Fondazione Fitzcarraldo per il nuovo Museo Lavazza

LAVAZZA

FITZCARRALDO FONDAZIONE

IL MUSEO LAVAZZA DI TORINO

Consulenza in relazione al progetto di realizzazione del nuovo Museo Lavazza all'interno del Centro Direzionale Lavazza di Torino | Novembre 2016

L'indagine è stata realizzata da Fondazione Fitzcarraldo, centro indipendente di ricerca e formazione nel management e nelle politiche per la cultura

www.fitzcarraldo.it

FITZCARRALDO FONDAZIONE

Supervisione scientifica: Ugo Bacchella, Alessandro Bollo.

Gruppo di Ricerca: Roberto Albano, Damiano Aliprandi, Simone Seregni.

Si ringrazia per il supporto tutto il gruppo di lavoro di Lavazza Spa.

uvola

Indice dei contenuti

Introduzione..... p.5

Mission..... p. 8

Bacino di utenza e pubblico potenziale..... p. 13

Sistema museale metropolitano..... p. 28

Giorni e orari di apertura: ipotesi e scenari..... p. 41

Politiche di *pricing*..... p. 51

Personale, presidi e modalità di gestione..... p. 66

Proiezione costi/ricavi..... p. 77

Ipotesi di museo «ad apertura ridotta»..... p. 88

Introduzione

Il presente studio, avviato nel mese di giugno 2015, si pone l'obiettivo di individuare le migliori condizioni di avvio del Museo Lavazza per quanto attiene agli aspetti di impostazione strategica, di gestione e di organizzazione nell'ottica della massima valorizzazione del sistema di offerta e della capacità del museo di porsi come un tassello importante nella produzione di valore simbolico e di marca di Lavazza, anche in rapporto al contesto e al nuovo centro Nuvola in cui è inserito.

Il lavoro è stato impostato su tre fasi tra loro distinte ma consequenziali e fortemente relazionate:

Fase 1: Analisi strategica di contesto, analisi della domanda e dei bacini di utenza, terminata nel mese di agosto 2015;

Fase 2: Piano preliminare e operativo di marketing, comprensivo di riflessioni su accessibilità, pricing e sistema di offerta, conclusa nel mese di maggio 2016.

Fase 3: Analisi organizzativa e ipotesi gestionali, terminata nell'agosto 2016.

Questo documento comprende l'insieme delle valutazioni sviluppate lungo le 3 fasi di lavoro svolte e ampiamente discusse con la committenza e le riporta all'interno di una struttura ripartita su sei capitoli principali.

Bacino di utenza e pubblico potenziale. Il capitolo comprende le ipotesi e i calcoli per la quantificazione dei bacini di utenza composti dalle seguenti principali categorie: turisti, residenti, scuole, universitari, mondo Lavazza e possessori di Abbonamento Musei. Per ciascun gruppo di potenziali visitatori è stato ipotizzato un indice di captazione differenziato che conduce a un pubblico potenziale in avvio compreso tra 45.000 e 75.000 visitatori/anno.

Sistema museale metropolitano. Il capitolo presenta le principali caratteristiche del sistema museale metropolitano, focalizzandosi sulle classificazioni dei principali musei, sui dati della domanda relativi prevalentemente all'ultimo triennio. Interessanti, ai fini di definire le migliori politiche di apertura del Museo, sono gli split di visite per giorno, per mese e per tipologia di visitatori che identificano la primavera e il mese di agosto come stagioni di punta e attribuiscono un peso percentuale al pubblico scolastico per ciascuna tipologia museale.

Giorni e orari di apertura: ipotesi e scenari. La definizione di tre differenti scenari di apertura del Museo si è basata sull'esplorazione dei comportamenti di apertura degli altri principali musei aziendali in Italia e sul funzionamento dei musei metropolitani. Lo scenario intermedio proposto e condiviso prevede l'apertura per 47 ore settimanali con due giorni di chiusura. Tale scenario appare come ipotesi base incrementabile.

Politiche di pricing. I musei aziendali in Italia applicano tariffe molto differenziate generalmente comprese tra i 3 e i 15 Euro e in Piemonte solo il 33% degli ingressi avviene attraverso il pagamento della tariffa intera. A partire da queste valutazioni all'interno del capitolo si presentano diversi scenari tra cui quello intermedio preferenziale che prevede un titolo di accesso intero pari a 7 Euro. Il capitolo comprende anche alcuni cenni all'accessibilità museale e alla disciplina Iva.

Personale, presidi e modalità di gestione. Il museo richiederà la costituzione di una team di lavoro che opererà in modo dedicato al museo, unitamente a responsabilità e ruoli facenti parte del sistema di risorse umane di Lavazza Spa. Si ipotizza una prefigurazione basata su figure direzionali, professionali core, professionali integrative e front line. Per ciascuna figura prevista vengono definite in questo capitolo le principali mansioni.

Proiezione costi-ricavi. Personale, manutenzioni, utenze, costi di funzionamento e attività didattiche sono le principali voci di costo. I ricavi sono quasi esclusivamente da biglietteria. Sono presentati e messi a confronto differenti scenari dipendenti dal numero di visite e dal numero di giorni di apertura.

Ipotesi di un museo ad apertura ridotta. È possibile immaginare un museo aperto solo tre giorni a settimana? Se sì, a quali condizioni?

LAVAZZA

FITZCARRALDO
FONDAZIONE