italiani ha acquistato biglietti per spettacoli e concerti dal vivo, il 3 per cento per il teatro e il 4 per cento per il cinema.

LA REAZIONE DELLE ISTITUZIONI CULTURALI E IL DIGITALE

Lo scoppio della pandemia nel marzo 2020 ha costretto il governo a introdurre misure straordinarie che prevedevano la sospensione di eventi e di ogni forma di aggregazione in luogo pubblico o privato, nonché dei servizi di apertura al pubblico delle istituzioni culturali. Successivamente, in seguito alla riapertura, sono rimaste comunque in vigore norme legate al distanziamento sociale e al contingentamento degli ingressi.

In questo contesto, caratterizzato dall'impossibilità di mantenere l'offerta tradizionale, la risposta delle istituzioni culturali è stata quella di ricorrere alle risorse digitali sia nell'offerta di servizi, sia nell'identificazione di nuove forme di produzione. Secondo i dati, questo nuovo approccio non è sempre stato un successo. Se da una parte vi è stato un incremento significativo dei consumi e dei servizi culturali digitali (il 34 per cento degli intervistati a un sondaggio SWG ha infatti dichiarato di aver utilizzato in misura maggiore le piattaforme in streaming a pagamento e 1 lettore su 6 abbandonato alla versione cartacea di quotidiani,

riviste e fumetti è passato a quella digitale); dall'altra si registra uno scarso successo per gli spettacoli dal vivo in digitale così come per le visite virtuali a musei e siti archeologici⁸. La maggior parte degli utenti che hanno usufruito di spettacoli dal vivo in digitale sono persone che già prima della pandemia ne fruivano live. In particolare, gli spettacoli in forma digitale sono stati seguiti principalmente da quei fruitori che già prima del coronavirus tendevano ad assistere a queste attività, che ne hanno usufruito soprattutto in forma gratuita⁹.

Per quanto riguarda i musei e i siti archeologici, invece, solo il 4 per cento ha usufruito di visite virtuali, mentre la maggior parte (79 per cento) non ha sfruttato questa opportunità sia perché non ne era a conoscenza (28 per cento) sia per libera scelta (51 per cento).

IL CASO DEL FAI - FONDO AMBIENTE ITALIANO

Questo paragrafo è frutto di alcune interviste svolte nel mese di novembre 2021 con i rappresentanti del FAI-Fondo Ambiente Italiano e della sua delegazione di Milano. L'opportunità di intervistare i manager e i volontari che hanno preso decisioni strategiche tra il marzo 2020 e la fine del 2021, così come l'accesso ai dati sui risultati raggiunti in questo periodo, ha permesso di individuare alcuni spunti di riflessione nella gestione dell'esperienza dei visitatori.

Il FAI è una fondazione senza scopo di lucro nata nel 1975, sul modello del National Trust, con il fine di tutelare e valorizzare il patrimonio storico, artistico e paesaggistico italiano. Ormai il FAI rappresenta un

Tabella 1 - Acquisto biglietti per attività artistica-culturale
(variazioni percentuali dicembre 2019-giugno 2021)

	Dicembre 2019	Settembre 2020	Giugno 2021
Cinema	38%	6%	4%
Teatro	10%	1%	3%
Musica	14%	6%	10%
Concerti dal vivo	9%	1%	2%
Spettacoli all'aperto	5%	2%	2%
Festival culturali	7%	1%	4%
Mostre e musei	21%	8%	13%

Fonte: Confindustria, 2021.

modello gestionale riconosciuto a livello nazionale: asset principali della fondazione sono i beni del FAI (68 sparsi in tutta la penisola di cui 52 regolarmente aperti al pubblico) e la rete di volontari articolata in 334 tra delegazioni e gruppi che contano diverse migliaia di volontari stabilmente impegnati nella causa.

I beni del FAI sono costituiti da castelli, palazzi, ville, alpeggi, baie e siti archeologici acquisiti nel corso degli anni con fondi propri, ricevuti in lascito, donati, detenuti in concessione. Tali beni producono ricavi grazie ai biglietti di ingresso, agli eventi e agli affitti per eventi privati che vengono svolti al loro interno. La rete di volontari contribuisce ai ricavi grazie a eventi propri finalizzati alla promozione dell'iscrizione al FAI e all'organizzazione delle due campagne di raccolta fondi annuali (Giornate FAI di primavera e di autunno) dove tutte le delegazioni e gruppi FAI italiani aprono beni tipicamente chiusi al pubblico raccogliendo fondi per la causa della fondazione. La rete territoriale, inoltre, contribuisce a mantenere un contatto continuo durante tutto l'anno con gli iscritti. Questo è possibile grazie all'organizzazione di eventi locali, tra cui visite guidate, viaggi o eventi culturali.

L'impatto che la pandemia ha avuto sulla gestione del FAI è stato significativo. I numeri mostrano una drastica riduzione del numero degli iscritti, diminuiti del 18 per cento rispetto al 2019. I proventi hanno subito una notevole contrazione, scendendo dai 32,4 milioni del 2019 ai 23,8 milioni del 2020. La chiusura forzata dei beni, l'assenza di visitatori e la drastica diminuzione del numero di eventi (aperti al pubblico e privati) hanno segnato negativamente tutti gli indicatori (Tabella 2).

L'evento pubblico principale, le Giornate FAI, che permettono l'apertura di centinaia di luoghi altrimenti chiusi a poco accessibili e il coinvolgimento di oltre un milione di visitatori, ha registrato una drammatica diminuzione del numero dei partecipanti dovuta alle nuove modalità di accesso e alle restrizioni in essere nel 2020.

I SEGNALI DI RIPRESA

Di fronte al lockdown forzato il FAI, come molte altre istituzioni culturali, ha dovuto riformulare una strategia. Tale approccio ha coinvolto sia la gestione delle attività del Beni sia l'attività propria della rete di volontari. La combinazione di questi aspetti, unita alla costante vicinanza delle imprese che sostengono il FAI, ha permesso di contenerne le perdite nel 2020 e mostrare segnali di ripresa già dall'inizio del 2021.

Le due anime del FAI, i beni e la rete territoriale, hanno reagito in modo diverso, ma con il comune obiettivo di mantenere il contatto con gli iscritti e continuare a offrire delle esperienze di consumo anche durante le chiusure o i contingentamenti negli accessi. La revisione della strategia e delle azioni per affrontare in modo efficace il drammatico contesto esterno è stata guidata dall'obiettivo di ripensare l'esperienza dei consumatori in una chiave nuova ma sostenibile, attraverso nuovi touch-point.

I WEBINAR E LA SFIDA DEL NUOVO PUBBLICO

Le attività proprie della rete dei volontari non vengono definite centralmente; proprio perché frutto della libera scelta di ciascuna delegazione si manifestano in modo eterogeneo a seconda della loro composizione e della provenienza geografica. Sin da maggio 2020, per mantenere attiva un'offerta culturale secondo le regole e le restrizioni in vigore e prestando attenzione alla sostenibilità economica delle attività organizzate, due sono state le azioni principali proposte: l'organizzazione di webinar online e l'organizzazione di eventi all'aria aperta, in entrambi i casi a pagamento. L'utilizzo delle piattaforme digitali, quindi, è stato affiancato dalle attività tradizionali.

La delegazione FAI di Milano, ha registrato un aumento del numero medio di partecipanti alle attività online, nonostante queste richiedessero un contributo per la partecipazione. Il gruppo di volontari milanesi, infatti, ha organizzato 87 webinar da maggio 2020 ad aprile 2021, coinvolgendo 2625 persone che si sono di-

Tabella 2 - I numeri del FAI (2019-2021)

	2019	2020	2021 (stime)
Iscritti	213.815	175.457	184.000
Visitatori nei beni	910.357	389.163	580.000
Visitatori Giornate FAI (primavera e autunno)	1.100.000	140.000	320.000
Eventi nei beni FAI	344	200 (+173 annullati)	347
Proventi (biglietti, affitti, merchandising)	32,4 milioni di euro	23,8 milioni di euro	27,5 milioni di euro
Investimento in restauri	5,9 milioni di euro	4 milioni di euro	3,5 milioni di euro
Traffico sito web	3.362.266	5.405.703	5.700.000

Fonte: Confcommercio, 2021.

mostrate interessate alla fondazione e a supportarne le attività: l'87 per cento di queste persone, infatti, erano già iscritti FAI mentre il 13 per cento non lo erano.

Il dato interessante di quanto avvenuto a Milano (che è la delegazione italiana con il maggior numero di iscritti) è però che il 36 per cento dei partecipanti ai webinar non aveva mai partecipato in precedenza ad altre attività a pagamento della delegazione (come le visite guidate, i viaggi o le conferenze). Il nuovo format di interazione con gli iscritti, quindi, ha permesso di intercettare nuovo pubblico che prima, pur sostenendo la fondazione con l'iscrizione, non partecipava alle varie attività in presenza. Questo risultato è confermato anche dalle opinioni espresse in termini di soddisfazione: l'82 per cento dei partecipanti ha ritenuto la piattaforma utilizzata accessibile, l'86 per cento ha espresso alto coinvolgimento e gradimento per le attività proposte e oltre il 90 per cento dei partecipanti ha manifestato desiderio affinché i webinar continuino anche con la ripresa degli eventi in presenza.

A partire dall'estate 2021, con l'allentamento delle restrizioni del lockdown le attività in presenza hanno ripreso con successo, registrando il tutto esaurito e confermando le ricerche a livello settoriale¹⁰, che hanno indicato come l'attività non mediata dall'apparecchio digitale fosse comunque e sempre preferita a quella virtuale.

L'IMPATTO ORGANIZZATIVO E L'INNOVAZIONE

Guardando ai beni del FAI, l'impatto della pandemia ha promosso importanti cambiamenti strategici e organizzativi. In particolare, due sono le novità: la vendita di biglietti di ingresso online e la digitalizzazione dei contenuti storico-artistici dei beni.

Fino dall'inizio del 2020 non era possibile acquistare online biglietti di ingresso ai beni o per gli eventi e le manifestazioni pubbliche organizzate al loro interno. Spinti dalla normativa e dalla necessità di contingentare gli accessi, il FAI si è visto obbligato a introdurre un sistema di ticketing online. Nel corso del 2020, il 38 per cento dei visitatori ha utilizzato il canale online per la prenotazione dei biglietti e nel 2021 è cresciuto raggiungendo il 44 per cento del totale.

Il secondo importante cambiamento si riferisce alla digitalizzazione dei contenuti storico-artistici dei beni. Fino all'inizio del 2020 tutto il contenuto era cartaceo. A partire da giugno 2020, invece, tutti i visitatori possono accedere a contenuti speciali e podcast audio attraverso la scansione di un QR code direttamente all'ingresso del bene. Sono stati creati 158 podcast relativi a 14 diversi beni, scaricati da 109.063 utenti unici.

Queste due importanti novità hanno avuto impatti rilevanti sia dal punto di vista organizzativo e di processi sia dal punto di vista delle competenze necessarie. In particolare, si evidenzia come i canali di comunicazione della Fondazione (social media, newsletter e sito web) si siano dovuti adeguare e focalizzarsi non



solo sulla promozione delle attività svolte ma anche su come veicolare i contenuti (con video e podcast). Nel 2020, circa l'8 per cento dei visitatori ha scaricato il QR code per accedere a contenuti aggiuntivi, mentre a settembre del 2021 la percentuale è aumentata raggiungendo il 14 per cento dei visitatori totali.

Sono state infatti promosse due campagne di comunicazione online: #ItaliaMiManchi e #ItaliaMiPiaci. La prima è stata lanciata durante il primo lockdown di marzo-aprile 2020, mentre la seconda a giugno 2020. Entrambe le campagne hanno avuto l'obiettivo di promuovere il lavoro svolto dal FAI nei propri beni, raccontandone aneddoti e significato ma anche lavori di restauro e progetti in corso. Sono stati creati 60 video in pillole dalla durata dai 5 ai 7 minuti ciascuno, coinvolgendo i dipendenti della fondazione.

Questa campagna di comunicazione online ha permesso, da un lato, di veicolare nuovi messaggi e contenuti rispetto al lavoro del FAI e alle peculiarità dei beni; dall'altro di coinvolgere e mantenere attivo parte del personale della Fondazione anche nei mesi più critici del 2020.

In termini di numeri, il traffico sul sito web è aumentato da 3.362.266 visitatori unici nel 2019 a 5.405.703 nel 2020. Le stime per il 2021 prevedono un ulteriore aumento del 6 per cento, raggiungendo 5,7 milioni di visitatori unici.

LE OPPORTUNITÀ DI INNOVAZIONE E CRESCITA

La pandemia ha da un lato evidenziato i limiti e le difficoltà strutturali delle istituzioni culturali, ma dall'altro ha generato opportunità di innovazione e crescita.

La corsa al digitale, imprescindibile in una fase di chiusura al pubblico, ha generato una competizione fortissima tra le istituzioni culturali che hanno prodotto e promosso contenuti digitali. In generale, i dati evidenziano solo una parziale risposta da parte del pubblico: se da un lato questo conferma la preferenza a vivere un'esperienza culturale fisica (dato che non stupisce),

dall'altro lascia spazio a qualche riflessione sulla capacità delle istituzioni culturali di cogliere il potenziale connesso all'utilizzo del digitale.

Il caso del FAI permette di evidenziare alcuni degli impatti gestionali che la digitalizzazione di contenuti e processi può avere sulle istituzioni culturali. In particolare, il suo successo è stato tale grazie alla capacità di individuare nuove competenze e forme di investimento a supporto del digitale con l'obiettivo di migliorare l'esperienza del consumatore.

Internamente, si è resa fondamentale la ricerca di profili professionali nuovi con capacità di gestire il cambiamento e implementare progetti legati al digitale. Le questioni legate alla privacy, all'utilizzo strategico dei dati raccolti dagli utenti e alla creazione di nuovi contenuti sono solo alcune delle complessità che le istituzioni si trovano a dover gestire in seguito all'integrazione con il digitale.

Sul fronte del rapporto con il pubblico, invece, si sono create nuove opportunità di interazione introducendo nuovi touchpoint. Nonostante il canale online rimanga una scelta secondaria rispetto all'esperienza fisica, soprattutto per musei e teatri, questo ha comunque permesso di raggiungere un pubblico nuovo e assicurare una presenza delle istituzioni culturali nel mercato.

L'esempio del ticketing online introdotto dal FAI ha

portato a un ripensamento dei processi interni ma anche un vantaggio nella programmazione e gestione degli eventi. Come detto, tale scelta ha creato la necessità di individuare nuove figure professionali in grado di gestire questa innovazione dal punto di vista tecnico, ma anche quella di adattare la comunicazione istituzionale, orientandola alla vendita di un servizio e non semplicemente alla comunicazione dell'evento.

In generale, guardando anche alle altre istituzioni culturali, quali musei, teatri o festival, si possono individuare le stesse difficoltà nel mantenere viva la relazione con i propri visitatori. L'utilizzo del digitale è stata una strategia comune, con focus prevalente sulla creazione di nuovi contenuti o la veicolazione di quelli già esistenti. Questo ha permesso di raggiungere il pubblico attraverso canali diversi dai tradizionali e incentivato le istituzioni culturali e ripensare i propri processi interni.

In questo modo, sono state affrontate alcune delle barriere all'accesso e generate nuove opportunità di contatto e interazione con il pubblico. La domanda non è quindi se le istituzioni culturali debbano adottare strumenti e strategie digitali, ma come queste possano essere utilizzate per arricchire l'esperienza del consumatore e incrementare il valore generato dall'istituzione stessa.



¹ «Beni culturali», Istat, 2021.

² «Io Sono Cultura 2019», Symbola, 2019.

³ «Consumi culturali dimezzati nel 2020», Osservatorio di Impresa Cultura Italia-Confindustria e Swg, 2021.

⁴ «Cultura e tempo libero», Istat, 2020.

⁵ «Consumi culturali dimezzati nel 2020», op. cit.

⁶ «Beni culturali», op. cit.

⁷ «Consumi culturali dimezzati nel 2020», op. cit.

⁸ «Covid-19: la cultura si sposta sul digitale», Osservatorio di Impresa Cultura Italia-Confindustria e Swg, 2020.

⁹ Ibidem.

¹⁰ «Consumi culturali dimezzati nel 2020», op. cit.