

Master in analisi delle politiche pubbliche (Mapp)  
COREP – corso Trento 13, 10129 Torino  
Tel. 011-56455111/07 – fax 011 – 500044 – E-mail: [mapp@polito.it](mailto:mapp@polito.it)  
**4<sup>a</sup> edizione: 2001-2002**

**Tesi di Master**

Luca Milanetto

**Realizzazione di un piano marketing per la Reggia di Venaria Reale**

Sottoposta a:

Alberto Vanelli  
Direttore regionale ai beni culturali  
Regione Piemonte  
Via Meucci 1 – 10121 Torino  
Tel. 011- 4324454

Tutor interno:  
Dott. Luca Moreschini

Torino, ottobre 2002

<b>SINTESI.....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>5</b>
<i>Premessa.....</i>	5
<i>Introduzione al piano marketing.....</i>	6
<b>1 ANALISI DEL MERCATO DI RIFERIMENTO.....</b>	<b>7</b>
1.1. <i>Tendenze e previsioni sul turismo culturale .....</i>	7
1.2. <i>Domanda di turismo culturale in Piemonte.....</i>	8
1.3 <i>Analisi delle concorrenze e sinergie nel mercato della cultura in Piemonte .....</i>	10
<b>2 ANALISI DELLA CLIENTELA DI RIFERIMENTO.....</b>	<b>13</b>
2.1 <i>Definizione del possibile target di riferimento.....</i>	13
2.2 <i>Elementi di approfondimento per un'indagine di mercato.....</i>	15
2.3 <i>Metodologia d'analisi per l'indagine.....</i>	15
2.4 <i>Campione di riferimento.....</i>	16
<b>3 DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI E POSIZIONAMENTO.....</b>	<b>16</b>
3.1 <i>Definizione degli obiettivi di progetto.....</i>	16
3.2 <i>Posizionamento della Reggia di Venaria nel quadro dell'offerta culturale piemontese.....</i>	17
<b>4 PRODOTTO.....</b>	<b>18</b>
4.1 <i>Ipotesi di strutturazione dell'offerta.....</i>	18
4.2 <i>Caratteristiche dell'offerta.....</i>	19
4.3 <i>Come costruire il prodotto per attrarre più pubblico.....</i>	20
4.4 <i>Servizi correlati al prodotto centrale.....</i>	22
<b>5 PREZZO.....</b>	<b>25</b>
5.1 <i>Possibili strategie di prezzo.....</i>	25
5.2 <i>Entrata libera o a pagamento?.....</i>	26
5.3 <i>Confronto tra i prezzi dei competitors.....</i>	27
<b>6 COORDINAMENTO CON IL COMUNE DI VENARIA REALE.....</b>	<b>29</b>
6.1 <i>Impatto economico.....</i>	29
6.2 <i>Nuova strategia turistica per Venaria Reale .....</i>	30
6.3 <i>Strategie e tecniche verso la trasformazione.....</i>	31
<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>32</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>33</b>

## SINTESI

Elaborare un piano marketing per il Castello di Venaria Reale, rappresenta il tentativo di coniugare le esigenze di conservazione con quelle di sviluppo di un bene artistico.

L'approccio a cui si farà riferimento non è di tipo classico, ovvero non ricalca gli schemi delle organizzazioni aziendali, infatti il settore artistico possiede notevoli peculiarità rispetto a quello retto da una normale economia di mercato e una applicazione di questo schema potrebbe costituire una banalizzazione che vanifica lo sforzo di elaborazione del modello.

La definizione di un piano marketing per la Reggia di Venaria Reale è stata scomposta in una serie di fasi:

### **1. Analisi di mercato**

Il mercato di riferimento per il prodotto Reggia di Venaria Reale è il turismo e in particolare quello culturale. Le rilevazioni prese in considerazione ne evidenziano una netta espansione sia in Italia che nel resto del mondo tanto che il 37% dei viaggi mondiali e il 28% di quelli italiani sono determinati da motivi culturali.

Nella Regione Piemonte seppur si denota una fase di espansione, il mercato dell'arte è ancora lontano dai risultati ottenuti in altre zone d'Italia. L'esame degli studi sui potenziali visitatori della futura Reggia, sottolinea che non esiste problema di fagocitazione di turisti tra le varie attrazioni piemontesi, anzi la creazione di sinergie e di concorrenze potrebbe stimolare le potenzialità turistiche regionali, dati i notevoli spazi di sviluppo a disposizione. Venaria potrebbe rappresentare in questo scenario il progetto di riferimento per il rilancio dell'area Nord Ovest italiana.

### **2. Analisi della clientela di riferimento**

Il mercato della cultura in Piemonte è rappresentato mediamente da un pubblico femminile di 40 anni, con alto livello di istruzione e con occupazioni di alto profilo; la loro provenienza è interna e i motivi della visita sono da ricondurre agli interessi personali.

Gli obiettivi del progetto sul Castello di Venaria Reale prevedono comunque un notevole allargamento del target di riferimento; si pensa infatti di poter attrarre i visitatori giovani, anziani, le famiglie e gli stranieri, che sono sin d'ora compresi solo minimamente tra i turisti piemontesi.

Per poter ottenere una modifica così sostanziale del pubblico la creazione del prodotto dovrebbe essere preceduta da un'approfondita analisi di mercato che cerchi di capire le esigenze dei nuovi segmenti di riferimento. Attraverso tale strumento di ricerca si deve approfondire quali sono secondo i consumatori le caratteristiche del prodotto, il prezzo e i servizi aggiunti ideali per un prodotto di intrattenimento culturale. Le rilevazioni dovranno essere condotte attraverso interviste sia quantitative che qualitative ad un pubblico di riferimento scelto in un contesto simile a quello della futura Reggia.

### **3. Definizione degli obiettivi e posizionamento**

Gli obiettivi del Castello di Venaria Reale si possono ricondurre tutti alla volontà di creare un nuovo polo forte di attrazione turistica in Piemonte. Da questa valutazione ridiscende sia la volontà di avere un milione di visitatori, così come il tentativo di riqualificazione economica dei territori circostanti.

Il posizionamento che segue le analisi precedenti, serve a definire quale immagine il prodotto deve possedere in relazione ai suoi concorrenti; si ottiene scegliendo delle variabili di riferimento e posizionando i prodotti concorrenti su di un grafico cartesiano. Uno studio dei competitors in Italia evidenzia come siano poche le strutture che scelgano di effettuare un prodotto al tempo stesso ludico e culturale; tale strategia nel caso della Reggia consentirebbe di conseguenza maggiore garanzia al raggiungimento degli obiettivi.

#### 4. Scelta del prodotto

Il piano marketing di un bene artistico non deve avere la pretesa di scegliere anche la tipologia dell'offerta. Tale attività spetta a comitati scientifici ed artistici. Il compito del marketing potrebbe essere quello di dare alcuni suggerimenti sulle modalità di definizione del prodotto, in modo che vengano presi in considerazione anche gli aspetti più tipicamente commerciali.

Le caratteristiche che un prodotto turistico come la Venaria dovrebbe avere sono: unicità (distanza dai prodotti concorrenti), multidimensionalità (presenza di offerte multidisciplinari), sensorialità (coinvolgimento completo del pubblico), multimedialità (utilizzo di tecnologie molto avanzate) e tematizzazione (connotazione dell'ambientazione intorno ad un tema).

Per coinvolgere il maggior numero di visitatori sarebbe opportuno affiancare al prodotto principale alcuni servizi collaterali quali: la realizzazione di eventi (sportivi, musicali, culturali), l'animazione e accoglienza, le visite personalizzabili e anche la ristorazione e i negozi.

#### 5. Scelta del prezzo

La strategia di prezzo dovrebbe cercare di garantire oltre al maggior numero possibile di ingressi anche una buona fonte di ricavi per la struttura. Sarebbe opportuno cercare di soddisfare da una parte le esigenze del consumatore che richiede flessibilità nel prezzo del biglietto (pagare quello che si consuma) e dall'altra le necessità di maggior rigidità per garantire semplicità al sistema di bigliettazione. Queste scelte si sovrappongono al dibattito dell'ingresso libero o a pagamento nei beni artistici che complica ulteriormente la scelta della strategia ottimale.

Per comprendere la potenzialità del progetto in esame il piano marketing analizza anche il rapporto con il Comune di Venaria Reale, che ospita fisicamente la struttura, cercando di misurare l'impatto economico sul territorio circostante e definendo nuove strategie di sviluppo e di integrazione tra il Comune e il Castello.

È opportuno quindi sottolineare che il piano marketing dovrebbe essere costruito intorno ad tre linee guida fondamentali:

- **Autonomia finanziaria.** Anche se non si può avere una totale copertura dei costi attraverso i ricavi della gestione è necessario cercare di organizzare la struttura nel tentativo di avvicinarsi il più possibile al punto di equilibrio.
- **Soddisfazione del consumatore.** È necessario puntare sempre più alla piacevolezza della visita e alla sua aderenza ai gusti dei consumatori. Una volta definito il visitatore tipo e su questo che si dovrebbe costruire l'idea di prodotto.
- **Integrazione con il territorio.** La sempre maggior integrazione con il territorio è un aspetto fondamentale per la riuscita del progetto. Questo significa l'interazione con gli altri poli culturali piemontesi prima di tutto, ed extra-regionali in seconda battuta, nella ricerca di un piano di azione comune e una attenzione particolare al territorio circostante, variabile determinante per la riuscita di un'idea così complessa. Il coinvolgimento dei comuni limitrofi e il rilancio della loro immagine diventa un obiettivo fondamentale per la costituzione di questo grande polo turistico

Venaria può costituire un esempio internazionale per un nuovo modo di intendere e di realizzare la gestione di un bene artistico e può diventare oltre che un luogo di attrazione turistica di livello internazionale anche un caso studio di riferimento per gli economisti della cultura. I flussi di reddito che ne deriveranno e l'impatto che si avrà nel turismo piemontese e nella economia dei territori circostanti si può prevedere molto elevato, tanto da rappresentare il traino alla crescita economica del territorio circostante.

# INTRODUZIONE

## Premessa

L'elaborazione di un piano marketing potrebbe essere un problema non usuale per un analista delle politiche pubbliche. La mia scelta di fronte ad un'esigenza specifica del committente è stata quella di applicare le mie conoscenze e i miei modelli interpretativi ad una casistica che usciva dalla canonica rappresentazione di politica pubblica.

Durante la fase di analisi ho cercato di scindere il problema che mi trovavo ad affrontare in molteplici aspetti, constatando, quanto più procedevo nella mia elaborazione, le evidenti convergenze di questo progetto con le competenze che possiede un analista politico. A partire da questa considerazione, la conseguenza è stata il passaggio dalla iniziale definizione di un piano marketing alla scelta del prezzo, all'elaborazione di un'indagine di mercato e alla valutazione d'impatto sul territorio.

Per cercare di risolvere questa molteplicità di obiettivi le specifiche conoscenze di marketing, così come le esperienze aziendali non erano da sole sufficienti a fornire una corretta interpretazione del problema concordato con il committente; da qui la scelta di analizzare l'insieme delle richieste in una visione di processo; cercare di non sradicare il problema dal contesto in cui si inserisce e procedere ad uno studio che passasse attraverso gli attori coinvolti, il quadro normativo ed istituzionale, il clima politico. La scelta di un approccio sistemico consente infatti di trattare uno specifico problema tecnico, come la definizione di un piano marketing, inserendolo in una visione d'insieme e tenendo conto delle specifiche caratteristiche del settore di riferimento.

Nel trattare una politica pubblica di tipo culturale con conseguenze così ampie come il caso della Reggia di Venaria Reale, l'approccio sistemico consente di limitare le errate interpretazioni attraverso la valutazione di un numero più elevato di punti di vista.

Il marketing concorda con l'analisi delle politiche pubbliche nel ruolo di primo piano assegnato al cliente, in questo caso il cittadino, le cui segnalazioni sono la base per la costruzione del piano. Nella riprogettazione di un bene artistico il marketing ha il compito di svegliare il "can che dorme" cercando di ottenere attraverso appropriate analisi tutti i suggerimenti utili alla definizione di un prodotto calato sulle esigenze del consumatore. Nel tentativo di avvicinare il più possibile il prodotto alle attese del cliente e di scoprirne gli aspetti non graditi prima dell'inizio della sua realizzazione, diventa molto importante la realizzazione di un'indagine di mercato.

La metodologia seguita nello svolgimento della ricerca dimostra le stesse convergenze con l'analisi delle politiche pubbliche; nell'affrontare questo tipo di problematica si è proceduto attraverso fasi successive all'analisi della bibliografia, ad interviste a testimoni privilegiati, a studi di benchmark italiani ed esteri, tutti strumenti che rientrano pienamente nel bagaglio culturale dell'analista e che sono già state utilizzate per affrontare casi specifici anche molto differenti.

Le analisi legate al marketing e in senso più lato alle politiche commerciali e gestionali di soggetti pubblici sono temi in veloce evoluzione; se si osserva il contesto legislativo e politico, sia interno al settore culturale sia ad altri campi di attività delle politiche pubbliche, si può prevedere come sempre di più un analista si troverà ad affrontare problematiche multicomposite. La privatizzazione di molti comparti pubblici o comunque il tentativo di mettere i servizi pubblici a concorrere sul libero mercato in concomitanza con l'assunzione di strumenti di valutazione legati alla soddisfazione delle esigenze del pubblico, tendono sempre più ad avvicinare dinamiche in origine esclusivamente aziendali con altre puramente pubbliche.

## Introduzione al piano marketing

Elaborare un piano marketing per il Castello di Venaria Reale, rappresenta il tentativo di coniugare le esigenze di conservazione con quelle di sviluppo di un bene artistico.

L'approccio a cui si farà riferimento non è di tipo classico, ovvero non ricalca gli schemi delle organizzazioni aziendali, infatti il settore artistico possiede notevoli peculiarità rispetto a quello retto da una normale economia di mercato e una applicazione di questo schema potrebbe costituire una banalizzazione che vanifica lo sforzo di elaborazione del modello.

Quello che è necessario fare è costruire un modello che interpreti correttamente le sue specificità. Non si può infatti non tenere conto dell'atipicità dell'assetto proprietario dei beni artistici così come della difficoltà di definirne univocamente una funzione di fruizione.

Il marketing non vuole e non deve cancellare queste specificità, ma cercare di considerarle, affrontandole semplicemente in un'ottica diversa dalla semplice conservazione, ovvero quella del cliente. I cambiamenti avvenuti negli ultimi 10-15 anni hanno definito un nuovo modo di gestire il tempo libero, che comporta una diversa fruizione anche dei beni artistici siano essi musei, chiese o dimore storiche.

Lo sforzo che si sta facendo a livello mondiale, che vede già i primi risultati all'estero (Francia e USA su tutti), si può leggere come la ricerca di rispondere alle esigenze di un nuovo pubblico culturale, con caratteristiche molto differenti rispetto a quelle passate.

Il marketing con i suoi strumenti, affinati da decine di anni all'interno di settori ad economia di mercato, è dunque in grado di raggiungere con maggiore facilità questo scopo.

Lo scopo della creazione di un piano marketing è dunque quello di trovare un punto di equilibrio tra la chiusura totale del bene culturale in un "museo per pochi" e lo snaturamento della creazione artistica e dei suoi tempi di consumo.

In mezzo alle due posizioni limite ci sono la capacità di sfruttare un valore che non deve essere solo culturale ma anche economico. Il consumo dell'arte, se eccessivamente banalizzato e massificato, può nuocere all'arte stessa tanto quanto la totale assenza di politiche di valorizzazione.

Il piano marketing non vuole dettare contenuti culturali, ma fornire degli strumenti affinché questi contenuti possano raggiungere con maggiore efficacia il pubblico a cui si rivolge e fornire un utilizzo efficiente degli strumenti di gestione e valorizzazione del progetto per La Venaria Reale.

Diviene strumento per tradurre la visione strategica in processo, all'interno del quale devono trovare posto più aspetti :

- Analisi situazionale: mercato di riferimento, posizionamento del prodotto, concorrenza
- Analisi degli obiettivi
- Analisi della clientela potenziale e gli strumenti per raggiungere tale scopo (ad esempio l'utilizzo delle indagini di mercato)
- Definizione e scelta del *marketing mix*: definizione del prodotto e delle sue caratteristiche per raggiungere gli obiettivi prefissati e scelta del prezzo e delle differenti tipologie di agevolazioni

Per costruire il piano marketing di un "prodotto" così atipico si sono escluse dalla trattazione, alcune variabili, come la distribuzione e la comunicazione, normalmente contenute all'interno del *marketing mix*. D'altro canto vengono analizzati gli impatti che la gestione e l'implementazione di questo prodotto avranno sull'abitato circostante, assenti completamente in un piano tradizionale.

Si è scelto inoltre, per non dare una versione troppo particolareggiata, di non affrontare tematiche relative al budget a disposizione oppure alla fase implementativa; argomenti di tale importanza e vastità necessitano infatti di una trattazione separata.

È necessaria effettuare una precisazione sul contesto giuridico e sulle limitazioni a cui sono soggetti gli enti gestori dei beni artistici in Italia.. L'analisi non tiene volutamente conto di vincoli allo sviluppo di strutture di gestione innovative, perché negli ultimi anni si sono avute notevoli trasformazioni e molte altre se ne avranno fino alla data dell'apertura della Reggia di Venaria, conducendo verso una maggiore apertura e una maggiore flessibilità degli strumenti a disposizione dell'ente gestore. Prendere in considerazione dei vincoli che già oggi sono messi in discussione per la definizione di un progetto futuro avrebbe rappresentato una cautela eccessiva.

Già oggi comunque, attraverso i nuovi strumenti lasciati agli enti territoriali (Regione e Comune) e con il massiccio intervento dei privati, si può ipotizzare di superare gli ostacoli che i manager dell'arte hanno sino ad ora incontrato.

## **1 ANALISI DEL MERCATO DI RIFERIMENTO**

### **1.1. Tendenze e pre visioni sul turismo culturale**

Il turismo culturale secondo quanto afferma l'Organizzazione mondiale del turismo (Omt/Wto) rappresenta il 37% di tutti i viaggi nel mondo (anno 2000)<sup>1</sup>. Anche se risulta difficile isolare la componente culturale dalle altre forme di turismo per le inevitabili sovrapposizioni, si possono evidenziare alcuni dati che danno l'idea dell'ampiezza sociale ed economica del fenomeno: se si prende a riferimento il contesto italiano, si possono infatti verificare delle cifre ancora più confortanti, a testimonianza del peso che questo settore può avere nel rilancio dell'economia italiana.

Il turismo culturale per l'anno 2000 in Italia:

- Ha creato un giro di affari annui di oltre 20 miliardi di euro
- Ha inciso per il 26,4% nel fatturato complessivo dell'industria del turismo
- Ha mosso il 23% di tutti i turisti<sup>2</sup>

È interessante inoltre rilevare, come il turismo culturale stia crescendo enormemente negli ultimi anni con un tasso di crescita superiore alle altre tipicità turistiche. La crescita tra il 1996 e il 1997 è stata del 27% contro il 14% di incremento del turismo balneare durante lo stesso periodo. Un dato ancora più impressionante è quello della crescita delle presenze nei musei statali a pagamento, che dal 1985 al 1998 hanno segnato un +45% (solo tra il '95 e il '98 si è registrato un afflusso maggiore di 6 milioni di turisti)<sup>3</sup>.

Le tendenze alla valorizzazione del ricchissimo patrimonio culturale italiano sono evidenti da una decina d'anni nelle molteplici iniziative di restauro promosse da soggetti pubblici a più livelli e nella generale volontà di riscoprire le caratteristiche di unicità di ogni singola località.

Ogni ente territoriale di conseguenza tende a valorizzare i beni artistici presenti sul proprio territorio per farne fonte di attrazione turistica e strumento di trasmissione di immagine. Il continuo aumento dell'offerta artistica in Italia (sia nel ripristinare l'esistente che nel creare nuove occasioni), è in grado di sostenere una crescita notevole della domanda. Nel 1999 le cosiddette città d'arte

---

<sup>1</sup> TCI (a cura di), *La rivista del Turismo*, Touring club Italiano n°3/4 2002, p. 6

<sup>2</sup> TCI (a cura di), *La rivista del Turismo*, Touring club Italiano n°3/4 2002, p. 8

<sup>3</sup> Mercury (a cura di), *Nono rapporto sul turismo Italiano*, Mercury, Firenze, 2000

hanno registrato 31 milioni di arrivi con oltre 100 milioni di presenze<sup>4</sup>, rappresentando nel 2000, il 18% dei viaggi in Italia dei residenti e il 30% di quelli degli stranieri<sup>5</sup>.

I connotati economicamente più interessanti del turismo culturale si possono riassumere nei seguenti punti:

- spesa giornaliera elevata
- permanenza media superiore a un giorno
- equilibrio dei flussi turistici per tutto l'anno

Questa combinazione di caratteristiche rendono particolarmente redditizia la gestione dei flussi di turisti culturali da parte dei tour operator e dei proprietari/gestori di strutture ricettive. L'impatto economico sul territorio risulta evidente se si osservano le città che in Italia e all'estero hanno fatto della cultura un vero e proprio volano di sviluppo economico.

In questo contesto, con una crescita prevista dei flussi turistici culturali del 15%<sup>6</sup>, risulta evidente come la creazione di un polo di attrazione forte in Piemonte possa avere un notevole impatto sulla popolazione locale e sul suo sviluppo economico.

## 1.2. Domanda di turismo culturale in Piemonte

I beni artistici piemontesi attirano ogni anno 2.700.000 visitatori (dato 2001)<sup>7</sup>.

Nell'ipotesi di rilancio del settore culturale in Piemonte e nella creazione di nuovi poli di attrazione culturale, tra cui Venaria Reale rimane il punto di eccellenza, è necessario tentare di effettuare delle stime di crescita o perlomeno quantificare il possibile numero di accessi.

Oltre al dato citato precedentemente, una ricerca della Fondazione Gramsci definisce come bacino di utenza del distretto museale torinese 7 milioni di individui<sup>8</sup>, che corrispondono alla popolazione residente nel triangolo del nord-ovest (Milano, Torino, Genova). Se a questi si aggiungessero i turisti transfrontalieri, provenienti da Francia e Svizzera, il bacino potrebbe crescere ulteriormente.

È difficile effettuare in maniera accurata e sicura una previsione di visitatori su un'area così estesa senza un esame approfondito e senza l'utilizzo di tecniche complesse; per queste ragioni verranno riportate le ricerche già effettuate precedentemente sul solo sito di Venaria e delle altre residenze reali, cercando di sottolineare i punti di criticità e lasciando poi lo spazio di analisi per i risultati della futura indagine di mercato, che rappresenterà una fonte di informazione di grande valore.

Secondo un recente studio<sup>9</sup>, il flusso di visitatori previsti per le Residenze Sabaude potrebbe ammontare a circa 1.200.000 persone. Questa cifra è influenzata per la massima parte dai visitatori previsti per Venaria, che rappresentano il 70% circa dell'intero ammontare. Per formulare l'ipotesi sul circuito si è infatti sfruttato uno scenario previsionale precedente che dava come valore di visitatori 800.000 per la sola Reggia. Se si tiene conto che oggi questo dato si attesta sul valore di 30.000, si capisce quanto questi numeri possano influenzare le previsioni turistiche del Piemonte. Un altro studio, effettuato dal Cles, fornisce una visione più ottimistica in quanto incrementa il numero di visitatori ad un anno dall'apertura a 1.150.000 persone<sup>10</sup>.

---

<sup>4</sup> Mercury (a cura di), *Decimo rapporto sul turismo Italiano*, TCI, Milano, 2001

<sup>5</sup> TCI (a cura di), *La rivista del Turismo*, Touring club Italiano n° 1 2002, p. 44

<sup>6</sup> Dato derivante da Turismo Torino, in occasione del convegno *Torino destinazione di turismo culturale. È possibile?*, tenutosi a Torino il 16/05/02

<sup>7</sup> IRES e Fondazione Fitzcarraldo (a cura di), *Rapporto 2001 dell'Osservatorio culturale del Piemonte*, Torino, 2002

<sup>8</sup> C. Olmo, W. Santagata, S. Scamuzzi (a cura di), *Tre modelli per produrre e diffondere cultura a Torino*, Fondazione Istituto Piemontese Antonio Gramsci, Torino, 2001

<sup>9</sup> G. Guerzoni, W. Santagata, *L'agenzia regionale per le residenze reali del Piemonte*, Torino, 2001

<sup>10</sup> CLES (a cura di), *Analisi e proposta per gli usi della reggia di Venaria Reale: la macchina reale*, Roma, 2001

La tabella seguente evidenzia il numero di visitatori per il 2001 nei maggiori poli di attrazione turistica del mondo<sup>11</sup>.

**Tabella 1 Le attrazioni turistiche più visitate al mondo**

<b>Attrazione</b>	<b>Tipologia</b>	<b>Ubicazione</b>	<b>Visitatori (migliaia)</b>
<i>Walt Disney Magic Kingdom</i>	Parco tematico	USA (Florida)	15.200
<i>Disneyland Paris</i>	Parco tematico	Francia (Parigi)	13.400
<i>Disneyland</i>	Parco tematico	USA (California)	12.500
<i>Cattedrale Notre Dame</i>	Edificio religioso	Francia (Parigi)	12.000
<i>Walt Disney World MGM Studios</i>	Parco tematico	USA (Florida)	8.000
<i>Universal Studios</i>	Parco tematico	USA (Florida)	7.000
<i>British Museum</i>	Museo	UK (Londra)	5.500
<i>Statua della Libertà</i>	Monumento civile	USA (New York)	5.400
<i>Louvre</i>	Museo	Francia (Parigi)	5.300
<i>Tivoli Gardens</i>	Parco tematico	Danimarca	3.700
<i>Castello di Versailles</i>	Monumento civile	Francia (Parigi)	2.700
<i>Colosseo</i>	Monumento civile	Italia (Roma)	2.400
<i>Gardaland</i>	Parco tematico	Italia (Garda)	****2.400
<i>Alhambra</i>	Monumento civile	Spagna (Granada)	2.200
<i>Scavi di Pompei</i>	Sito Archeologico	Italia (Pompei)	2.000
<i>Centro Pompidou</i>	Museo	Francia (Parigi)	1.700
<i>Paul Getty</i>	Museo	USA (California)	1.600
<i>Castello di Schonbrunn</i>	Monumento civile	Austria (Vienna)	1.500
<i>Parco Castello di Miramare</i>	Monumento civile	Italia (Trieste)	*1.500
<i>Mirabilandia</i>	Parco tematico	Italia (Rimini)	****1.190
<i>Guggenheim</i>	Museo	Spagna (Bilbao)	**900
<i>Reggia di Caserta</i>	Monumento civile	Italia (Caserta)	800
<i>Aquafan</i>	Parco tematico	Italia (Riccione)	****490
<i>Museo del cinema</i>	Museo	Italia (Torino)	***360
<i>Museo Egizio</i>	Museo	Italia (Torino)	***300
<b><i>Castello di Venaria</i></b>	<b>Monumento civile</b>	<b>Italia (Torino)</b>	<b>***18</b>

Fonte: Espaces, Tourism e Loisirs, Paris, n° 6 2001;

\*Ministero per i beni e le attività culturali, Centro Studi, Roma, 2001

\*\*Espaces, Tourism e Loisirs, Paris, n° 5 2001

\*\*\* IRES e Fondazione Fitzcarraldo (a cura di), Rapporto 2001 dell'Osservatorio culturale del Piemonte, Torino, 2002

\*\*\*\* Valori del 1998 tratti da Mercury (a cura di), Nono rapporto sul turismo Italiano, Firenze, Mercury, 2000

Osservando quanto riportato nella tabella precedente si nota che la concorrenza nel mercato turistico è vinta a livello mondiale dai parchi tematici che, negli USA, in Europa e anche in Italia, stanno conquistando il maggior numero dei visitatori.

Per trovare un'attrazione di differente tipologia bisogna arrivare a Londra oppure a Parigi con il British Museum e il Louvre che accolgono ad ogni modo meno della metà del pubblico di Disney Paris o di DisneyWorld. Non meglio le performance delle residenze reali: Versailles registra 2,7 milioni di visitatori e l'Alhambra spagnola 2,2. In Italia i numeri si abbassano ulteriormente poiché solo il Colosseo e gli Scavi di Pompei superano i 2 milioni di visitatori mentre le due Regge concorrenti a Venaria sul territorio italiano, Caserta e Trieste, sono rispettivamente a 0,8 e 1,5 milioni di presenze annue. In Piemonte i numeri si contraggono ancora di più sino ad arrivare alle

<sup>11</sup> La classifica non è esaustiva, vengono riportati solo alcuni luoghi ritenuti più significativi.

360 mila unità fatte registrare dal Museo del Cinema di Torino, ovvero più o meno la stessa quantità che si registra all'Egizio.

Tenuto conto che oggi in Piemonte il bene artistico più visitato non raggiunge i 400.000 ingressi l'anno, si può comprendere quale rivoluzionario impatto potrà avere Venaria sulle politiche culturali regionali. La residenza dei Savoia dovrebbe essere secondo queste ipotesi il sito più visitato di tutto il Nord Ovest italiano. Una piccola cittadina della periferia di Torino potrà così vantare più turisti della Reggia di Caserta e dei musei del castello di Milano e alcune centinaia di migliaia in meno degli Uffizi a Firenze. I nomi dei beni artistici citati sono da soli meta di escursioni turistiche e attraggono visitatori da tutta Italia e da tutto il mondo.

Il bacino di utenza che si dovrà prendere in considerazione per il calcolo dei visitatori a Venaria, dovrà quindi partire dai flussi turistici nazionali e non. Per raggiungere questi livelli, oltre alla creazione di un polo culturale forte nella Venaria Reale è importante, come già accennato precedentemente, che tutto il Piemonte aumenti la sua offerta culturale per rendere più attraente il territorio e catalizzare un numero sempre crescente di visitatori. Questi sono influenzati infatti da Firenze e da Venezia prima che dagli Uffizi e da Palazzo Grassi.

Se le previsioni sin d'ora riportate su Venaria, si possono ritenere corrette dal punto di vista teorico (potrebbero essere addirittura sottostimate), per ipotizzare i dati sul turista reale previsto, bisognerebbe tenere conto dell'attrattività esercitata dal territorio circostante e dal prodotto offerto all'interno di Venaria.

Solamente una combinazione ottimale di questi due fattori consentirebbe il raggiungimento dell'obiettivo di pubblico previsto e l'aumento del flusso di visitatori tra Venaria e Torino.

I visitatori di eventi culturali in città di provincia, non propriamente raggiunte dal turismo di massa, dimostrano tale ipotesi; per esempio in 139 giorni a Treviso in occasione della mostra "Monet, i luoghi della pittura", si sono avuti più di 400.000 ingressi<sup>12</sup>. Un secondo dato di benchmark si può derivare dai dati relativi ai parchi tematici, che coinvolgono un pubblico sempre più vasto, evidenziando come corrette strategie di marketing possano raggiungere obiettivi anche molto ambiziosi.

Vista l'unicità prevista per il progetto Venaria, i paragoni di un bene artistico tradizionale, con un parco tematico o anche con un semplice giardino storico sembrano non completamente adeguati, fornendo una ulteriore motivazione al tentativo di ottenere direttamente dal pubblico i suggerimenti per raggiungere la soglia di visitatori prevista.

### **1.3 Analisi delle concorrenze e sinergie nel mercato della cultura in Piemonte**

L'Osservatorio per i beni culturali del Piemonte ha monitorato nel 2000 la presenza in Piemonte di circa 80 beni artistici visitabili, di cui 30 si localizzano in Torino e prima cintura.

In totale i visitatori nel 2000 sono stati oltre 2,5 milioni, concentrati per il 68%<sup>13</sup> in Torino e dintorni. Se si osserva la distribuzione nelle principali attrazioni di turismo culturale si nota come solo sei istituzioni superano i 100.000 visitatori l'anno e come per il resto la ricettività risulti alquanto parcellizzata.

---

<sup>12</sup> Fonte ANSA 21/02/2002

<sup>13</sup> IRES e Fondazione Fitzcarraldo (a cura di), *Rapporto 2001 dell'Osservatorio culturale del Piemonte*, Torino, 2002

**Tabella 2 Visitatori nei maggiori musei piemontesi**

<b>Museo e bene culturale</b>	<b>Visitatori 1999</b>	<b>Visitatori 2000</b>	<b>Visitatori 2001</b>
<i>Museo del cinema</i>	-	211.717	361.394
<i>Museo Egizio</i>	315.205	365.123	306.722
<i>Sacro Monte di Crea</i>	164.574	185.360	182.745
<i>Giardini di Villa Taranto</i>	171.400	139.871	142.704
<i>Palazzo Bricherasio</i>	76.121	147.326	125.187
<i>GAM</i>	110.780	130.088	112.075
<i>Castello di Rivoli</i>	57.010	79.059	106.746
<i>Palazzo Reale</i>	99.165	123.304	102.913
<i>Castello di Racconigi</i>	65.273	70.670	96.792
<i>Sacro Monte di Varallo</i>	87.765	87.290	67.860
<i>Sacro Monte d'Orta</i>	59.715	61.845	55.390
<i>Palazzina di caccia di Stupinigi</i>	224.685	32.607	54.664
<i>Forte di Exilles</i>	-	50.016	44.914
<i>Galleria Sabauda</i>	39.503	50.681	42.936
<i>Museo nazionale del Risorgimento</i>	51.572	45.251	42.054
<i>Museo dell'automobile</i>	47.632	45.381	41.943
<i>Museo della montagna</i>	37.802	41.563	40.040
<i>Castello di Masino</i>	43.388	41.471	39.155
<i>Forte di Fenestrelle</i>	13.897	15.873	29.439
<i>Castello di Aglié</i>	17.755	29.027	27.367
<i>Abbazia Santa Maria di Staffarda</i>	21.899	21.131	21.609
<i>Castello di Grinzane Cavour</i>	22.465	21.663	23.443
<b>Castello di Venaria</b>	<b>35.645</b>	<b>27.722</b>	<b>18.215</b>
<i>Abbazia di Vezzolano</i>	-	10.550	12.655
<i>Castello di Moncalieri</i>	10.060	4.282	5.638

(Fonte: IRES e Fondazione Fitzcarraldo (a cura di), Rapporto 2001 dell'Osservatorio culturale del Piemonte, Torino, 2002)

Questi dati di affluenza confermano la mancanza di un polo forte di attrazione turistica a livello regionale (con una presenza di almeno 1 milione di visitatori), presente invece in Lazio, Toscana, Friuli Venezia Giulia, Campania. Confermano inoltre una mancanza di una vera concorrenza territoriale tra i beni artistici.

Il Castello di Venaria, nelle sue prospettive di sviluppo non entrerà dunque in concorrenza con le altre mete turistiche. Anzi si può pensare che la sua apertura potrebbe essere l'evento catalizzante per il rilancio di esposizioni e beni architettonici ad oggi sottoutilizzati.

Un altro interessante dato che dimostra lo spazio a disposizione nel contesto piemontese è il confronto di arrivi turistici a livello regionale. Il Piemonte è tredicesimo nella classifica con 28 milioni<sup>14</sup> di presenze turistiche reali e anche Torino risulta essere soltanto tredicesima, con 1,7 milioni di turisti nel 2000, nella speciale classifica delle città d'arte a maggiore impatto turistico.

Se il livello di attrazione dimostrato dal cosiddetto "viadotto del turismo" (Roma, Venezia e Firenze con circa 40.8 milioni di arrivi nel solo 2000) rimane irraggiungibile per il capoluogo piemontese, certamente si può auspicare di ridurre la distanza da Milano e da Ravenna.

I fattori che spingono le città d'arte nelle parti alte delle classifiche di arrivi turistici sono la cultura e il mare. Torino da parte sua, non possedendo il secondo è più popolare fattore di successo, dovrebbe puntare, come già Milano, Firenze e Roma, all'eccezionalità dell'offerta artistica. In questo senso Venaria potrebbe fornire le potenzialità per effettuare il salto di qualità richiesto.

<sup>14</sup> TCI, *L'annuario del turismo*, Touring Club Italiano, Milano, 2002

**Tabella 3 Presenza turistiche per regioni (anno)**

<b>Regioni</b>	<b>Presenze Reali</b>	<b>Presenze ufficiali</b>
<i>Lombardia</i>	73,9	23,9
<i>Liguria</i>	45,6	15,9
<i>Piemonte</i>	28,9	7,3
<i>Valle d'Aosta</i>	5,6	3,2
<b>Nord-Ovest</b>	<b>154</b>	<b>50,2</b>
<i>Veneto</i>	89,8	43,9
<i>Emilia Romagna</i>	58	34,8
<i>TrentinoA.A.</i>	56	36,4
<i>Friuli V.G.</i>	21	8
<b>Nord-Est</b>	<b>224,8</b>	<b>123,2</b>
<i>Lazio</i>	87,4	22
<i>Toscana</i>	79,4	35,1
<i>Marche</i>	21,1	12
<i>Umbria</i>	11,3	3,9
<b>Centro</b>	<b>199,3</b>	<b>73</b>
<i>Campania</i>	52,4	19,2
<i>Sicilia</i>	44,6	12
<i>Puglia</i>	40	7,8
<i>Sardegna</i>	39,5	9,1
<i>Calabria</i>	38,8	6,3
<i>Abruzzo</i>	21,9	5,9
<i>Basilicata</i>	5,2	1,2
<i>Molise</i>	4,6	0,5
<b>Mezzogiorno</b>	<b>247</b>	<b>61,9</b>
<b>Italia</b>	<b>825</b>	<b>308,3</b>

Fonte: IRES e Fondazione Fitzcarraldo (a cura di), Rapporto 2001 dell'Osservatorio culturale del Piemonte, Torino, 2002

Non vi è dunque la paura, visti gli enormi spazi di sviluppo, del fenomeno di “fagocitazione turistica” reciproca. La previsione dovrebbe essere piuttosto quella di un allargamento dello spazio a disposizione dell’offerta turistica piemontese, raccogliendo in parte i flussi provenienti dall’estero e dall’interno verso le maggiori direttrici del turismo italiano. Il pericolo della concorrenza è pertanto da rilevare al di fuori del Piemonte, ovvero in regioni limitrofe oppure negli stati esteri confinanti (Francia, Svizzera e Austria).

Per questo motivo la creazione di un’agenzia per le residenze reali, così come la realizzazione di sinergie tra diverse strutture culturali, potrebbe essere un punto di vantaggio per lo sviluppo turistico del territorio e per la valorizzazione delle singole residenze. Oltre a notevoli miglioramenti organizzativi e a risparmi di struttura, una politica di valorizzazione e comunicazione unitaria potrebbe ampliare la riconoscibilità all’estero del circuito e garantire politiche di attrazione e offerte culturali non in sovrapposizione tra loro, come conferma uno studio commissionato dalla Regione Piemonte<sup>15</sup>, che prevede una crescita di turisti in tutte le residenze reali, a dimostrazione di una scarsa concorrenza reciproca.

<sup>15</sup> G. Guerzoni, W. Santagata, *L'agenzia regionale per le residenze reali del Piemonte*, Torino, 2001

La creazione della carta turistica dei musei piemontesi è un altro esempio di come le politiche di comunicazione unitaria possono incentivare la riconoscibilità e la “visitabilità” di un bene artistico. La concorrenza nel settore culturale è presente e può diventare problematica nei confronti di tutte quelle realtà che non siano in grado di superare la soglia di sopravvivenza.

Con il passare del tempo e con la sempre maggiore attenzione ai risultati economici, si osserverà probabilmente la tendenza a costituire delle “strutture sistema”, siano esse fondazioni o associazioni o imprese private, in grado di sfruttare le economie di scala e la maggior competitività che ne deriverà. Il caso di Venaria, così come quello di altre grandi strutture di livello extraterritoriale, non dovrebbe risentire di queste problematiche. La loro posizione infatti consente di farne elementi di richiamo, catalizzatori per nuovi segmenti di pubblico, senza che si subisca la concorrenza con altri elementi del tessuto urbano. Parigi e Londra, ma anche Venezia e Roma sono degli esempi di come la molteplicità dell’offerta non venga vissuta in concorrenza, ma al contrario riesca a dare forza all’unicità dell’esperienza artistica, costruendo quella parte di componente immateriale di un luogo che è la sua attrattività.

A mio parere la presenza di un bene artistico di richiamo internazionale non può che giovare allo sviluppo turistico piemontese, sia per il vuoto di offerta turistica in questo particolare segmento di mercato, sia per la scarsità di offerte di eccellenza nella zona nord-ovest d’Italia.

## **2 ANALISI DELLA CLIENTELA DI RIFERIMENTO**

### **2.1 Definizione del possibile target di riferimento**

In accordo con gli studi sulla domanda dei visitatori nei musei è importante cercare di tratteggiare il profilo del visitatore medio. Questo dato dovrebbe essere affiancato in un secondo momento al profilo del “non visitatore”, in quanto potenziale destinatario delle politiche di marketing della Venaria Reale.

Il visitatore di beni artistici piemontesi ha, secondo un’indagine di Fitzcarraldo nel 2001 sui musei, i seguenti connotati socio demografici medi<sup>16</sup>:

- Sesso femminile
- Età media 45 anni
- Alto livello di scolarizzazione (44% possiede un titolo di laurea)
- Professione di alto profilo (docenti universitari, liberi professionisti, imprenditori, dirigenti)
- Residenza in Piemonte (83,5% risiede in Piemonte, solo il 2,7% proviene dall’estero)
- Alta propensione ai consumi culturali (6 mostre anno, 15 libri e 13 film)

Inoltre effettua la visita solitamente in compagnia del partner oppure di amici confermando quanto, il museo sia un elemento di socialità (solo il 13% si reca al museo da solo).

Le motivazioni che lo spingono al consumo di un bene artistico sono l’interesse personale (il 55% del campione), oppure la visita turistica ad una città.

Rimane una fetta consistente dei contattati dalla ricerca che affermano di essersi trovati alla mostra/museo per caso, ovvero senza averlo programmato precedentemente (19%), dimostrando come nel caso dell’offerta culturale piemontese, che l’evento non è di per se un punto di riferimento per il turismo, ma, salvo casi di interesse particolare, il turista decide la visita durante il suo soggiorno, togliendo del tempo ad altre forme di intrattenimento.

---

<sup>16</sup> Fondazione Fitzcarraldo (a cura di), *Il pubblico di mostre e musei in Piemonte*, Torino, 2001

Anche le ricerche promosse dal Ministero dei Beni artistici confermano, seppur con alcune scontate differenze, il profilo delineato per il pubblico piemontese.

Questo particolare target di pubblico, che possiamo definire “culturalmente impegnato”, non rappresenta un numero elevato (circa 250.000<sup>17</sup>), ma resta una marginalità che non può portare Venaria a raggiungere gli obiettivi di pubblico stabiliti. I target di riferimento su cui concentrare le iniziative di marketing e che sono poco rappresentate dal profilo precedentemente tratteggiato, dovranno perciò essere sostanzialmente quattro:

1. Il giovane o giovanissimo
2. Gli adulti over 65
3. Gli adulti con basso tasso di scolarizzazione
4. Le famiglie

Queste categorie di pubblico sono infatti oggi per ragioni diverse per lo più escluse dal consumo culturale. Le loro scelte di spesa del tempo libero si caratterizzano dalla ricerca del divertimento, dalla socialità, dal sentirsi bene e a proprio agio in un ambiente<sup>18</sup>, caratteristiche che non è facile trovare all’interno di un spazio culturale.

**Tabella 4 Attività del tempo libero in Italia 1995**

Cinema	28	Concerto	3,3	Sport	50,3
Teatro	3,8	Pizzeria	22,1	<b>Musei</b>	<b>1,4</b>
Passeggio	37,5	Pub	20,5	Amici	77,2
Radio	24,4	Televisione	46	Lettura	33,6
Discoteca	22,7	Biblioteca	4,2	Musica	62,1

Fonte: L. Solima, *La gestione imprenditoriale dei musei*, Roma, 1998

Per cercare di avvicinare questo tipo di pubblico sarebbe opportuno fornire un’immagine diversa al museo, tenendo in considerazione un piano di ridefinizione, tale da renderlo:

- Più “facile” ovvero che sappia mettere a proprio agio anche un pubblico a bassa scolarizzazione
- Più “divertente” ovvero che riesca a rispettare le sue finalità educative, ma con un approccio più moderno, che utilizza tecniche di comunicazione più accattivanti e che sappia insegnare in maniera più interattiva

Sarebbe opportuno cercare di conoscere questo tipo di pubblico e impostare le tecniche da utilizzare, osservando gli strumenti che adottano altre aziende dell’entertainment, come il cinema, i parchi tematici, gli eventi sportivi e musicali. Pur mantenendo le tipicità che caratterizzano e devono caratterizzare il consumo culturale, diviene importante confrontarsi con i veri concorrenti presenti sul mercato del tempo libero, cercando di sfruttare quanto è già stato da altri realizzato.

Una diversa strategia merita un altro target, ovvero il turista “straniero”, intendendo con questo termine sia i turisti provenienti dall’estero che da un’altra regione italiana, che oggi rappresenta solamente il 20% dei totali di arrivi in Piemonte<sup>19</sup>, contro numeri assolutamente divergenti a Venezia e Firenze dove gli stranieri sono rispettivamente l’80 e il 71%<sup>20</sup>. Le strategie

<sup>17</sup> Fondazione Fitzcarraldo (a cura di), Atti del convegno, *Di faccia e di profilo*, Torino, 10 luglio 2002,

<sup>18</sup> M. G. Hood, *Why people choose not to visit a museums* in N. Kotler, P. Kotler, *Marketing dei musei*, Torino, 1999

<sup>19</sup> Dato derivante da Turismo Torino, in occasione del convegno *Torino destinazione di turismo culturale. È possibile?*, tenutosi a Torino il 16/05/02

<sup>20</sup> Mercury (a cura di), *Decimo rapporto sul turismo Italiano*, TCI, Milano, 2001

per ottenere un maggior coinvolgimento dall'estero sono sicuramente molto complesse, ma devono indirizzarsi nel tentativo di strappare qualche giorno di permanenza al soggiorno organizzato.

Per orientare la propria politica di museo al cliente conviene importante aumentare la conoscenza del proprio target, seguendone le trasformazioni e gli sviluppi e modificando l'offerta in funzione di questi cambiamenti. Il disporsi ad ascoltare il cliente così come interrogarlo può diventare una modalità per comprendere i suoi suggerimenti e le sue sensazioni. In un'ottica di pianificazione di marketing è opportuno pianificare con una certa regolarità alcune indagini di mercato finalizzandole alla *customer satisfaction* e alla migliore conoscenza del cliente.

## 2.2 Elementi di approfondimento per un'indagine di mercato

La ricerca di mercato è uno strumento fondamentale al fine di comprendere sia le aspettative della clientela, sia le potenzialità della reggia di Venaria. Questa analisi, se effettuata preventivamente può essere in grado di modificare in corso d'opera la realizzazione del prodotto al fine di modellarlo alle esigenze del mercato di riferimento. Data la complessità della realizzazione di un'indagine di mercato le indicazioni che seguono non vogliono essere esaustive, ma dovrebbero essere affrontate con un maggior approfondimento e meritano un lungo periodo di studio. Qui si forniscono delle indicazioni generiche relative all'impostazione del lavoro non alla sua realizzazione, che richiederebbe uno spazio autonomo rispetto al piano marketing.

L'indagine di mercato tratterà i seguenti aspetti:

- **Caratteristiche del prodotto.** Sarà necessario esporre al campione preso in esame come verrà strutturata l'offerta della Reggia e quindi la commistione di più eventi, gli aspetti ludici e quelli più strettamente culturali. Si potrebbero organizzare le domande sulle caratteristiche maggiormente caratterizzanti la Reggia di Venaria, cercando di comprendere il livello di gradimento del prodotto presentato e la sua probabile efficacia come polo d'attrazione turistica.
- **Prezzo.** Il livello di prezzo e la tipologia di sconti concessi sono una variabile che necessiterebbe un approfondimento in quanto l'atipicità del prodotto non consente delle previsioni accurate. Allo stesso modo sarebbe utile approfondire il grado di appeal del biglietto personalizzato, ovvero del cercare di far pagare quello che si consuma, testando allo stesso tempo più alternative.
- **Grado di riconoscibilità di Venaria.** Risulta molto interessante capire quale sia il grado di attrazione turistica prima del lancio della Reggia di Venaria, soprattutto verso i turisti stranieri o oltre regione. I risultati consentirebbero di effettuare una campagna promozionale adeguata e correttamente dimensionata.
- **Servizi collaterali.** Come per il prodotto il test deve essere in grado di fornire utili informazioni per la scelta di servizi collaterali corretti, quindi la tipologia dei ristoranti e degli alberghi, la merce in vendita presso i negozi interni, la necessità di servizi ulteriori, le fasce di prezzo su cui collocarli.
- **Caratteristiche del consumatore.** Si potrebbero ottenere delle rilevazioni importanti per comprendere la tipologia di clienti interessati al prodotto Venaria, quindi le sue caratteristiche socio-demografiche, le abitudini di acquisto, il livello di spesa media, il tempo del soggiorno turistico.

## 2.3 Metodologia d'analisi per l'indagine

La metodologia seguita per svolgere questo tipo d'indagine è sicuramente complessa vista la vastità del campione da prendere in considerazione e l'unicità dello studio in esame.

Per queste ragioni sembrerebbe più opportuno effettuare l'indagine attraverso l'utilizzo di tecniche incrociate. In una prima fase si potrebbero condurre delle interviste qualitative (colloqui individuali o focus group). I soggetti destinatari dovrebbero essere personaggi di riferimento del

mondo della cultura, dell'entertainment, opinion leader e consumatori tipo appartenenti a target specifici.

In una seconda fase si potrebbero affrontare anche delle interviste quantitative, sviluppate dall'elaborazione della prima fase, a cluster che rappresentino le varie tipologie di consumatori. Il mezzo seguito può essere differente (telefono, posta, e-mail, face to face), anche se il colloquio diretto con un intervistatore risulta chiaramente molto più efficace.

Attraverso la commistione dei risultati delle due fasi otterrebbero una mole di dati significativa sotto il profilo statistico, tali da poter sviluppare previsioni di consumo maggiormente efficaci.

## 2.4 Campione di riferimento

Il campione di riferimento rimane una variabile chiave per l'efficacia dell'indagine di mercato. La scelta richiederebbe delle valutazioni statistiche molto complesse<sup>21</sup>; di seguito si propongono alcuni spunti utili alla definizione del campione:

- **Tipologia del target di riferimento.** I soggetti intervistati dovranno appartenere a diversi gruppi di individui tra cui (famiglie con bambini, giovani, anziani, esperti d'arte, studenti, adulti soli o in coppia e stranieri).
- **Numerosità del campione.** Viene determinata in rapporto alla popolazione presente nell'area in esame e della sua variabilità.
- **Localizzazione del campione.** La scelta geografica del campione e la sede delle interviste risulta essere alquanto articolata. Dal punto di vista geografico si deve prendere in considerazione la Regione Piemonte e le aree limitrofe ad alta urbanizzazione (Genova e Milano). Con minor profondità si dovrà analizzare poi il resto d'Italia e le nazioni estere confinanti (Francia, Austria, Svizzera, Germania). Potrebbe risultare utile effettuare le interviste all'accesso o all'uscita di prodotti turistici simili a Venaria, quali castelli, parchi di divertimento, musei, mostre, città d'arte, che consentono di ottenere una tipologia di pubblico il più possibile conforme con quello in esame.

## 3 DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI E POSIZIONAMENTO

### 3.1 Definizione degli obiettivi di progetto<sup>22</sup>

Nella definizione di un piano di marketing diventa di fondamentale importanza definire gli obiettivi, che sono alla base dell'idea di prodotto.

L'obiettivo primario dovrebbe essere, a mio parere, il tentativo di creare nella Reggia di Venaria Reale il progetto portante della politica culturale della Regione Piemonte.

Si possono poi evidenziare alcuni obiettivi di carattere secondario che completano la scelta strategica e che devono di conseguenza costituire l'ossatura portante del piano marketing:

1. Creazione di un polo di attrazione turistico culturale di riferimento per tutto il Nord-ovest
2. Riqualficazione attraverso la creazione di uno spazio culturale, di una zona periferica e degradata della prima cintura torinese
3. Raggiungimento di un numero molto elevato di visitatori (circa 1 milione)

---

<sup>21</sup> Vengono fornite delle indicazioni di massima di tipo qualitativo, che dovranno essere dovutamente integrate con approfondimenti numerici.

<sup>22</sup> Gli obiettivi descritti di seguito sono stati desunti dalle interviste effettuate e dai documenti rilevati, ovvero dalla mia personale elaborazione.

<sup>17</sup> N. Kotler, P. Kotler, *Marketing dei musei*, Torino, 1999

4. Ampliamento dell'indotto culturale piemontese, come settore alternativo di sviluppo economico
5. Allargamento del target di riferimento per un prodotto culturale

### 3.2 Posizionamento della Reggia di Venaria nel quadro dell'offerta culturale piemontese

Il posizionamento è, secondo quanto definisce Kotler, "l'atto con cui si precisano i valori, l'immagine e le offerte di un'organizzazione"<sup>23</sup>, affinché i consumatori comprendano e possano apprezzare quanto viene loro fornito in relazione a ciò che viene offerto dalla concorrenza.

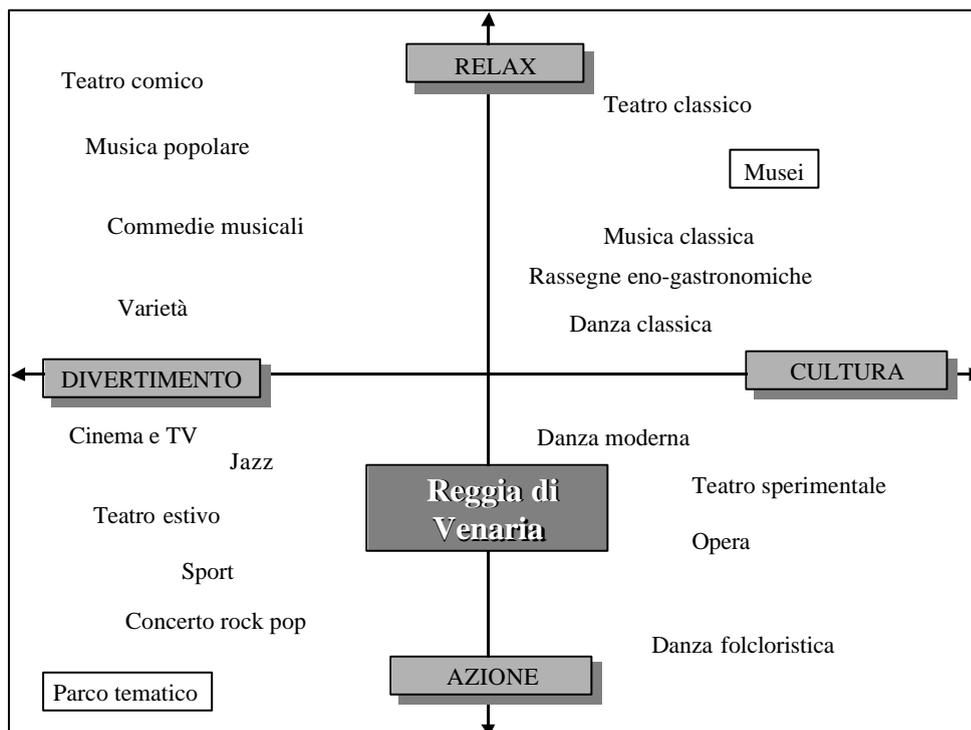
Questa fase del piano marketing segue logicamente le conoscenze accumulate nelle due precedenti. Infatti dopo aver avuto notizia dei concorrenti sul mercato e delle preferenze dei consumatori, la scelta di una tipologia del posizionamento appare molto facilitata.

Per semplificare questo tipo di attività, si ricorre all'utilizzo di un grafico bidimensionale, sui cui assi vengono definite le caratteristiche determinanti del prodotto.

Sfruttando lo studio effettuato da Caldani, nel suo manuale dei parchi tematici si sono scelte quattro variabili da mettere a confronto a coppia:

- azione-relax e cultura-divertimento

Figura 1 Ipotesi di posizionamento della Reggia di Venaria nel mercato dell'entertainment



La scelta del posizionamento dovrebbe cadere in una posizione che non sia all'interno esclusivamente del quadrante cultura-relax, ma che sia invece spostata verso quello diametralmente opposto (divertimento-azione). Questo, nell'idea di fornire un servizio di intrattenimento culturale estremamente innovativo e di allargare le fasce di pubblico coinvolte.

La posizione non potrebbe essere comunque quella dei parchi tematici, troppo spinti verso la variabile divertimento, ma potrebbe trovarsi lungo l'asse verticale. In questo modo si

<sup>23</sup> N. Kotler, P. Kotler, *Marketing dei musei*, Torino, 1999

raggiungerebbe un equilibrio per la coppia cultura-divertimento, ma senza trascurare il carattere di azione che l'idea del prodotto Venaria dovrebbe garantire.

Le tipologie d'offerta inserite all'interno della figura 1 non sono tutte presenti sul territorio piemontese. L'offerta di intrattenimento è concentrata intorno in alcune ristrette tipologie: musica classica e musei nel quadrante cultura-relax e sport e musica rock/pop nel quadrante divertimento-azione, lasciando alle altre tipologie un pubblico marginale. La posizione suggerita per la Reggia di Venaria Reale risulterebbe poco sovrapponibile alle altre forme di intrattenimento presenti nel territorio e potrebbe quindi godere di una limitata concorrenza diretta.

## 4 PRODOTTO

### 4.1 Ipotesi di strutturazione dell'offerta

Un piano marketing di un bene artistico non deve avere la pretesa di scegliere anche l'offerta che il visitatore si troverà fra qualche anno a vivere. Tale attività spetta a comitati scientifici ed artistici. Il compito del marketing potrebbe essere quello di dare alcuni suggerimenti sulle modalità di definizione dell'offerta, che vada anche incontro agli obiettivi gestionali alla base di questo tipo di elaborazioni. Resta il fatto che le caratteristiche primarie di un prodotto così complesso e così unico come l'arte, non dovrebbero subire i compromessi di un piano economico, ma essere libera espressione di una scelta prima di tutto culturale ed educativa. Qui si cerca di fornire alcune indicazioni sulle componenti che fanno di un castello un oggetto per il marketing culturale.

Una modalità per riuscire a rispettare gli obiettivi indicati nel precedente paragrafo potrebbe consistere nello scegliere un'impostazione dell'offerta culturale in modo estremamente innovativo.

La scelta di un prodotto simile a quelli che già si trovano sul territorio, oltre a creare problemi di sovrapposizione, rischia di non fare aumentare il numero dei visitatori sino alla soglia prevista. La proposta di soluzioni a carattere più ludico e ricreativo consentirebbe invece un allargamento del bacino di utenza, coinvolgendo anche visitatori con profili culturali differenti. Per questo motivo risulta importante definire il trade off tra valore scientifico e valore ludico delle installazioni previste nella Reggia. Una componente troppo ludica renderebbe estremamente attraente al grande pubblico il prodotto, ma ne svilirebbe il valore culturale; allo stesso modo enfatizzare la valorizzazione storico-artistica del progetto rischia di renderlo appetibile ad un pubblico molto selezionato e di escluderlo da un consumo più "popolare".

Un punto di equilibrio consentirebbe di sfruttare appieno i vantaggi delle due componenti del trade off, limitandone molto gli svantaggi.

Si dovrebbe puntare, più che a modificare i contenuti dei musei, a ridefinire l'immagine comunicata all'esterno e la presentazione dei contenuti stessi. Il museo deve essere un luogo per "apprendere divertendosi" perdendo quel velo di noia e polvere che la maggior parte della popolazione italiana ancora gli attribuisce<sup>24</sup>.

È importante effettuare un progetto che si distingua dalle altre offerte italiane di castelli e residenze reali, perché il valore intrinseco delle costruzioni attuali non consentirebbe di raggiungere il valore di pubblico previsto. Lo stesso periodo di ambientazione per la ricostruzione storica meriterebbe un'analisi attenta per comprenderne a pieno il livello di interesse e la capacità di attrazione turistica. Per questo motivo, e nel tentativo di progettare un prodotto costruito "su misura" del futuro visitatore, diviene di importanza fondamentale la realizzazione di un'indagine di mercato.

---

<sup>24</sup> L. Solima, *La gestione imprenditoriale dei musei*, Roma, 1998

## 4.2 Caratteristiche dell'offerta

Le caratteristiche di un prodotto complesso ed articolato come il castello di Venaria sono la risultanza di molteplici competenze e interessi. Qui si forniscono alcune caratteristiche che consentirebbero dal punto di vista del marketing una maggiore aderenza agli obiettivi definiti precedentemente.

1. **Unicità:** Creare un prodotto unico, che non risenta di somiglianze e commistioni con altre offerte culturali, potrebbe essere una sicura fonte di attrattiva per il pubblico. L'unicità del prodotto renderebbe più attraente la sua immagine e consentirebbe una comunicazione più efficace. Oggi, a circa cinque anni dall'apertura della Reggia la consapevolezza che si ha osservando gli immensi cantieri di ristrutturazione è proprio quella di essere di fronte ad un progetto unico nel suo genere, in Italia.
2. **Multidimensionalità:** La multidimensionalità consiste nel fornire allo spettatore non un unico servizio/prodotto, ma una gamma molto variegata di scelte. Un'offerta frammentata e composita permetterebbe di soddisfare le esigenze di un pubblico sempre più ampio e nello stesso tempo di rispondere alle richieste della propria clientela. Venaria potrà diventare a seconda dei momenti museo, teatro, parco tematico, scuola, ricostruzione storica, spazio espositivo, spazio naturalistico, reggia, sala concerti, contenitore di eventi. Tutti questi singoli prodotti disgiunti diventerebbero insieme la vera offerta turistica.  
Ciò che poi fornirebbe coerenza e unicità al tutto dovrebbero essere proprio le mura del castello, nell'idea che, originariamente, al suo interno si svolgeva una vita e accadevano una serie di eventi estremamente variegati, che oggi si vuole in parte ricreare.
3. **Sensorialità:** Per cercare di focalizzare in maniera nuova l'attenzione del pubblico si dovrebbe cercare di coinvolgerlo non solo visivamente, ma anche attraverso l'uso degli altri sensi. L'esempio si ha con i molti musei americani di storia naturale, che invitano il pubblico ad osservare i tecnici di laboratorio al lavoro, a provare la strumentazione, a venire direttamente a contatto con quello che per molti resta un mondo inaccessibile. Lo stesso è previsto in altre tipologie di musei, dove i visitatori oltre ad osservare quadri e dipinti, vengono introdotti alle arti attraverso attività interattive e manuali. Lo stesso tipo di esempio si può dedurre dall'attività programmata nei parchi tematici dove il pubblico non osserva soltanto le attrazioni intorno a sé, ma le vive direttamente. In tutti questi casi si è cercato di stimolare la sensorialità completa del visitatore, in modo da poter aumentare il suo coinvolgimento e quindi la sua soddisfazione.
4. **Multimedialità:** Attraverso l'utilizzo di una tecnologia d'avanguardia si potrebbe attirare un pubblico più vasto in quanto l'*hi-tech* ha di per sé una comunicazione semplice e di forte portata, in grado di colpire direttamente la sensorialità del pubblico e di rendere il prodotto estremamente moderno. Inoltre le tecnologie consentono tendenzialmente un'ottima flessibilità di utilizzo: il Futurscope, parco francese che da sempre si è impegnato sul fronte della scoperte tecnologiche nel campo audiovisivo, dopo aver investito ingenti somme di denaro nell'acquisto della strumentazione, adesso non fa altro che rinnovare semplicemente i filmati proiettati.
5. **Tematizzazione:** L'ambientazione e la tematizzazione sono delle caratteristiche in grado di fornire unitarietà e ordine ad una tipologia diverse di offerta di intrattenimento; in questo modo si è in grado di connotare più semplicemente e con più forza l'immagine del bene. La tematizzazione si riscontra soprattutto nei nuovi parchi tematici, che tendono a caratterizzarsi, a differenza dei vecchi luna park, intorno ad un argomento comune o ad un soggetto, in modo da garantire uniformità e coerenza alla visita e fornire una nuova immagine ad attrazioni anche vecchie. Da questa scelta nascono strutture come Parc Asterix, Europa Park, Universal studios, Futurscope, Disneyland e

Disneyworld, ma anche Puy du Fou e Notre Dame Poitiers per citare casi più vicini al *Progetto Venaria*. Questa variabile dovrebbe essere presa in considerazione nella realizzazione del prodotto da offrire, in quanto riesce ad dare al visitatore la sensazione che esista un denominatore comune a tutta la visita: egli dovrebbe essere in grado, una volta varcata la soglia di ingresso, di entrare in un altro mondo, fatto di emozioni intense, di svago e divertimento.

6. **Rotazione:** Come ricorda Neil Kotler “Le esposizioni non dovrebbero rimanere immutate [...] il miglior modo per contrastarne il declino è rinnovarne il contenuto nel tempo”<sup>25</sup>. I musei più attraenti sono infatti quelli che hanno la capacità, e certamente le risorse finanziarie, di rinnovare la propria collezione. E pur vero che si può scegliere anche di esporre a rotazione le opere dell’archivio e oltre all’acquisto si può pensare di ospitare una mostra temporanea. Queste iniziative sono in grado di aumentare l’attrattività sia verso il pubblico assiduo sia verso quel pubblico prima escluso dal consumo culturale. La realizzazione di una sola mostra temporanea all’anno concede maggior visibilità e conferisce notorietà anche alla collezione permanente. La rotazione viene stimolata anche all’interno dei parchi tematici, dove, per attirare sempre più pubblico senza perdere i frequentatori abituali, ogni anno si realizza una attrazione nuova, smantellando poco alla volta quelle che non raccolgono più molto consenso. Indipendentemente dal prodotto che si verrà a costituire nella Reggia, una maggior rotazione degli eventi consentirebbe un ricambio di pubblico e un’attenzione sempre viva dei mass media.

### 4.3 Come costruire il prodotto per attrarre più pubblico

Oltre alle caratteristiche del prodotto in sé, si potrebbero ipotizzare una serie di strategie volte ad aumentare il numero di visitatori.

- **Realizzazione di eventi.** Affiancati alla normale programmazione, gli eventi danno la possibilità di allargare in maniera molto flessibile l’offerta di servizi alla clientela. Gardaland nel periodo di piena attività fornisce al pubblico 39 spettacoli in differenti fasce orarie<sup>26</sup>, che si sovrappongono così alle tradizionali attrazioni. L’evento può essere utilizzato per aumentare il pubblico in periodi di bassa affluenza, sia durante l’anno che durante il giorno, oppure per raggiungere fasce di pubblico normalmente non attratte dal prodotto principale. Gli eventi poi sono in grado di dare una comunicazione più definita e in molti casi una maggiore notorietà alla restante parte dell’offerta.

È possibile realizzare differenti tipologie di eventi tra cui:

1. Eventi sportivi: ospitare un trofeo ippico, una gara internazionale di scherma, il passaggio di una gara ciclistica (Puy du Fou ha ospitato la partenza di una tappa del tour de France, così come il Futurscope)
2. Eventi musicali: realizzare rassegne musicali e concerti, ospitare temporaneamente un’orchestra sinfonica, oppure un teatro dell’opera
3. Eventi culturali: definire concorsi internazionali e premi (letterari, giornalistici, teatrali, artistici), oppure ospitare convegni e presentazioni di libri
4. Eventi spettacolari e di intrattenimento: spettacoli multimediali (Notre Dame Poitiers e Castello di Blois in Francia organizzano nelle ore serali proiezioni di immagini e suoni), ricostruzioni storiche e feste patronali (gli spettacoli di Puy du Fou e di Vaux le Vicomte)

---

<sup>25</sup> N. Kotler, P. Kotler, *Marketing dei musei*, Torino, 1999

<sup>26</sup> E. Caldani, *Il marketing dei parchi tematici*, Milano, 1998

Gli eventi, essendo facilmente ripetibili, hanno le caratteristiche per poter creare un “appuntamento fisso”, in grado di catalizzare l'attenzione del pubblico in particolari momenti dell'anno.

- **Animazione e accoglienza.** Per rendere la visita ad un luogo così variegato come Venaria più piacevole possibile al turista, bisognerebbe prevedere un servizio di animazione interna e di accoglienza. Il visitatore dovrebbe essere seguito dal momento in cui giunge al parcheggio d'ingresso sino all'uscita. Il personale potrebbe in questo modo rendere più agevole la visita e contemporaneamente far crescere la soddisfazione della clientela, abituata ad un trattamento completamente diverso nella visita ad un bene artistico. Il personale di contatto dovrà cercare di dimostrare attenzione alla clientela e disponibilità alle risoluzioni dei problemi.

Si possono identificare alcuni punti chiave in cui posizionare il personale di servizio:

1. Parcheggi: il personale deve rendere maggiormente agevole l'arrivo del visitatore aiutandolo a scegliere la soluzione a lui più consona e indicando la via più breve di accesso
2. Servizio di biglietteria: le vie di accesso devono essere il più possibile accoglienti, in modo da stimolare la visita e l'ingresso anche degli indecisi. Vista la criticità del servizio, è necessario cercare di ridurre al minimo i tempi di attesa. La biglietteria, essendo il primo vero contatto del visitatore con il prodotto, dovrebbe fornire un'immagine positiva, al fine di evitare un giudizio che possa penalizzare negativamente tutta la visita.
3. Gestione delle code: potrebbe essere fatta attraverso la proiezione di filmati, oppure attraverso personale di servizio, che oltre a rendere più efficiente lo scorrimento del visitatore, può organizzarsi per intrattenerlo e rendere l'attesa meno spiacevole. A Firenze, per esempio, è stata utilizzata l'animazione teatrale per i turisti in coda, davanti agli Uffizi<sup>27</sup>.
4. Punti informativi: sarebbe opportuno posizionare i punti informativi in maniera omogenea in diversi punti all'interno del castello. Una soluzione che permette di essere maggiormente flessibile consiste nel dotarsi di personale informativo itinerante, che possa essere interpellato in qualsiasi momento e luogo della visita e che si affianchi alle strutture fisse; queste ultime invece si posizioneranno soltanto in alcuni punti chiave (ingresso, ristorazione).

- **Visite personalizzabili.** Il pubblico si trova spesso a dover rifiutare la visita a un parco ricreativo o ad un museo per la mancanza di tempo in funzione della mole di punti di interesse. Per evitare questo, e per venire incontro alle esigenze di tutta la clientela, si possono ipotizzare una serie di tipologie di visite: complete, a singoli eventi, a tema, e inoltre visite guidate oppure completamente libere. È opportuno comunque che, sia nella scelta di una visita personalizzata sia in quella di una visita guidata, il pubblico abbia la sensazione di procedere ordinatamente, sempre accompagnato dalle informazioni a sua disposizione e dal personale di contatto.

- **Orari flessibili.** Un altro elemento molto importante per la realizzazione degli obiettivi di pubblico è la definizione di un orario di apertura. Oltre agli orari normalmente messi a disposizione dai musei italiani, bisognerebbe, vista la tipicità dell'offerta, consentire un accesso nelle fasce serali e notturne, in concomitanza con eventi straordinari o per effettuare itinerari particolari (il castello di Chambord effettua visite notturne con torce, il parco della Mandria effettua itinerari naturalistici durante la notte per osservare la

---

<sup>27</sup> Fonte ANSA 04/09/2002

fauna), nonché un potenziamento degli orari in concomitanza con periodi di forte passaggio turistico (i mesi estivi e i fine settimana). La maggior flessibilità sarebbe sfruttata anche dai residenti di Torino, che potrebbero recarsi in visita a Venaria dopo l'orario di lavoro.

#### 4.4 Servizi correlati al prodotto centrale

Oltre alle attrazioni tangibili o meno, strettamente culturali o meramente ricreative di cui il progetto Venaria si dovrà dotare, sarebbe opportuno progettare servizi collaterali, che completano il consumo dell'offerta principale.

La loro importanza è rappresentata dalla tabella successiva che descrive gli introiti dei parchi tematici americani divisi per tipologia di entrata.

**Tabella 5 Introiti dei parchi tematici americani (1992)**

<i>Entrate</i>	<i>Fatturato (in milioni di \$)</i>	<i>% sul totale</i>
<i>Biglietti d'ingresso</i>	816	40%
<i>Ristorazione</i>	360	18,6%
<i>Negozi</i>	450	22%
<i>Altro</i>	396	19,4%
<b><i>Totale</i></b>	<b>2042</b>	<b>100%</b>

Fonte: E. Caldani, Il marketing dei parchi tematici, Milano, 1998

Un'altra indagine elaborata nel 2001 da Nomisma evidenzia che il 65% dei visitatori museali definisce il bookshop come importante<sup>28</sup>.

**Tabella 6 Livello di gradimento dei negozi nei musei**

<i>Importanza del punto vendita per il museo</i>	<i>Frequenza</i>	<i>%</i>
<i>Per nulla importante</i>	39	4,6
<i>Poco importante</i>	85	10
<i>Abbastanza importante</i>	171	20,1
<i>Importante</i>	248	29,1
<i>Molto importante</i>	308	36,2
<b><i>Totale</i></b>	<b>851</b>	<b>100</b>

Fonte: Nomisma (a cura di), Mercurio e le Muse, Indagine sul comportamento dei consumatori nei punti vendita, Bologna, 2001

Si possono definire quattro tipologie di servizi:

1. **Negozi.** I negozi sono sicuramente un'importante fonte di reddito alternativo per i parchi tematici e cominciano a costituire un'integrazione anche ai ricavi dei musei. Secondo una ricerca di Valentino<sup>29</sup> nel 1992 i ricavi da servizi<sup>30</sup> coprono i costi per una quota dello 0,36% nei musei italiani, contro il 8,7% dei paesi UE e il 7% di quelli nordamericani.

<sup>28</sup> Nomisma (a cura di), Mercurio e le Muse, *Indagine sul comportamento dei consumatori nei punti vendita*, Bologna, 2001.

<sup>29</sup> P. Valentino, *L'immagine e la memoria, Indagine sulla struttura del museo*, Roma, 1992.

<sup>30</sup> Sotto la voce servizi vi sono oltre ai negozi anche i punti ristoro, anche se in Italia il valore si riferisce quasi totalmente alla prima tipologia di servizi.

Nella gestione degli spazi vendita è opportuno gestire in maniera ottimale alcuni punti critici:

- Scelta dell'assortimento: nella definizione dell'assortimento risulta molto importante tenere conto delle esigenze della clientela. Il *buyer*, effettuando delle periodiche indagini esterne, è in grado di monitorare la soddisfazione della clientela, mentre può capire dove si concentrano gli acquisti attraverso delle statistiche sul venduto. In termini di convenienza sarebbe opportuno incrementare l'assortimento di prodotti soggetti a rotazione, contenendo l'acquisto di altri difficilmente apprezzati. Di notevole importanza è anche il rinnovo del catalogo dei prodotti, che per aumentare le vendite e per seguire le mode, deve essere effettuato spesso. Negli shop i clienti devono avere a disposizione sia prodotti personalizzati (tipici di qualsiasi boutique di un museo), sia prodotti funzionali alla visita stessa (macchine fotografiche, videocassette, pile, ombrelli).
- Definizione dei prezzi: nella definizione dei prezzi è opportuno cercare di massimizzare i ricavi di vendita. Per ottenere ciò una modalità potrebbe essere quella di stabilire dei prezzi competitivi sugli articoli su cui si ha l'esclusiva e sui prodotti ad alta rotazione, aumentando il margine di ricavo sulle altre tipologie.
- Localizzazione dei punti vendita: la localizzazione è un fattore fondamentale per influenzare lo stimolo all'acquisto da parte dei visitatori. Si può ipotizzare di collocare un negozio più grande in una posizione strategica (ingresso, uscita, zona ristoro) e collocarne di minori in punti diversi della struttura, in cui vendere solamente i prodotti più richiesti. Per cercare di vincere le barriere psicologiche all'acquisto del consumatore una soluzione ipotizzabile potrebbe essere quella di creare passaggi obbligati oppure utilizzare bancherelle esterne. Un'altra soluzione maggiormente flessibile, è quella di dotarsi di "negozi mobili", ovvero di personale con dei banchetti in tutta l'area, in modo da potersi collocare, a seconda dei momenti, nelle zone più frequentate.  
Alcune delle maggiori istituzioni museali internazionali hanno invece optato per la creazione di punti vendita esterni al museo stesso. Sono state scelte ovviamente localizzazioni di forte richiamo turistico come gli aeroporti, le stazioni ferroviarie, i centri commerciali. Oltre ad aumentare le vendite dei prodotti a marchio questo canale di vendita concede anche una maggior visibilità e può divenire un'ottima fonte di comunicazione.
- Nuovi canali di vendita: oltre ai canali tradizionali, descritti precedentemente, si possono sfruttare altre due modalità per aumentare il bacino della clientela: il catalogo virtuale e quello per corrispondenza. Il primo viene selezionato via internet, il secondo giunge direttamente a casa del potenziale cliente; pur se di limitate potenzialità rispetto alle vendite nei punti tradizionali, resterebbe un'alternativa a limitati costi fissi.

2. **Ristorazione**. La ristorazione, come risulta dalla tabella precedente è una voce fondamentale delle entrate di un parco tematico. Per i musei risulta essere invece una risorsa relativamente nuova, ma che si sta dimostrando molto proficua, laddove se ne fa un utilizzo da più tempo come nel caso degli Stati Uniti. Nella reggia di Venaria, tenuto conto della quantità delle attrazioni presenti e della lunghezza della visita sarà importante scegliere dei punti di ristoro che sappiano soddisfare tutte le esigenze.

Nella definizione di questa tipologia di servizi è opportuno tenere conto di alcune variabili:

- Dimensione: per calcolare la dimensione dei punti di ristoro si può effettuare una stima in funzione dei visitatori previsti. Si calcola che vi sia un cliente del ristorante

ogni 25 visitatori<sup>31</sup>. Per Venaria, a dati previsionali, si dovrebbero avere quindi circa 115 posti a sedere al giorno.

- **Tipologia di esercizi:** la scelta ottimale sarebbe fornire alla clientela una tipologia di esercizi molto variegata, dal pasto raffinato allo spazio per il pranzo al sacco, in modo da soddisfare tutte le esigenze e da massimizzare i ricavi previsti. Una soluzione più flessibile potrebbe essere quella di prevedere la realizzazione di chioschi mobili all'interno della struttura. Per rendere i punti di ristoro il più possibile indipendenti dalla Reggia, si può prevedere un accesso diretto dall'esterno, che consente orari di apertura prolungati. Il ristorante diventerebbe così, come già il punto vendita esterno, un ottimo veicolo comunicazionale, oltre che una notevole fonte di reddito. Per questi motivi molti grandi musei hanno scelto di dotarsi, negli anni, di ristoranti sempre più raffinati, sostituendoli a modeste caffetterie. A New York, il Guggenheim è gestito da una delle imprese di ristorazione più in vista della città<sup>32</sup>.
- **Tematizzazione:** sarebbe opportuno fornire una coerenza, oltre che al progetto globale, anche alla ristorazione, in modo da non creare delle fratture con l'ambiente circostante. La stessa scelta del menù dovrebbe tenere conto dell'ambientazione esterna. Gli obiettivi raggiungibili sarebbero di risvegliare da una parte la curiosità culinaria nei clienti e dall'altra di riscoprire antiche ricette della tradizione e piatti della cultura gastronomica piemontese.

3. **Alberghi.** Soltanto i parchi tematici più visitati al mondo si sono dotati di strutture ricettive. Infatti, sia per la durata della visita sia per la distanza da grossi centri abitati, risulta certamente molto appetibile la soluzione di pernottare nel parco. Il castello di Venaria non ha né le dimensioni né le caratteristiche di posizionamento geografico dei parchi Disney. Se si volessero cercare dei casi di benchmark raffrontabili alla Reggia venariense, si potrebbero utilizzare i parchi naturali, dove sono presenti strutture di ospitalità, di differenti tipologie, dall'albergo all'azienda agrituristica. Una soluzione meno dispendiosa potrebbe risultare quella di stimolare la creazione di alberghi e altre tipologie di strutture ricettive nelle immediate vicinanze, vista la carenza nelle zone limitrofe. Con questi esercizi poi, si potrà cercare di stabilire alcune strategie comuni al fine di trattenere il più possibile il turista sul territorio.
4. **Altro.** Vi sono altre tipologie di servizi, oltre a quelli previsti, sicuramente minori per ricavo, ma che possono essere fonti di ulteriore soddisfazione della clientela e di differenziazione rispetto alle istituzioni concorrenti. Per citarne alcuni: affitto di videocamere e macchine fotografiche, affitto di passeggini, servizio di nursery, sviluppo fotografico, servizio di prenotazione alberghiera, informazione turistica, biglietteria aerea e ferroviaria. L'offerta citata in questo elenco potrebbe essere realizzata anche attraverso il connubio con qualche azienda specializzata in modo da poter sfruttare i vantaggi del *co-marketing* (minori costi di gestione, vantaggio pubblicitario reciproco, minor costo per il cliente).

---

<sup>31</sup> E. Caldani, *Il marketing dei parchi tematici*, Milano, 1998

<sup>32</sup> N. Kotler, P. Kotler, *Marketing dei musei*, Torino, 1999

## 5 PREZZO

### 5.1 Possibili strategie di prezzo

Il prezzo di un bene è una variabile molto importante e molto delicata in quanto fornisce al consumatore un livello di confronto tra i benefici espressi da un prodotto/servizio e quelli forniti dai possibili sostituti.

Per effettuare le seguenti valutazioni, si è ipotizzato una visita che possa protrarsi fino a una giornata intera; nel caso in cui la scelta del servizio offerto a Venaria conducesse a itinerari più brevi (nell'ordine di qualche ora), la politica del prezzo risulterebbe notevolmente semplificata.

Vi sono molteplici strategie contrapposte di prezzo, per semplicità si è cercato di approfondirne soltanto alcune.

1. **Multi-level pricing.** Vista la complessità di un bene artistico come il castello di Venaria, e tenuto conto che non si è possibile far corrispondere ad un singolo servizio un singolo prezzo, questa strategia prevede di predisporre una segmentazione del biglietto d'ingresso.

Se si definisce un'offerta, formata a sua volta da plurimi prodotti, e se si garantisce la possibilità di visite il più possibile personalizzabili, si dovrebbero garantire livelli di prezzo altrettanto personalizzabili.

Il multiple pricing, utilizzato per lo più in altri contesti di intrattenimento (abbonamenti teatrali, abbonamenti a manifestazioni sportive), offre una serie di vantaggi: lascia al consumatore la possibilità di scegliere quello che vuole consumare e di conseguenza pagare, in funzione dei suoi interessi e del tempo/denaro a disposizione e consente agli organizzatori di verificare immediatamente il gradimento verso una singola attrazione o verso un evento programmato.

Il rischio legato a questo tipo di strategia è quello che si potrebbero realizzare eventi completamente disertati, perché non ritenuti interessanti o perché troppo costosi e si darebbe vita a un sistema di bigliettazione sicuramente molto complicato. La stessa finalità educativa del museo potrebbe essere considerata a rischio proprio perché, seguendo totalmente le preferenze dei consumatori, non si riuscirebbe sempre a trasmettere nuove tendenze e nuovi valori culturali.

2. **Fixed pricing.** La strategia opposta è quella del prezzo fisso che comporta la scelta di un prezzo per tutto il servizio offerto. Questa strategia è quella adottata per lo più dai parchi dei divertimenti che definiscono un biglietto d'ingresso appositamente molto alto, ma che forniscono tutte le attrazioni in maniera per lo più gratuita. Questo tipo di strategia ha il vantaggio di essere molto semplice da gestire al momento dell'acquisto e consentire di distribuire il consumatore tra tutte le attrazioni, in quanto egli ha la sensazione di voler vedere tutto quello che ha pagato. Il cliente può così trovare interessanti anche delle attrazioni che a priori avrebbe escluso. L'aspetto negativo più evidente è la mancanza di flessibilità, che tende da una parte ad escludere dal consumo i visitatori non dotati di sufficienti risorse di tempo/denaro e costringe dall'altra a pagare anche quello che non si ritiene interessante.
3. **Mixed strategy.** La terza strategia, che nasce dalla commistione delle due precedenti, tenta di sfruttarne i reciproci vantaggi. Una buona flessibilità comporta un maggior raggiungimento delle esigenze della clientela e una delimitazione netta delle categorie di prezzo aiuta la gestione ma anche la scelta del cliente. Il biglietto potrebbe essere unico per tutte le attrazioni salvo:
  - o Eventi o manifestazioni particolari: soprattutto se rappresentate fuori dal normale orario di apertura, gli eventi potrebbero essere gestiti con biglietti separati o con maggiorazioni sul biglietto normale.

- Mostre temporanee: si potrebbe definire una maggiorazione al biglietto in occasione di mostre a limitato interesse oppure fornire dei biglietti di ingresso separati.
- Fasce orarie: se si pensa di adottare un orario di apertura prolungato si potrebbero definire dei prezzi ridotti per le entrate pomeridiane o serali.

Alcuni studi sull'elasticità della domanda di ingressi ai musei rispetto al prezzo degli stessi dimostrano che la sensibilità dei turisti stranieri o di passaggio è diversa da quella dei residenti. Una segmentazione di prezzo che fornisca delle agevolazioni ai residenti, può incrementare i consumi senza diminuire i ricavi. Questa differenziazione premia i residenti, che ottengono un maggiore senso di attaccamento alla bene artistico e ne possono usufruire più liberamente.

Vi sono poi altre strategie da utilizzare per favorire l'accesso in momenti di bassa affluenza (giorni lavorativi, periodi invernali, mattina e sera), come stabilire degli sconti e delle agevolazioni. Al contrario in momenti di alta affluenza si può favorire la rotazione del pubblico con formule di bigliettazione oraria (un costo orario di permanenza che tende ad essere molto conveniente per una visita breve ma sconveniente per visite lunghe).

Non bisogna dimenticare inoltre che il museo, in quanto ente no profit, deve garantire l'accesso all'arte per tutti: a questo scopo si possono definire alcuni momenti della settimana in cui concedere l'accesso libero, come già evidenziato sopra, oppure organizzare eventi completamente gratuiti.

Sconti e agevolazioni dovranno essere stabiliti per coerenza a quanto viene realizzato in tutte le principali istituzioni artistiche, agli studenti, ai bambini, agli anziani e alle famiglie numerose.

La scelta della strategia mista dovrebbe consentire la massimizzazione degli accessi e nello stesso tempo l'incremento dei ricavi. Tale modalità è già stata percorsa ad esempio dal castello di Chambord; la sua offerta prevede una gamma molto elevata di servizi, connessi a molte tipologie di biglietti d'ingresso differenti, oltre alla possibilità di acquisire un biglietto cumulativo, valido per tutte le attività del castello al prezzo, non irrilevante di 15€

## 5.2 Entrata libera o a pagamento?

Un istituzione artistica, pur se sorretta da finalità educative e culturali e non solo economiche, dovrebbe essere in grado almeno in parte di gestire le proprie scelte strategiche in maniera autonoma dal punto di vista finanziario. L'introduzione di un biglietto d'ingresso, pur se non comporta la copertura totale dei costi sostenuti (in una struttura museale il biglietto rappresenta il 4%<sup>33</sup> contro più del 40% dei parchi tematici<sup>34</sup>), concede delle fonti di liquidità che possono essere reimpiegate per migliorare il servizio offerto o per rinnovare la gamma di oggetti esposti e di attrazioni.

Mantenere i prezzi bassi di ingresso ai musei è una scelta che non comporta un notevole incremento nel numero di visitatori e restringe lo spazio di gestione finanziaria. Nel tentativo di concedere sempre maggiore autonomia alle "imprese culturali" si dovrebbe riflettere sulla possibilità di stimolare la capacità di tali strutture di generare reddito oltre a limitare quella di creare costi. Una destinazione d'uso particolare come quella che sarà prevista per Venaria, dovrebbe far propendere per una definizione attenta dei livelli di prezzo.

<sup>33</sup> P. Valentino, *L'immagine e la memoria, Indagine sulla struttura del museo*, Roma, 1992.

<sup>34</sup> E. Caldani, *Il marketing dei parchi tematici*, Milano, 1998

A sostegno della decisione di inserire un prezzo d'ingresso, si possono evidenziare alcune motivazioni di una ricerca condotta da Silvia Bagdadli<sup>35</sup>:

- Sostentamento del mercato della cultura: i ricavi possono essere utilizzati per finanziare altri progetti culturali.
- Convenienza: con l'aumento dei livelli di reddito, non sembra un deterrente al consumo culturale stabilire delle tariffe d'ingresso.
- Scelta di un livello di qualità: il cliente riesce ad apprezzare meglio quello che paga e un prezzo concede all'arte i termini di confronto rispetto ai prodotti sostituiti dell'intrattenimento.

Al contrario gli aspetti negativi possono essere:

- Maggiori costi sociali: la scelta di aprire un museo è collegata a quella da parte di un ente pubblico di farsi carico della copertura dei costi; vista la marginalità dei ricavi da biglietti di ingresso, un livello di prezzo anche basso comporta soltanto una minor adesione da parte delle fasce più deboli della popolazione e quindi un costo sociale di mancata diffusione della cultura.
- Allontanamento dei donatori: eliminare la gratuità può comportare l'allontanamento di alcuni donatori che sono interessati a concedere finanziamenti solo se si concede il libero accesso.
- Pari opportunità: l'ingresso a pagamento tende ad escludere dal consumo coloro che hanno un reddito più basso.

Molti degli svantaggi della tassa di ingresso possono essere eliminati da una corretta politica di differenziazione dei prezzi, come è già stato accennato nel paragrafo precedente. Concedendo sconti a categorie con basso potere di acquisto e fornendo momenti di accesso gratuito si può risolvere il problema dell'equità della scelta, non trascurandone i vantaggi.

La scelta di offrire un prodotto più complesso di quello museale concede la possibilità, una volta evidenziate le peculiarità di Venaria, di definire prezzi più elevati, che offrano margini di ricavo superiori. È importante, vista l'atipicità del servizio previsto per la Reggia, testare all'interno di un'indagine di mercato anche i futuri prezzi d'ingresso, per non scegliere livelli sopra o sotto-stimati.

Gli studi effettuati sull'elasticità della domanda di servizi artistici dimostrano come il pubblico non sia trattenuto dal consumo culturale a causa dell'impostazione di un prezzo d'ingresso, ma piuttosto da una sua variazione, infatti il numero di visitatori che ogni anno affollano i musei italiani, francesi e statunitensi posti in relazione a quelli delle istituzioni inglesi che prevedono nella quasi totalità un ingresso gratuito è pressoché simile.

Al contrario si è notato come variazioni di prezzo comportano tendenzialmente contrazioni di pubblico notevoli, anche se tendono a diminuire gradualmente. Uno studio intrapreso dal museo Ducale di Mantova ha osservato come un aumento del 100% del biglietto comporta una riduzione nel consumo del 29%. Questo dato è confortato anche da quelli provenienti dai musei inglesi: dove si è scelti di passare all'ingresso a pagamento la caduta è stata pari al 30% dei visitatori<sup>36</sup>.

### 5.3 Confronto tra i prezzi dei competitors

Si possono prendere, per effettuare un confronto di prezzi, tre tipologie di prodotti di intrattenimento. La prima tipologia presentata (tabella 7) è quella dei parchi tematici. Come si può osservare il biglietto d'ingresso medio è di 31 euro con un massimo di € 50 (parchi Disney americani) e un minimo di € 17-20 (parchi italiani); ad un livello decisamente più alto delle altre

---

<sup>35</sup> S. Bagdadli, *Il museo come azienda*, Milano, 1997

<sup>36</sup> S. Bagdadli, *Il museo come azienda*, Milano, 1997

due successive tipologie, proprio per il particolare servizio offerto, che oltre ad essere interamente *for profit*, ha un tempo di consumo decisamente più lungo (una giornata o più); inoltre al suo interno si trovano attrazioni esclusive e molto avanzate tecnologicamente, da giustificare un prezzo medio piuttosto alto. L'Italia, da parte sua, mantiene dei prezzi al di sotto della media statunitense o francese, viste le dimensioni ancora contenute dei nostri parchi e vista la relativa giovinezza del settore.

**Tabella 7: Livello di prezzo di parchi di divertimento**

<b>Nome</b>	<b>Città</b>	<b>Nazione</b>	<b>Prezzo (euro)</b>
<i>Mirabilandia</i>	Ravenna	Italia	18
<i>Gardaland</i>	Verona	Italia	20
<i>CanevaWorld</i>	Verona	Italia	17
<i>Aquafan</i>	Riccione	Italia	19
<i>Disneyland</i>	Los Angeles	USA	50
<i>Disneyworld</i>	Orlando	USA	50
<i>Disneyland Paris</i>	Parigi	Francia	36
<i>Puy du Fou</i>	Nantes (Vandea)	Francia	36
<i>Parco di Asterix</i>	Parigi	Francia	30

I castelli invece registrano un prezzo medio di livello inferiore (€10,5), con un massimo di €18 per le residenze reali inglesi e un minimo di €4 per i castelli di Torino e Trieste. Se si esclude Chambord e i castelli inglesi (con un prezzo elevato solo per problemi di cambio), tutte le maggiori residenze reali d'Europa hanno prezzi sotto i €10. La visita concessa è certamente diversa alla precedente categoria, meno interattiva e meno ludica, anche se non sono pochi i castelli che organizzano degli spettacoli per dare nuove sensazioni al pubblico con il vantaggio di un prezzo assolutamente competitivo.

**Tabella 8 Livello di prezzo di castelli o residenze reali**

<b>Nome</b>	<b>Città</b>	<b>Nazione</b>	<b>Prezzo (euro)</b>
<i>Buckingham palace</i>	Londra	UK	18
<i>Windsor castle</i>	Windsor	UK	18
<i>Schoenbrunn</i>	Vienna	Austria	10
<i>Chambord</i>	Orleans	Francia	15
<i>Versailles</i>	Parigi	Francia	10 15
<i>Palazzo reale</i>	Madrid	Spagna	7
<i>Palazzo reale</i>	Torino	Italia	4
<i>Reggia di Caserta</i>	Caserta	Italia	6
<i>Castello Miramare</i>	Trieste	Italia	4

I musei hanno prezzi d'accesso ulteriormente più bassi. Il prezzo medio è di €7 (oltre il 75% in meno dei parchi tematici e il 30% in meno dei castelli), con un massimo di €13,5 al MOMA e un minimo di 3 al Prado e al Guggenheim di Berlino, non tenendo conto nella classifica dei musei inglesi, per la maggior parte gratuiti. La tabella non tiene conto inoltre, per semplicità di esposizione, che molti musei (tra cui tutti quelli americani) consentono l'accesso gratis o su versamento volontario in momenti prestabiliti e anche di altre forme di agevolazione.

Le differenze di prezzo riscontrate in questa categoria non sono da attribuire al prodotto offerto, il più delle volte di qualità confrontabile, ma a scelte di politica culturale. Per questo motivo vi sono musei che scelgono di tenere i prezzi molto bassi, mentre altri decidono di ottenere qualche finanziamento dalla vendita di biglietti e fissano prezzi non propriamente *flat*.

Se si effettua un confronto tra il prezzo dei musei italiani e quelli esteri, si osserva una sostanziale uniformità, a dimostrare un medesimo livello qualitativo dell'offerta al pubblico e un mercato forte e stabile in tutti i paesi confrontati.

Il prezzo per i musei, non essendo uno strumento per raggiungere il *break even point* (punto di pareggio), diviene in molti casi semplicemente un deterrente al sovraffollamento.

Tabella 9 Livello di prezzo dei musei

Nome	Città	Nazione	Prezzo (euro)
Louvre	Parigi	Francia	7,5
New Tate	Londra	UK	free
Van Gogh	Amsterdam	Olanda	7
Uffizi	Firenze	Italia	8
Guggenheim	Bilbao	Spagna	7
Guggenheim	Berlino	Germania	3
Guggenheim	New York	USA	10
Palazzo Grassi	Venezia	Italia	8,5
MART	Trento	Italia	4
Centre Pompidou	Parigi	Francia	5,5 a 8,5
Prado	Madrid	Spagna	3
MOMA	New York	USA	13,5
LACMA	Los Angeles	USA	7
Hermitage	San Pietroburgo	Russia	10,5
Museo del cinema	Torino	Italia	5 a 7
Metropolitan	New York	USA	10

## 6 COORDINAMENTO CON IL COMUNE DI VENARIA REALE

### 6.1 Impatto economico

Un bene artistico che dovrà essere visitato da più di un milione di persone all'anno avrà un impatto molto elevato sul territorio circostante in termini di ricchezza indotta. Molti studiosi hanno provato nel tempo a circoscrivere l'impatto economico di un bene artistico e sebbene si siano formulati differenti modelli, i risultati restano alquanto incerti. Troppo complicato definire i benefici indiretti su altri comparti dell'economia, così come quelli diretti sullo stesso settore artistico. Per raffigurare meglio l'impatto che un museo da oltre un milione di visitatori ha avuto sul territorio, si può prendere a riferimento il Guggenheim di Bilbao, che, secondo uno studio di Peat Marwick<sup>37</sup>, inciderebbe sul PIL della regione basca per lo 0,47%, ovvero per 145 milioni di euro, contribuendo a mantenere 3.816 posti di lavoro.

Un altro studio che cerca di definire l'impatto dell'economia dell'arte è quello commissionato dalle autorità portuali di New York e New Jersey nel 1993<sup>38</sup>. Dopo aver effettuato 11.000 interviste e dopo aver esaminato 1.400 "enti" culturali, si è arrivati a definire nel 4% (9,2 milioni di dollari) del PIL di New York City l'impatto del settore artistico sull'economia regionale.

Se si utilizzassero i valori provenienti dagli studi precedenti, l'impatto sull'economia piemontese del castello di Venaria sarebbe di 450 milioni di euro nella prima ipotesi e di 3.840 nella seconda. Una cifra sicuramente molto superiore a quella prevista nello studio del CLES sul castello

<sup>37</sup> G. Mossetto, M. Vecco (a cura di), *Economia del patrimonio monumentale*, Milano, 2001

<sup>38</sup> Port Authority of New York and New Jersey, *The arts as an industry*, New York, 1993

di Venaria<sup>39</sup>, che stima l'impatto diretto in 12.5 milioni di euro, al netto delle imposte, dimostrando quanto tali valutazioni abbiano un valore molto limitato e quanto sia complesso arrivare ad una misurazione concreta delle conseguenze dirette su un territorio di un bene artistico.

Analizzare l'impatto infatti significa stimare gli effetti diretti e quelli indiretti, che sono ad esso collegati. La prima tipologia tiene conto dei ricavi ottenuti dagli operatori che vendono beni acquistati sul territorio dal flusso turistico. Si tiene conto perciò:

- del pernottamento: spese alberghiere, affittacamere, agriturismi
- dei trasporti: spese in carburante, biglietti di bus/treno/aereo, di affitto di autoveicoli
- del vitto: ristoranti, negozi di alimentari, bar
- di altri impatti commerciali: abbigliamento, fotografia, cartoleria, souvenir.

Sul versante dei benefici indiretti si deve invece considerare:

- la crescita occupazionale indotta e diretta
- l'incremento del valore degli immobili e delle licenze commerciali
- l'aumento della "piacevolezza" all'interno del territorio

Mentre gli effetti diretti sono più facilmente quantificabili, risulta difficile cercare di fornire un dato che definisca l'impatto economico del castello sul territorio, soprattutto perché una variabile come la qualità di vita è difficilmente rappresentabile numericamente.

Si può affermare, per concludere, che l'impatto di un bene artistico su un territorio comporta notevoli vantaggi economici e, a differenza di un impianto industriale, di un centro commerciale o di un'azienda di servizi, tende a riqualificare l'ambiente in cui è posizionato e a renderne esteticamente migliore l'aspetto. Le conseguenze sui cittadini sono duplici: oltre ad un vantaggio puramente economico si deve tenere conto anche del miglioramento della qualità della vita.

## **6.2 Nuova strategia turistica per Venaria Reale**

Il passaggio che Venaria si deve impegnare a fare nei prossimi cinque anni è una trasformazione da cittadina della periferia industriale torinese, priva di autonomia occupazionale e semplice "dormitorio" dei lavoratori del capoluogo, a centro attivo e pulsante capace di ospitare ogni giorno migliaia di turisti, fornendo servizi e ottenendo occupazione e ricchezza. Quello che la città è chiamata a fare è una completa trasformazione culturale. Il turismo diventerà il paradigma primario di questa rivoluzione. Turismo nell'accezione più ampia che questo termine contiene, ovvero il recupero e la valorizzazione del centro storico, l'incremento della qualità della vita locale e dell'offerta di attrattive per il tempo libero e infine un miglioramento del quadro delle animazioni sociali.

La ricaduta che avrà la Reggia sul territorio venariense deve condurre verso una valorizzazione delle potenzialità non ancora espresse. È importante infatti che si riesca a dare una certa autonomia all'offerta di turismo cittadino in modo da sfruttare a pieno gli effetti positivi dell'invasione di pubblico, puntando su due paradigmi principali come la storia della città e la natura che la ospita.

Inoltre è importante cercare di sfruttare le sinergie che tutto il territorio piemontese sta creando intorno al turismo. La nascita del circuito delle residenze reali e la valorizzazione di centri culturali minori in tutto il territorio delimitato dalle residenze sabaude permette di creare un offerta turistica maggiormente attraente. Se infatti è difficilmente vendibile una visita dall'estero

---

<sup>39</sup> CLES (a cura di), *Analisi e proposta per gli usi della reggia di Venaria Reale: la macchina reale*, Roma, 2001

esclusivamente alla città di Venaria, risulterebbe certamente più attraente per un potenziale turista, se la si inserisse in un circuito turistico, in una route, che lo conduca in tutti i “dintorni reali”.

Venaria ha nei dintorni le Valli di Lanzo, il Canavese, la riserva naturale del Monte Leira, l'ecomuseo del Freidano e tante altre tappe importanti della storia e della natura piemontese.

Il concetto di circuito ha una grossa potenzialità turistica, come gli esempi europei dimostrano, perché fornisce una maggiore coerenza a un viaggio e vincola la storia al patrimonio monumentale e naturale. In Francia l'offerta dei castelli della Loira, della *Route du vin* in Borgogna, la *Romantische strasse* in Germania, le *Città patrimonio dell'umanità* in Spagna e le *Piccole città storiche* in Austria, riescono a fornire un prodotto turistico integrato, che mette insieme in luoghi diversi esperienze differenti; il circuito, la strada da semplice strumento di comunicazione diventa l'oggetto del viaggio. Il turista riesce ad avere un'esperienza tangibile, legata al tessuto sociale e apprende così delle nozioni maggiormente comprensibili rispetto a quello che normalmente è in grado di trasmettere una guida museale.

### 6.3 Strategie e tecniche verso la trasformazione

In un contesto di sempre maggiore integrazione in cui Venaria, grazie al castello e al parco della mandria potrebbe ottenere una posizione dominante e farsi traino dello sviluppo circostante, è importante sviluppare delle corrette strategie di trasformazione delle città.

Così come in Francia il comune di Versailles ha saputo sfruttare la sua notorietà per fornire un'ottima offerta complementare, Venaria dovrebbe cercare di dotarsi di eventi e di luoghi in grado di farsi “attrattori” turistici.

Oltre ad una mancanza di infrastrutture dedicate, la comunità di Venaria risente di una mancanza di propensione culturale al turismo. I soggetti coinvolti in questo sviluppo dovrebbero incrementare le proprie competenze per operare più agevolmente all'interno di questa trasformazione.

Già in questo momento si cominciano a presupporre tutta una serie di attività di coordinamento tra la Reggia, la Regione e il Comune di Venaria. Allo stato attuale le attività previste, per buona parte ancora in fase di definizione, sono:

1. **Formazione.** Si prevede un processo di formazione a tutti i soggetti che devono intervenire nel processo turistico: dipendenti comunali, commercianti, associazioni culturali, ristoratori.
2. **Comunicazione e informazione.** Attraverso incontri e dibattiti si può ottenere un maggior coinvolgimento da parte degli operatori e dei cittadini alle trasformazioni della città e della reggia. Si sono previsti e realizzati incontri con le associazioni venariesi per capirne la propensione al cambiamento e la volontà di assecondare la direzione di sviluppo scelta. Lo stesso si deve prevedere attraverso l'organizzazione di convegni e incontri aperti al pubblico con il solo scopo di comunicare e spiegare lo stato di avanzamento lavori e ascoltare i dubbi e le domande.
3. **Scuole.** Attraverso il lavoro del Consiglio comunale dei ragazzi e degli insegnanti si vuole aumentare il senso di appartenenza della Reggia verso i cittadini più piccoli anche perché attraverso gli alunni delle scuole medie ed elementari si può raggiungere facilmente anche le famiglie e così aumentare l'impatto delle iniziative.
4. **Occupazione.** Sono in via di definizione accordi che permettano di sfruttare sul territorio almeno in parte la ricaduta occupazionale della Reggia. È allo studio la costituzione di cooperative o società formate da particolari categorie di cittadini che possano occuparsi di gestire alcuni servizi all'interno del castello.
5. **Eventi.** L'organizzazione di eventi catalizzanti potrebbe essere un'altra modalità per avvicinare il turismo alla città e per capire le carenze del territorio. Sono già in

programma alcune manifestazioni (*Giornata vissuta al passato, Città d'arte a porte aperte, la Settimana dei beni culturali*).

## CONCLUSIONI

Il progetto della Venaria Reale rappresenta il tentativo di costruire un museo a misura di consumatore senza stravolgere completamente le esigenze culturali ed educative.

Il piano marketing potrebbe risultare come un progetto troppo ardito o quanto meno troppo rivoluzionario rispetto alla restante offerta museale italiana. Sono molti infatti i punti che rimangono aperti e sono molti gli aspetti in sospenso che troveranno una definizione solo nel momento in cui si avrà una più precisa idea del prodotto. Le valutazioni qui riportate non tengono conto del prodotto specifico che vedrà la luce a Venaria, ma provano a ipotizzare come e con che tipologia di servizi sarebbe possibile raggiungere gli obiettivi prestabiliti.

In un futuro molto prossimo sarà necessario, per fornire ulteriore concretezza al piano marketing, definire:

- **Il trade off tra cultura e divertimento.** Ovvero in che modo e in che momenti privilegiare un aspetto o l'altro.
- **L'assetto organizzativo e gestionale.** Questa variabile diventa di fondamentale importanza perché da ciò deriva la flessibilità della struttura e le sue capacità di superare le limitazioni legislative, per raggiungere gli obiettivi occorre una struttura snella e organizzata secondo logiche di mercato. La scelta del migliore assetto organizzativo dipenderà anche da una sempre maggior apertura del settore culturale e artistico realizzabile anche attraverso nuove riforme del legislatore.
- **Il rapporto pubblico privato.** Ovvero in che modo far coincidere sia nell'assetto proprietario sia in quello organizzativo le due differenti posizioni. La volontà di tutela del patrimonio e di diffusione della cultura nell'impostazione pubblica e la ricerca di efficienza e di redditività in quella privata. La soluzione di questo trade off determinerà le modalità di raggiungimento degli obiettivi.

Le linee guida fondamentali su cui si dovrà basare la realizzazione della struttura sono:

- **Autonomia finanziaria.** Se non si può avere una totale copertura dei costi attraverso i ricavi della gestione è necessario cercare di organizzare la struttura nel tentativo di avvicinarsi il più possibile al punto di equilibrio.
- **Soddisfazione del consumatore.** È necessario puntare sempre più alla piacevolezza della visita e alla sua aderenza ai gusti dei consumatori. Questi infatti sono mutevoli nel tempo e per target di riferimento. Una volta definito il visitatore tipo e su questo che si dovrebbe costruire l'idea di prodotto.
- **Integrazione con il territorio.** La sempre maggior integrazione con il territorio è un aspetto fondamentale per la riuscita del progetto. Questo significa da una parte l'interazione con gli altri poli culturali piemontesi prima di tutto ed extra-regionali in seconda battuta, nella ricerca di un piano di azione comune. D'altra parte invece significa un'attenzione particolare al territorio circostante, variabile determinante per la riuscita di un'idea così complessa. Il coinvolgimento dei comuni limitrofi e il rilancio della loro immagine diventa un obiettivo fondamentale per la costituzione di questo grande polo turistico.

Venaria può costituire un esempio internazionale per un nuovo modo di intendere e di realizzare la gestione di un bene artistico e può diventare, oltre che un luogo di attrazione turistica di livello internazionale, anche un caso studio di riferimento per gli economisti della cultura. I flussi di reddito che ne deriveranno e l'impatto che si avrà nel turismo piemontese e nella economia dei territori circostanti si può prevedere molto elevato tanto da esserne il traino allo sviluppo economico.

## BIBLIOGRAFIA

Bagdadli, Silvia

1997 *Il museo come azienda. Management e organizzazione al servizio della cultura*, Etas Libri, Milano.

Bodo, Simona

2000 *Il museo relazionale*, Edizioni Fondazione Agnelli, Torino.

Caldani, Enrico

1998 *Il marketing dei parchi tematici*. Egea, Milano.

CLES (a cura di)

2001 *Analisi e proposta per gli usi della reggia di Venaria Reale: la macchina reale*, Roma.

Colbert, François

2000 *Marketing delle arti e della cultura*, Etas Libri, Milano.

Dubini, Paola

1999 *Economia delle aziende culturali*, Etas Libri, Milano.

Guerzoni, Guido, Santagata Walter

2001 *L'agenzia regionale per le residenze reali del Piemonte*, Torino.

Fondazione Fitzcarraldo (a cura di)

2001 *Il pubblico di mostre e musei in Piemonte*, Torino.

Fondazione Giovanni Agnelli

1997 Fitzcarraldo S.r.l. (a cura di) *Musei e beni culturali a Torino: problemi di settore, problemi di sistema: tra gestione e valorizzazione delle risorse*, "Rapporto di Ricerca", Torino.

IRES e Fondazione Fitzcarraldo (a cura di)

2002 *Rapporto 2001 dell'Osservatorio culturale del Piemonte*, Torino.

Kotler, Neil, Kotler Philip

1999 *Marketing dei musei*, Editore di Comunità, Torino.

Mercury (a cura di)

2000 *Nono rapporto sul turismo Italiano*, Mercury, Firenze.

Mercury (a cura di)

2001 *Decimo rapporto sul turismo Italiano*, Touring Club Italiano, Milano.

Morelli, Ugo

2002 *Management delle istituzioni dell'arte e della cultura*, Guerini e Associati, Milano

Mossetto Gianfranco, Vecco, Marilena (a cura di)

2001 *Economia del patrimonio monumentale*, Franco Angeli, Milano.

Nomisma (a cura di)

2001 *Mercurio e le Muse, Indagine sul comportamento dei consumatori nei punti vendita*,

Bologna.

Olmo, Carlo, Santagata, Walter, Scamuzzi Sergio (a cura di)

2001 *Tre modelli per produrre e diffondere cultura a Torino*, Fondazione Istituto Piemontese Antonio Gramsci, Torino.

Port Authority of New York and New Jersey (a cura di)

1993 *The arts as an industry*, New York Metropolitan Region, New York City.

Osservatorio Regionale musei del Veneto (a cura di)

2000 *Il museo dalla parte del visitatore*, Edizioni Canova, Treviso.

Solima, Lodovico

1997 *La gestione imprenditoriale dei musei*, Cedam, Padova.

Touring Club Italiano (a cura di)

2002 *L'annuario del turismo*, Touring Club Italiano, Milano.

Valentino, Pietro A.

1992 *L'immagine e la memoria: indagine sulla struttura del Museo in Italia e nel mondo*, Associazione Civita, Leonardo Periodici, Roma.