

GESTIONE MUSEO VILLA CROCE

RELAZIONE DESCRITTIVA INERENTE AL PRIMO ANNO

OBIETTIVI GENERALI E RISULTATI ATTESI

I numeri espressi dal primo anno di gestione in merito alle attività accessorie sottolineano una buona performance se si considera il contesto in cui la società ha operato. Ad esempio, in relazione agli eventi 6.000 ingressi sono un risultato quasi "eroico" visto che la presenza di pubblico riferibile al core business Museo non arriva a 4.000 presenze annue. Proprio in ragione di questo handicap se il risultato delle attività collaterali è molto positivo, al contempo, si deve rilevare come, alla conclusione del primo anno, il risultato atteso ed immaginato in fase di business plan fosse decisamente più performativo di quello ottenuto. Nello specifico, al di là del dato quantitativo su cui ci siamo concentrate vista la cronica carenza di pubblico del Museo, attendevamo un risultato qualitativamente migliore: durante il primo anno la gestione avrebbe dovuto costruire, grazie alle attività accessorie, un pubblico fidelizzato e più ampio di quello esistente operando in sostanza un riposizionamento cittadino del Museo. Come detto il contesto e i numeri effettivi di presenze sono stati una variabile che non ha permesso di perseguire appieno lo sviluppo non solo quantitativo ma anche qualitativo della performance immaginata.

Sulla didattica occorre osservare che la difficoltà si è concentrata nell'impossibilità di sviluppare una strategia chiara ed univoca che permettesse di raggiungere il target di riferimento: per metà dell'esercizio in esame la società ha dovuto concentrare i propri sforzi nel tentativo di coordinare il proprio lavoro con l'impostazione pregressa di impronta comunale. Se da un lato ci si è potuti appoggiare a quanto esistente (elemento di non poco conto stante l'esigua forza lavoro della società) dall'altro si deve annotare che l'impianto didattico comunale andrebbe potenziato e soprattutto innovato con una offerta più coerente con gli standard odierni. Aspetto non trascurabile, infine, soprattutto perché sviluppatosi in corso d'opera, quanto ottenuto in tema di formazione: sia sul versante alternanza scuola/lavoro con gli istituti superiori che su quello dei tirocini universitari la società è riuscita a costruire un rapporto continuativo che ha portato 23 ragazzi di Scuola Secondaria Superiore a formarsi in ambito museale. Non solo, la Società ha avuto anche la possibilità di ospitare una studentessa di nazionalità francese, in Italia per un progetto Erasmus presso l'Università di Genova, che ha svolto un preziosissimo lavoro di ricerca sulla Collezione Permanente del Museo, creando un catalogo delle opere esposte nel deposito della mansarda.

Infine, per quanto attiene all'affitto degli spazi va rilevato che, rispetto alle previsioni, i numeri sono stati di gran lunga superiori: in fase di studio non pensavamo di dover sopperire con questa attività alla quasi assenza della biglietteria pertanto l'attività era prevista in via marginale. Buone le performance ottenute soprattutto perché la location viene percepita come "nuova" sul mercato cittadino. Da rivedere in prospettiva futura: sulla logica di una ristrutturazione aziendale, che non si riferisca alla sola riorganizzazione della governance, ma che intervenga sul ripristino e sulla ri-sistemazione degli spazi atti ad ospitare gli eventi di natura privata e non, le politiche di prezzo e i target di riferimento vanno rivisti, al fine di poter rendere l'attività ancora più remunerativa e al contempo senza troppo discostarsi dalla mission museale e dal suo core business. Pertanto, a seguito di una valorizzazione strutturale degli spazi stessi, che giustificano un aumento dei prezzi, si prediligano eventi quali: conferenze, congressi, giornate di formazione, etc.

CONSIDERAZIONI RIGUARDANTI LE ATTIVITÀ PROMOZIONALI E DI COMUNICAZIONE

Nell'anno di gestione il punto più complesso e che merita un'attenta riflessione per il futuro è tutto ciò che attiene la comunicazione/promozione.

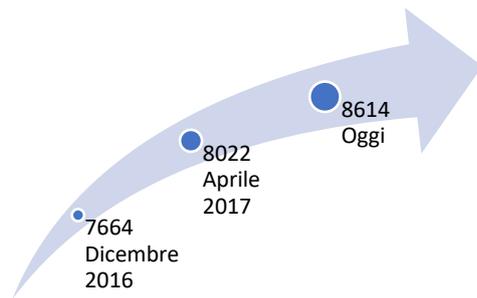
Le criticità incontrate si attestano su diversi livelli.

L'impossibilità di individuare un'unica "testa" ha di fatto determinato una comunicazione schizofrenica in cui l'impianto preesistente e Open sono rimaste due voci separate e non allineate. Il Museo, già molto debole a livello di immagine, ha quindi subito un ulteriore depotenziamento del proprio appeal sul pubblico. Per una società operante in regime di mercato l'impossibilità di governare le leve fondamentali della comunicazione ha rappresentato il danno più evidente sia in termini economici che di sviluppo delle strategie di audience development.

Ulteriore criticità è poi, nel merito, la non adeguatezza dell'impianto di comunicazione pregresso e con cui Open si è dovuta interfacciare potendo intervenire in via migliorativa solo in alcuni casi:

- Ufficio stampa: gestito in modalità "domestica" da un soggetto informale e esclusivamente dedicato all'uscita delle notizie inerenti le mostre. Il museo di fatto non ha un ufficio stampa, nell'impossibilità di dirimere la questione Open si è occupata attraverso propri contatti con la stampa locale di comunicare i propri eventi mettendo il focus sul Museo. La società avrebbe dovuto concentrare questo "costo" con una attività di ufficio stampa a sostegno della società stessa ma, stante il contesto, non ha potuto che sopperire alla mancanza strutturale facendo le veci del Museo.
- Sito web: gestito in modalità "domestica" da un soggetto informale. Lo strumento in questione di proprietà privata pur risultando quale sito ufficiale del museo è uno strumento di difficile gestione sia perché appunto non è formalmente proprietà del museo ma della associazione "Amixi", sia perché in sé è obsoleto e assolutamente inadatto a fungere da portale, secondo standard minimi odierni, ad uso del pubblico potenziale ed effettivo del museo. Sul punto Open ha di fatto lavorato per l'intero esercizio senza un sito web adeguato per il Museo. A tal proposito è stata proposta la realizzazione di un nuovo sito, a carico della società Open, che, rispondesse alle esigenze comunicative di tutti e che, una volta entrato in funzione, sarebbe stato "donato" al comune. Tuttavia, tale ipotesi è stata rifiutata in quanto, un nuovo sito, creerebbe una confusione maggiore, poiché, nella sostanza, richiederebbe una riorganizzazione dell'intero impianto di comunicazione (logo, font, impostazione grafiche, mansioni).
- Social network: si è passati dalla gestione "domestica" precedente ad una gestione organizzata e professionale da parte di Open che ha in questo caso ottenuto il controllo dello strumento. In sostanza i profili social sono l'unico strumento che Open ha effettivamente potuto utilizzare a livello di comunicazione pur con il grosso handicap dell'assenza di una immagine grafica unica per tutte le attività del Museo (l'immagine grafica del museo non può essere liberamente utilizzata da Open in quanto di proprietà privata e non del Museo). Si rileva come il controllo dello strumento di comunicazione sia fondamentale per la società anche in relazione ad un aspetto di non poco conto: in questo caso abbiamo potuto mappare i numeri delle performance cosa negli altri casi impossibile e quindi capire dove si era fatto bene e dove, al contrario, sono occorsi degli aggiustamenti. Questo check rende inoltre possibile una mappatura diretta delle tendenze del pubblico, dato di fondamentale importanza nella costruzione poi delle attività e dei contenuti stessi.

Considerando, ad esempio, il solo strumento di Facebook, l'incremento di follower della pagina è significativo:



Un attento studio del pubblico social ha permesso una migliore elaborazione dei contenuti, uno studio attento su cosa cattura l'attenzione del pubblico, quali forme e quali formulazioni sono più efficaci per veicolare i messaggi del Museo. In questo senso si sono mosse anche le campagne promozionali effettuate su facebook, per promuovere i singoli eventi e per migliorare la visibilità della pagina stessa per gli utenti del territorio. Infine, da segnalare la buona risposta del pubblico per alcune campagne particolari, come ad esempio quella dei "FOCUS", ovvero un contenuto relativo alla collezione permanente rilasciato su tutti i social ogni lunedì, un appuntamento fisso che permette sia di creare affiliazione del pubblico virtuale che una facile calendarizzazione dei contenuti da promuovere.

- Newsletter: come per gli altri strumenti anche in questo caso la difficoltà (e quindi il ritardo) è connessa alla molteplicità dei soggetti incaricati formalmente o informalmente di parlare a nome del museo, si è speso quindi molto tempo a cercare di unificare le newsletter più che a incrementarle. Nonostante queste difficoltà la newsletter ha dato buoni risultati: 2872 Iscritti, di cui 805 contatti raccolti direttamente dalla nostra Società, con un tasso di apertura media del 30%.

In generale la comunicazione ha scontato tutte le criticità del contesto risultando quindi, debole, confusa e frammentata. Dall'analisi condotta sul campo per quanto banale occorre osservare che tale debolezza derivi in ultima analisi dall'assenza del prodotto: non esistendo un "prodotto museo" chiaro e definito nei contenuti risulta impossibile comunicarlo al pubblico se non in via parcellizzata con il focus sulle singole attività come appunto è avvenuto (le mostre, gli eventi, le conferenze). Indubbio il danno economico e di immagine che ne deriva sia per il Museo che per l'attività di Open.

Il quadro presenta molte criticità e dovrà essere oggetto di attenta rimodulazione complessiva per il futuro stante la strategicità del tema, possiamo però segnalare come good news l'attività di promozione. Su quest'ultima ci si è potuti concentrare con grande libertà, Open ha quindi deciso di promuovere il museo e la propria attività attraverso una serie di eventi promozionali aperti al pubblico e di grande richiamo cercando in questo modo di sopperire alle mancanze di cui sopra. Le performance sono state ottime se considerate per singolo evento (Fra questi, alcuni da rimarcare come: 330 partecipanti per l'evento "Marassi Fuori", più di 400 spettatori paganti complessivi per la rassegna di "Teatro in breve", più di 200 per la rassegna gratuita di Musica Elettronica "Echoes", quasi 200 partecipanti per i talk relativi alla mostra "Lettere", circa 300 visitatori per la Notte dei Musei e circa 400 per il "Serotonina X Festival").

Meno rilevante, invece, l'effetto sul lungo periodo in tema di fidelizzazione del pubblico sul Museo. Per il futuro potendo investire maggiormente in attività di promozione in questi termini e creando quindi una continuità nella proposta crediamo sia possibile ottenere risultati più evidenti anche sul lungo periodo.

Sempre in tema di promozione va rilevato che gli eventi promozionali di cui sopra sono stati costruiti al fine di portare grossi flussi di pubblico al Museo e quindi sono considerabili in termini di investimento promozionale. Il ritorno di questi investimenti è riscontrabile in relazione agli eventi culturali realizzati da Open a cui la promozione è riuscita a fare da volano come attestato dai numeri: 4 Mila e 200 visitatori solo per gli eventi collaterali organizzati e/o ospitati da Open in Museo. Anche attenendosi ai numeri della biglietteria, sui 6 mila circa visitatori complessivi, più della metà sono dati da partecipazioni ad eventi e/o manifestazioni gratuite organizzate da Open in Museo.

La strategia ha quindi funzionato soprattutto se si considera che ha dovuto sopperire alla cronica carenza di pubblico del Museo e all'assenza di strategie di marketing e comunicazione complessive.

ATTIVITÀ DI PUBBLICHE RELAZIONI E INCONTRI EFFETTUATI NEL PERIODO

Rispetto a quanto previsto in sede di studio del progetto l'attività inerente le pubbliche relazioni e, quindi, la creazione di una rete di contatti è stata la parte più sorprendente e con meno criticità. Da un lato le aspettative di risultato sono state più che attese per quanto attiene la costruzione di una solida rete con i soggetti immaginati già in sede di business plan e, quindi, tutte le realtà giovani e creative operanti sul territorio. Attività testimoniata dalle molteplici attività programmate e in corso di programmazione (dall'associazione teatrale "GruppoLimpido" all'accademia Ligustica, passando per giovani artisti locali come i creatori di "Serotonina", ma anche realtà attive nel mondo dell'arte sul territorio come l'associazione Walk The Line e realtà imprenditoriali come la libreria Bookowski, il concept bar Kowalski, etc).

Nel corso dell'ultimo anno inoltre sono stati fondamentali anche i momenti di confronto e dibattito cui la Società ha partecipato, proprio per testimoniare l'andamento della sperimentazione: iniziative come "Forget Eritage", dove realtà di tutta l'Europa si sono confrontate in workshop su rigenerazione urbana, spazi della cultura e della collettività ed evoluzione del patrimonio culturale nelle città europee. Questa partecipazione attiva, della Società, ai progetti Europei portati avanti dalla Direzione Cultura del Comune di Genova, ci ha permesso di diventare referenti, nonché rappresentanti del Comune stesso, del progetto Europeo "CreART", partecipando alla prima riunione organizzativa in Spagna.

Infine, è importante rimarcare come, in corso d'opera, ci siamo concentrate sulle relazioni con contatti, anche non del territorio, ma specifici del settore arte contemporanea. Dal punto di vista di Open questa serie di relazioni ha permesso alla società di relazionarsi, e di conseguenza capire, non solo i meccanismi del core business del Museo ma di trovare spunti progettuali che in sede di studio non erano immaginabili. L'acquisizione di competenze su un settore così specifico è fondamentale per Open perché l'arte contemporanea resta il tema culturale attorno a cui sviluppare il progetto sul Museo. Durante l'anno di esercizio questo tema ci ha viste impegnate su ogni fronte proprio perché cruciale, non solo dal punto di vista relazionale come detto, ma altresì dal punto di vista della acquisizione di competenze necessarie per poter costruire un'idea di Museo vincente in termini di pubblico. La progettazione culturale non è semplice di per sé tanto più se a questa si unisce il tema della sostenibilità economica: siamo entrate nel merito, contesto e difficoltà permettendo, attraverso le relazioni, attraverso la scoperta dell'arte contemporanea e dei suoi dibattiti, attraverso l'analisi degli altri contesti. Ci siamo chieste ogni giorno "cosa fanno gli altri?" e siamo andate a vederlo chiedendo ad ogni mostra, in ogni biglietteria i numeri, i dati, guardando ogni allestimento, ogni targhetta, ogni soluzione adottata. In quest'anno abbiamo visto molti musei e per la prima volta invece di guardare le opere abbiamo osservato l'ingranaggio che vi sta dietro.

Questo ci ha permesso di rivedere molte delle idee che avevamo ma anche di confermarne altrettante. In prospettiva futura pensiamo sia fondamentale concentrare tutti i nostri sforzi sulla valorizzazione dell'esistente per creare un'identità forte e riconoscibile del Museo attraverso la valorizzazione della

collezione permanente del Museo. Da questo punto di vista lo studio della collezione stessa, i test fatti sul pubblico e appunto l'analisi dei benchmark principali ci fanno dire che per il prossimo esercizio questa sarà la sfida da affrontare. La costruzione di numeri (rilevanti) sul Museo nella nostra visione dovrà essere progettata in questa prospettiva.

CONSIDERAZIONI FINALI SULLA GESTIONE COMPLESSIVA

Attuare una gestione economica non potendo intervenire a livello decisionale sulle leve fondamentali ha fatto sì che Open, in concreto, operasse in termini di “emergenza” e non di costruzione di una prospettiva. In parole povere lo sforzo è stato tutto concentrato nello “stare a galla” date le contingenze e questo non ha permesso uno sviluppo lineare e prospettico del progetto. La difficoltà più evidente e che attualmente rappresenta ancora il vero problema con cui fare i conti è l'impossibilità di reggere il costo della forza lavoro: le considerazioni fatte in sede di business plan, per quanto prudenziali, poggiavano su dei dati di affluenza ben più ampi di quelli poi effettivamente riscontrati nella realtà. Questo sfasamento sulla reale consistenza del pubblico esistente sul “prodotto” Museo ha mandato letteralmente con le gambe in aria ogni previsionale. Ci aspettavamo la fisiologica differenza fra il mondo immaginato in business plan e la realtà ed eravamo pronte, in concreto, a rivedere giornalmente piani, strategie, azioni per allineare, appunto, in corso d'opera quanto ideato a quanto esistente in una prospettiva di risultato. Il danno più grave è derivato dal trovarsi in una situazione reale molto più negativa, e quindi difficile da affrontare, senza poter operare liberamente tutti gli aggiustamenti necessari. Questo ha significato come detto lavorare in emergenza, tamponando le perdite più grandi e, soprattutto, doversi assumere la responsabilità personale di non poter remunerare la forza lavoro al fine di evitare danni alla società. Open si è trovata davanti la tempesta perfetta, se infatti gli scenari negativi, o comunque peggiorativi rispetto a quanto immaginato, sono un'alea che ogni società deve mettere in conto, l'impossibilità di avere le mani libere per poter portare la nave in rada al sicuro è una criticità che si può solo subire e non risolvere.

La soluzione di questo problema non solo precede la valutazione di tutte le altre criticità ma da essa dipende la possibilità stessa per Open di continuare ad esistere come società di gestione per il Museo.