

## Mostre in "crisi di comunicazione"

a cura di **Fondazione Fitzcarraldo**  
settembre 2001

Il Centro de Cultura Contemporanya (CCCB) è un centro culturale multidisciplinare riservato alla cultura cittadina in senso lato. Nato nel cuore del Raval nel 1994 come uno dei fuochi del risanamento urbano dal restauro del complesso medievale della Casa de la Caritat di Andrea Viaplana, con uno splendido mirador sulle cui pareti di vetro si rispecchia il profilo moderno della metropoli catalana, il CCCB è definito in castigliano "*ciudad de las ciudades*". Esso propone provocatoriamente una nuova concezione di cultura "attraverso la città" che si esprime nell'offerta al pubblico di una rete fittissima di eventi multiculturali, esposizioni temporanee, installazioni e manifestazioni incentrate sulla riflessione multidisciplinare sul rapporto uomo-città. Alla città come asse tematico, il Centro affianca, l'attenzione al ventaglio delle espressioni culturali contemporanee che dalla vita urbana traggono vita: esso ospita spesso concerti, *festivals* di danza e di musica, di cinema e di teatro.

La scelta di questa rinomata sede espositiva barcellonese come laboratorio di studio e osservazione del pubblico non è stata casuale: dall'apertura nel 1994 ad oggi la vita culturale del CCCB è stata accompagnata da un consenso notevolissimo. Il Centro, tramite la brillante politica espositiva - che si avvale della presentazione di opere selezionate dai più importanti musei europei come dell'impiego di stimolanti modalità espositive basate sugli audiovisivi - e l'ospitalità offerta a manifestazioni culturali di rilevante interesse locale, ha saputo crearsi un fetta di pubblico fedele, che è per il 60% proveniente dalla città di Barcellona: in questo modo è riuscito a ottenere il primato delle istituzioni culturali cittadine, ricavandosi anche un posto non secondario nell'offerta culturale della città di catalana, che si fregia di istituti prestigiosi come il Museo Picasso e Museo Mirò.

A questo ha fatto seguito un'affermazione al livello internazionale che è stata conseguenza naturale del successo di alcune originali manifestazioni di fama europea - quali il festival di musica elettronica *Sonar*, per esempio, che nel 2001 ha visto una fortunatissima ottava edizione.

All'interno di un rapporto con il pubblico, che è un cammino spesso costellato di successi, può accadere di incontrare alcune difficoltà e ostacoli.

E' il caso di dirlo in riferimento all'esposizione *La fundación de la ciudad. Mesopotamia Grecia y Roma*, diretta dal commissario Pedro Azara, che tenutasi al CCCB dal 7 aprile al 23 luglio 2000. La mostra - che veniva a cadere a due anni di distanza da *La casas del alma* dello stesso autore, ma che questa volta offriva una riflessione sulle origini della civiltà urbana occidentale attraverso la comparazione di miti e riti di fondazione delle tre civiltà - nel primo mese della sua permanenza aveva messo in evidenza lo scarso soddisfacimento del pubblico, dovuto appunto a quella che definiremmo "crisi di comunicazione" di vasto raggio. Il libro dei visitatori e la "buca" delle lamentele, che il museo aveva approntato per creare un filo diretto con il pubblico, registravano, infatti, diverse critiche alle modalità comunicative impiegate - ossia i testi, il montaggio, le luci, il percorso espositivo, l'altezza delle vetrine, etc.

A partire da questo "stato di emergenza" la direzione di marketing del museo - rappresentata dalla Sig.ra M. Ribas i Bruguera - ha deciso realizzare uno studio di pubblico.

Lo studio è consistito in interviste individuali fatte tramite questionario ai visitatori al momento dell'uscita dall'esposizione: le interviste sono state condotte nell'arco di venti giorni circa seguendo una distribuzione più o meno omogenea fra i giorni feriali e festivi e i diversi orari di apertura, fino a toccare il picco delle 425 interviste, ritenuto soglia minima per l'ottenimento di dati di natura scientifica. Il questionario, formulato ai singoli visitatori in lingua castigliana, si articolava in tredici domande, volte a raccogliere informazioni di natura quantitativa, ma soprattutto di matrice qualitativa, per scoprire le modalità della visita, le motivazioni, le aspettative e infine il soddisfacimento.

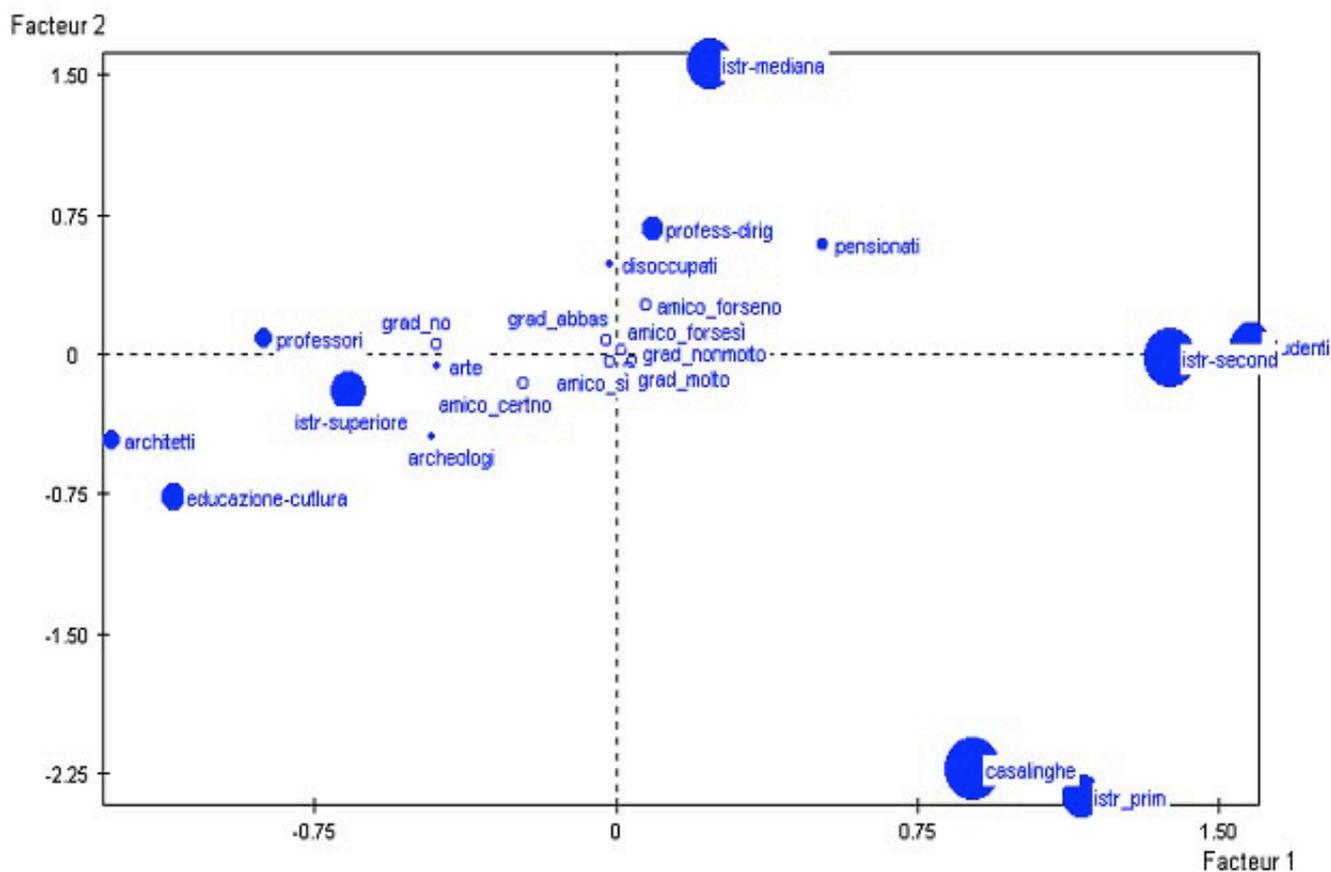
Il gradimento all'esposizione è stato testato tramite due domande, una introduttiva al tema (domanda n. 9: "Le è piaciuta l'esposizione?") e l'altra conclusiva (domanda n. 13, "Raccomanderebbe questa visita ad un amico?"). Quest'ultima ha registrato un livello di soddisfazione piuttosto basso: solo il 62% ha risposto "certo che sì", il 26, 6% "forse sì", il 7, 8% ha detto "forse no", il 3,7% "certamente no"<sup>(1)</sup>.

Al termine dello studio abbiamo ritenuto interessante mettere in relazione i dati di natura sociodemografica con quelli sul gradimento, allo scopo di costruire una vera e propria mappa dei livelli di soddisfacimento e di fruizione. Il risultato è visibile nel grafico.

Il grafico suddivide il pubblico dell'esposizione in due gruppi principali in base al livello di istruzione; accanto a queste coordinate si collocano le differenti categorie professionali. Sulla sinistra si colloca il pubblico specialistico del settore, ossia quello formato da professori, architetti, dai profili professionali orbitanti attorno al mondo dell'arte, o dell'educazione e della cultura - ossia giornalisti, artisti, insegnanti delle scuole, personale dei musei di medio e alto livello. Questo gruppo, nel pieno della spregiudicatezza critica fornita dagli strumenti culturali, ha dato un giudizio completamente negativo sull'esposizione. La rilevanza della "sentenza di condanna" è notevole: infatti questo gruppo costituisce il 38,4% del totale.

Dall'altro lato troviamo il pubblico dei livelli di istruzione primaria, ossia quello rappresentato dalle casalinghe, gli studenti delle elementari e medie. Questo gruppo sembra dotato di uno spiccato "bisogno culturale", ma al tempo stesso sprovvisto di mezzi sufficienti alla decodificazione dei messaggi: per questo ha fornito un parere nettamente positivo all'esposizione. Il giudizio positivo che ci hanno fornito rimane un dato rilevante, dal momento che questo tipo di visitatori rappresenta il 21% della domanda.

Infine c'è un terzo gruppo visitatori, pari al 29, 6%, dotati di istruzione secondaria superiore e universitaria, ma non di una formazione specialistica: sono funzionari, bancari, dirigenti e professionisti di vari settori. Quello che occorre notare è che fra i due poli principali individuati dal grafico, ossia quello degli specialisti e dei non specialisti, questo gruppo, che pure è dotato di un livello di istruzione superiore, si colloca in una posizione più prossima ai visitatori di istruzione mediana, piuttosto che quelli di educazione superiore. Infatti ciò che li accomuna a questi ultimi è un giudizio sull'esposizione debole e incerto: al termine dell'intervista, infatti, non è stato chiaro se l'esposizione sia stata gradita o meno, se raccomanderebbero la visita a qualcuno o no, similmente ai visitatori di educazione non superiore.



Il pubblico che deve costituire il *target* di riferimento dell'azione di marketing in questa esposizione è il gruppo dei professionisti, e dirigenti. Perché? Perché è in questo grappolo di utenti che si rinviene la vera e propria "crisi di comunicazione" di cui abbiamo parlato, da cui trae origine l'insoddisfazione: è su questo gruppo, quindi, che il marketing deve agire come strumento di collegamento fra domanda e offerta, in vista del soddisfacimento dell'utente.

Dei tre gruppi individuati abbiamo il giudizio pesantemente negativo dei visitatori colti: "l'entità" della loro insoddisfazione va ridimensionata. Per gli storici dell'arte, museologi e professori, la visita al museo è sempre un appagante esercizio "professionale": l'insoddisfazione, se c'è, è la portata naturale di un esercizio critico che è la ginnastica naturale degli specialisti. E' chiaro che questo pubblico non va conquistato e avvicinato alla proposta culturale: esso, per l'intensità dell'interesse e per gli strumenti culturali posseduti, lo è già! A un livello completamente diverso si pone il pubblico di istruzione primaria, formato dalle casalinghe e dagli studenti: la comunicazione con questo pubblico, che pure si mantiene su bassi livelli, è conforme al fabbisogno culturale che questo gruppo esprime.

*Il target di riferimento del marketing che intende risolvere la crisi di comunicazione che si è verificata in questa esposizione è il pubblico dei professionisti e dirigenti. Una non specifica preparazione culturale, abbassa infatti il loro livello di fruizione accostandoli per la qualità delle informazioni recepite al pubblico di istruzione mediana: l'incertezza nella fruizione produce scarsa soddisfazione. Comunicare l'offerta in modo efficace significa fornirla di quegli strumenti informativi che rispondano a quello specifico fabbisogno culturale e a quel particolare background culturale, al fine di rendere la visita un'esperienza comunicante e soddisfacente.*

La comunicazione di marketing si distingue in genere in:

1. Comunicazione esterna: che rivolge al pubblico e ha per oggetto le caratteristiche del prodotto-servizio e della marca
2. Comunicazione interna: che si rivolge al personale con l'obiettivo di coinvolgerlo nella missione aziendale
3. Comunicazione istituzionale: che è la diffusione di valori e dello stile d'azienda presso i diversi pubblici di riferimento
4. Comunicazione economico finanziaria, diretta al pubblico degli eventuali finanziatori.

Sappiamo che la comunicazione di un museo è un *mix* combinato e integrato di questi elementi, fra cui trova posto la pubblicità, il *mailing*, l'organizzazione di *special events*, le pubbliche relazioni, ufficio stampa, etc.

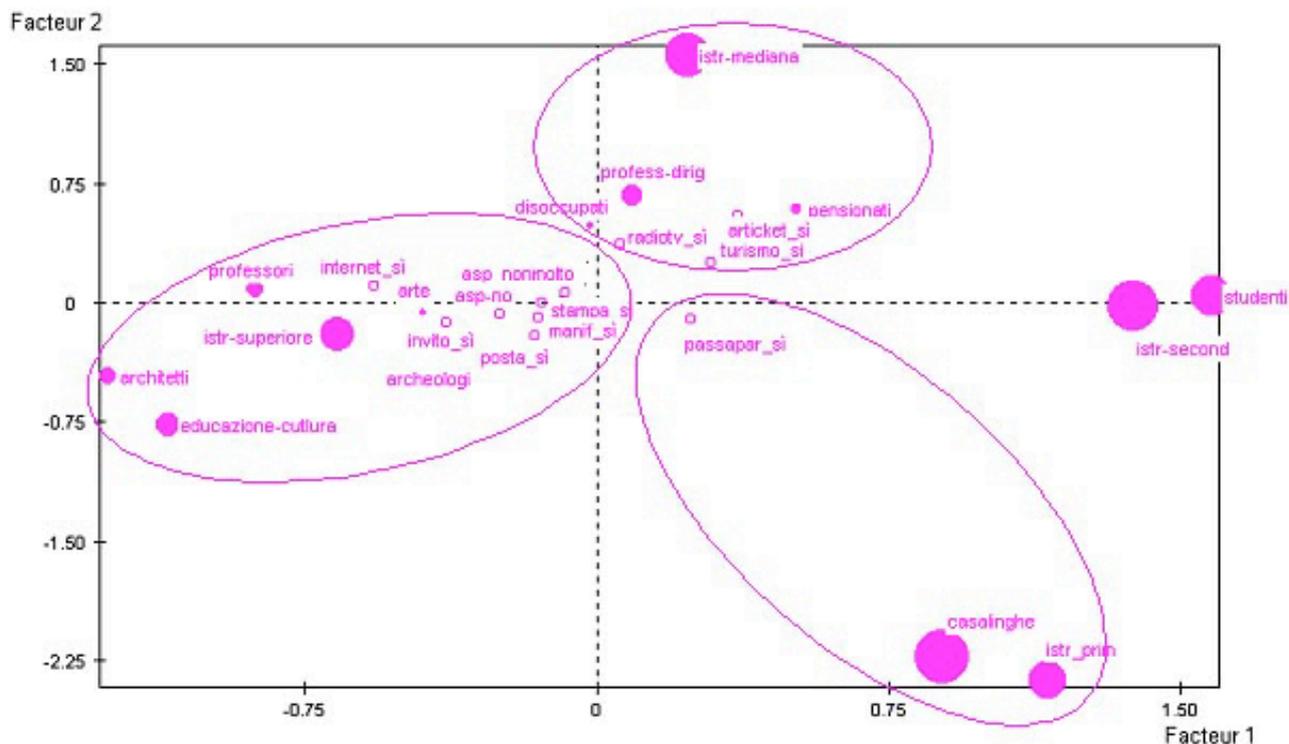
Una delle qualità particolari del Centro de Cultura Contemporanya è quella di essere una fucina vulcanica di strumenti informativi che non solo sono veicoli di trasmissione dell'immagine viva del Centro pulsante di attività, ma anche strumenti ingegnosi che si adattano duttilmente alle esigenze particolari che i differenti tipi di pubblico esprimono. Elenchiamo i mezzi impiegati per "comunicare" questa esposizione.

- I **folletos** - in inglese *leaflets*. Rappresentano uno dei principali strumenti di diffusione delle informazioni sulle attività del CCCB, veicoli per una guida rapida e giovane alle attività ricreative ed espositive. Il *folleto* è alcune volte foglietto vero e proprio, altre semplice cartolina; spesso per le esposizioni più importanti è un pieghevole al cui interno si trova un piccolo riassunto di facile consultazione dei contenuti culturali dell'esposizione, e che perciò può persino fungere da guida elementare. Nel caso dell'esposizione *La fundación de la ciudad* ne sono stati stampati, nella versione più estesa, ben 2.500 e in tre lingue - catalano castigliano e inglese. La loro distribuzione è stata piuttosto capillare: li si poteva facilmente trovare nei musei cittadini, ma anche nelle principali università, librerie e istituti di cultura, come negli alberghi e i punti di

informazione turistica. Il pubblico ne ha fatto uso ampissimo: sono stati il terzo mezzo di comunicazione più usato, che ha informato il 13,2 % dei visitatori.

- **Manifesti e banderuole.** Questi si configurano come segnali di posizionamento e di individuazione del Centro e delle sue attività. Atti a divulgare il titolo delle principali esposizioni CCCB - e dotati degli stessi colori del *folleto* - sono in genere distribuiti nel centro della città - Ramblas e Eixamplas - e nel quartiere in cui il centro risiede, ossia il Raval. La loro efficacia "comunicativa", nel caso specifico di questa esposizione è stata notevole: ben il 22, 8% degli intervistati li ha menzionati come primo canale di informazione.
- Annunci alla **radio** e alla **televisione** locale (COM RADIO e BTV) e servizi televisivi su scala nazionale. In questo caso la direzione del marketing ha scelto come mezzo privilegiato l'annuncio via radio trasmesso dalla principale emittente culturale cittadina in lingua catalana, ossia la COM Radio, in programmazione una volta la settimana.
- Il **Sito Internet (www.cccb.org)**. La direzione di marketing ha voluto dare poco rilievo al sito inteso come strumento di comunicazione esterna: la preponderanza dell'utenza cittadina, assieme alla convinzione che le attività di svago casalinghe come il navigare in rete non si conciliano con la visita al museo, hanno convinto la direzione a fare del sito uno scarno e sintetico strumento di informazione per l'utente. Esso presenta i dati principali relativi alle attività (orari, durata delle esposizioni prezzi etc.); testi più ampi e recensioni sono stati comunicati, invece, al principale portale dell'arte di diffusione nazionale, chiamato *Art News*.
- La stampa è il mezzo privilegiato della comunicazione delle attività del CCCB. Numerose infatti sono le conferenze e le presentazioni degli eventi culturali offerte alla stampa nazionale e internazionale, cui fa sempre riscontro una vasta messe di articoli, recensioni e segnalazioni da parte delle principali testate nazionali e internazionali, regionali e locali. La pluralità e la varietà dei giornali che ha dato spazio a *La fundació de la ciutat* è stata notevole: attenzione all'esposizione è stata dedicata dalle pagine locali delle principali quotidiani nazionali quali *La Vanguardia* e *El País* soprattutto, e poi *El Mundo*; a queste si è accompagnata la pubblicità pressochè continua proveniente dalla stampa locale - in lingua catalana - rappresentata dall'*Avui* e *Guia del Ocio, ¿Què fem?, e Públic*. Numerosi, infine, sono stati i cenni delle riviste specialistiche come *El Periòdico del Arte* e quella locale della Catalogna (*Diari de Girona, el Punt de Tarragona*) e del resto di Spagna (*Deja de Bilbao*). Interessanti i riscontri concreti che tale rete informativa ha riscosso: lo studio del pubblico del *La Fundació de la ciutat*, infatti, ha indicato proprio nella stampa il mezzo di informazione di marketing più utilizzato. Ben il 49,2% di visitatori è venuto a conoscenza dell'evento dalla lettura dei principali quotidiani, di cui il 9,4% era *La Vanguardia*, il 8,9 % *El País*, il 16,2% *El Periòdico*.
- Le informazioni fornite dalle **guide turistiche** di diverso livello e prezzo e quelle fornite dalle **agenzie di viaggio**, che vengono aggiornate periodicamente sulle attività correnti del Centro.
- Importante mezzo di promozione del CCCB e delle sue attività è il biglietto dell'**ArTicket**, definito in castigliano *multientrada*, ossia biglietto prepagato che permette l'ingresso alle principali attrazioni museali della città per tre mesi a metà prezzo: questo unisce il CCCB al MACBA, al MNAC, la Fundació Mirò, Fundació Tàpies, il Centro Cultural CAIXA CATALUNYA. Pensato come strumento utile al turismo culturale, che impone gli alti costi delle visite ai musei in spazi di tempo relativamente brevi, il biglietto, con la sua durata di tre mesi, è un'interessante mezzo promozionale per il turista che compie nella città un rapido soggiorno, come per quello che vi trascorre un tempo più lungo. Acquistabile nei principali punti di informazione turistica e presso i numerosi uffici della Caixa de Catalunya, è facilmente reperibile all'arrivo; la convenzione con il servizio TELentrada - che ne permette la compera telefonica o dal sito internet, dalla Spagna e dall'estero - ne garantisce la prevendita prima di mettersi in viaggio.
- **Biglietto gratuito** all'esposizione **Diosas. Immagini femminili del mediterraneo dalla preistoria al mondo romano** ospitata nel suggestivo Salon del Tinell del Museu Nacional de la Istoria de la Ciutat dal 21.06.2000 al 05. 07.2000. La direzione di marketing ha pensato di promuovere le visite a entrambi gli eventi, dando la possibilità di visita gratuita a una delle due tramite l'acquisto dell'altra. Anche se tale offerta è stata valida per tempo breve, le due esposizioni sono rimaste legate, a livello di immagine, da un filo molto stretto: ben il 2,8 % degli intervistati ha conosciuto *La fundació de la ciutat* visitando l'altra.
- Il **direct mailing** effettuato tramite l'apposito indirizzario: quest'ultimo include non solo gli addetti ai lavori, ma anche tutti coloro che ne fanno esplicita richiesta; la lista riceve il calendario delle attività che viene pubblicato a cadenza bimestrale.
- lo **special event** dell'**inaugurazione** cui si accede tramite **invitació**. Questa è una vera e propria anteprima esclusiva della mostra rivolta agli addetti ai lavori e ai sostenitori del Centro.
- La formula **Amigos** del CCCB. Questa formula di *membership* costituisce uno dei principali canali di finanziamento del Centro: in cambio di questa forma di partecipazione economica - irrisoria! - a quello che è uno dei centri più vitali della cultura catalana, *los Amigos del CCCB* ottengono innanzitutto numerosi sconti e agevolazioni economiche - ingressi gratuiti alle esposizioni, riduzioni alle attività legate al CCCB, alla Libreria del Centro, al ristorante Metropolis, per esempio. Inoltre ad alcuni privilegi particolari si aggiunge anche quello dell'informazione personalizzata: i membri ricevono a casa le notizie di solo quegli eventi che hanno segnalato come di loro specifico interesse.

Quali tipi di pubblico questi strumenti finiscono per raggiungere nella pratica concreta della comunicazione? Il nostro studio ha voluto mettere in relazione gli strumenti di informazione del museo con i diversi gruppi nati dalla segmentazione sociodemografica per verificarne l'effettiva incidenza; infine aggiungervi i dati emersi dalla domanda numero 11 (¿La exposició ha respondido a lo que esperaba?)



Il pubblico colto, rappresentato da professori architetti e archeologi, artisti, curatori musei e storici dell'arte, è stato raggiunto dal mailing e dalle invitaciones; a questi veicoli questo pubblico aggiunge la lettura delle recensioni della stampa nazionale. Sorprendente è la consultazione da parte del gruppo del sito internet: se le percentuali di impiego del sito sono basse (solo 0, 9%), è interessante osservare come questo si configuri guida rapida per pubblico colto. Le casalinghe e gli studenti delle scuole primarie sono giunti alla visita sulla scia del passaparola, un travolgente boca y oreja che va da amici a conoscenti e da professori a studenti: questo si conferma il veicolo privilegiato per il pubblico di basso livello culturale, che ha spesso il vantaggio di non creare e deludere le aspettative. I pensionati e disoccupati, infine, sono stati informati tramite la televisione; invece i professionisti e i dirigenti in visita breve hanno mostrato di gradire la promozione offerta dall'ArTicket, assieme al veicolo costituito dalle guide turistiche. Il grafico ha rivelato la presenza di una percentuale di delusione delle aspettative iniziali da parte del gruppo degli addetti ai lavori. Su questo risultato abbiamo postulato due possibili spiegazioni: la prima è la scarsa presenza di elementi tecnici e di architettura e urbanismo che essi attendevano(2) e che facilmente poteva aspettarsi chi aveva visitato "Las Casas del alma", che aveva presentato maquetas dell'antichità. La "poca architettura" citata faceva riscontro a un'imprevista - e a quanto pare poco gradita - maggiore attenzione per la mitologia. La seconda ragione potrebbe essere imputabile alla campagna di stampa che negli articoli dei quotidiani più letti - La Vanguardia e El País - ha leggermente enfatizzato i toni di elogio all'esposizione.

(1) Abbiamo tratto le percentuali dei commenti negativi: le critiche al montaggio sono state pari al 16%, quelle ai testi e l'apparato comunicativo dell'esposizione pari all'8%, e alle modalità di selezione degli oggetti in mostra pari al 2,6%.

(2) Alla domanda 11.b "perché non ha risposto alle sue aspettative" le risposte principali sono state: "attendevo più architettura e urbanismo"(13, 2%) e "maggiore attenzione per la città di Barcellona" (3, 5%), "più spettacolare e mezzi audiovisuali"( 3, 1%)