



Il marketing della cultura

di Alessandro Bollo

Introduzione

Che cos'è il marketing culturale? Chi è il pubblico della cultura in Italia? Come e a quali condizioni la visione artistica si incontra con il mercato? Perché non si deve pensare solo per target, ma per persone? Come si può conoscere il proprio pubblico? Come pianificare le strategie e le azioni di marketing? Come comunicare in modo efficace? Come utilizzare al meglio le nuove opportunità della cultura digitale e del Web 2.0? Queste sono alcune delle domande chiave alle quali il libro intende rispondere. Prima di entrare nel merito delle questioni disciplinari e degli aspetti metodologici può essere utile soffermarsi sui profondi cambiamenti che stanno investendo il mondo della produzione e del consumo di cultura e su come tali mutamenti possano rimettere in discussione il ruolo, gli obiettivi e il *modus operandi* del marketing culturale.

Senza voler entrare nell'annosa e nemmeno troppo utile disputa su cosa sia cultura e cosa sia opportuno includere o escludere dal suo perimetro, se si utilizzasse, per autorevolezza e per comodità di ragionamento, il quadro di riferimento dell'unesco (2002, trad. mia) che concepisce la cultura come qualcosa «che dovrebbe essere inteso come un sistema di caratteristiche spirituali, materiali, intellettuali ed emozionali che riguardano la società o un gruppo sociale» e «che comprende, oltre all'arte e alla letteratura, gli stili di vita, le forme del vivere in comune, i sistemi di valore, le tradizioni e le credenze», appare evidente come la fase attuale sia caratterizzata da processi di discontinuità globali e locali molto forti rispetto a un passato anche piuttosto recente. Le cause e i fattori scatenanti sono molteplici e riguardano le grandi trasformazioni sociali, le dinamiche migratorie, i cambiamenti sul fronte dei consumi, della partecipazione e delle pratiche e su quello dell'offerta e della distribuzione di prodotti, servizi ed esperienze ricreativo-culturali.

I consumi culturali – che rientrano sempre di più tra i comportamenti di differenziazione degli stili di vita e di costruzione di nuove identità collettive – stanno evolvendosi in modo spesso tumultuoso, anche se non appare così semplice trarre una lettura univoca dei risultati e delle

implicazioni a medio termine. Da un lato è indubbio il crescente *appeal* di arte e cultura nel mobilitare i cosiddetti “pubblici elitari di massa”, rilevati ed enfatizzati a livello mediatico e statistico quando si citano i dati sulla crescita del turismo culturale, su musei e monumenti presi d’assalto nei weekend festivi, sul pubblico di giovani e adulti che frequentano i festival estivi e le grandi mostre di richiamo. Dall’altro, non si può tacere come fasce tutt’altro che marginali della popolazione si trovino ancora oggi in una situazione di estraneità perché non coinvolte dalle proposte culturali più consolidate o perché esprimono domande e istanze non direttamente e automaticamente riferibili all’offerta presente: si pensi agli stranieri residenti, agli anziani, ai giovanissimi, ai ceti meno abbienti e a tutte quelle persone che soffrono una condizione di *cultural divide*.

Sul fronte dell’offerta l’aumento e la diversificazione delle alternative di consumo nel mercato del tempo libero mettono in competizione prodotti apparentemente molto distanti tra loro (la mostra, la gita fuori porta, l’home theatre, Internet ecc.). Il contesto competitivo è, quindi, sempre più denso di prodotti, servizi ed esperienze che si contendono, dentro e fuori le mura domestiche, frammenti e interstizi di un tempo vincolato e cadenzato dai ritmi e dalla gestione frenetica del nostro quotidiano. Quello che ne rimane è un tempo in cui si è liberi di fare tutto fuorché fare nulla: turismo, socialità, loisir, ricreazione, sport, cultura, educazione, volontariato sono alcune delle molte possibilità che ci vengono offerte e che si contendono le nostre serate e i nostri giorni festivi. I contenuti si sono moltiplicati e sono mutati anche i formati; si sono rimessi in discussione i tempi e i luoghi delle pratiche e dei riti ed è sempre più confusa la distinzione tra pubblico e privato: le notti diventano “bianche” e piene di vita, ci si riappropria dello spazio pubblico per incontri e dibattiti, il mondo di Internet rimane aperto 24 ore al giorno, si predilige la location architettonica inusuale al posto dello spazio tradizionalmente deputato per assistere a una performance artistica e nessuno si scandalizza se anche i centri commerciali propongono concerti e spettacoli estivi al pari di festival blasonati. Anche le proposte più consolidate sono state debitamente risemantizzate e riproposte nella logica dell’“evento” e dell’“esperienza”, per citare due tra i principali mantra della produzione culturale attuale. Internet e il cosiddetto Web 2.0, infine, stanno diventando un terreno sempre più fertile e ricercato per fare arte, sperimentare nuovi linguaggi, avvicinare nuovi pubblici alla cultura.

La crisi economica mondiale e il ridimensionamento della finanza pubblica di settore hanno ulteriormente velocizzato un processo che sta mettendo in discussione le modalità canoniche con cui si è prodotta e sostenuta, perlomeno negli ultimi due secoli, un certo tipo di cultura. È ormai consolidata in letteratura l’ipotesi secondo cui il trend costante di riduzione dei finanziamenti di natura pubblica alle istituzioni culturali sia stato uno dei principali fattori di spostamento di interesse verso il mercato (inteso nella sua accezione più larga) come fonte alternativa di sostegno alle attività ordinarie e straordinarie delle istituzioni culturali. In Italia la situazione appare, per certi versi, ancora più complessa e contraddittoria. Se da un lato è indubbio che l’arte e la cultura facciano parte del nostro dna, che il nostro territorio sia “un museo a cielo aperto” impreziosito ovunque da ricchezze storiche, artistiche e paesaggistiche – senza cadere però nei luoghi comuni che vorrebbero il nostro paese detentore addirittura della metà del patrimonio mondiale di beni culturali – , dall’altro soffriamo di una visione spesso statica e “posizionale” del nostro patrimonio culturale. La nostra fantastica (e spesso ingombrante) eredità storica e artistica rischia, paradossalmente, di impegnare tutte le risorse e le progettualità nella tutela e nella

conservazione dell'esistente; l'occupazione costante e prevalente a "gestire" il passato sembra fiaccare le capacità di vivere un presente e progettare un futuro che siano all'altezza dei periodi che hanno fatto e, tutto sommato, continuano a fare la nostra fortuna. Il nostro patrimonio deve essere adeguatamente valorizzato, bisogna realizzare esperienze culturali che siano di qualità e significative sia per la popolazione locale sia per i turisti, favorire l'accessibilità, migliorare la comunicazione e la mediazione dei molti e latenti significati inscritti nelle città, nelle opere d'arte, nei paesaggi, negli spettacoli di teatro che spesso rimangono nascosti e inascoltati dalla maggior parte della popolazione. Occorre, inoltre, ricordarsi che cultura non è solo consumo e fruizione di esperienze più o meno memorabili ed educative, ma è anche partecipazione attiva, esercizio di una cittadinanza critica e consapevole, preconditione per produrre innovazione e creatività nei diversi settori della produzione.

Quello di cui si sente maggiormente il bisogno è una svolta, un cambio di passo a livello nazionale che produca una visione condivisa in cui la cultura (in tutte le declinazioni possibili) possa giocare, non retoricamente, un ruolo importante nel liberare forze ed energie vitali per produrre coesione, per migliorare la qualità della vita, per rafforzare le capacità di innovazione, per qualificare la domanda turistica e offrire opportunità ed esperienze significative a tutte le persone che vivono su un determinato territorio. Così facendo si riuscirebbe a riportare il cittadino dentro il perimetro del sistema culturale sia come fruitore avvertito e capace di scegliere in modo ampio e consapevole l'offerta culturale che ritiene più soddisfacente e pertinente sia come "produttore" culturale, ovvero come persona libera e capace di prendere parte ai processi di ideazione, di realizzazione, di distribuzione, di reinterpretazione dell'attività culturale, generando così un rafforzamento del capitale sociale e creativo a livello individuale e collettivo. Non a caso, nell'ambito dei cambiamenti legati al rapporto tra produzione e consumo, si parla sempre più spesso di *prosumer*, secondo una fortunata definizione di Alvin Toffler (1981), ovvero di persone comuni che, in determinate situazioni, si affrancano dal ruolo di consumatori passivi e intervengono con modalità e intensità differenti nel processo di creazione, produzione e distribuzione a tal punto che in alcuni contesti diventa difficile separare chi produce da chi consuma. Si pensi, in particolare, alla produzione di informazione e di significati culturali che circola in Internet, generata dagli utenti stessi e al fenomeno del cosiddetto *crowdsourcing*, che ha dato origine a un modello di business nel quale imprese e organizzazioni coinvolgono e assoldano un insieme di persone, non assunte né retribuite, nello sviluppo di un progetto o di un prodotto.

Il marketing culturale può giocare un ruolo sicuramente importante in questa fase di passaggio, nel bene come nel male. Potrà, da un lato, contribuire a produrre ancora maggiore omologazione, appiattimento dei gusti verso un *mainstream* di proposte artistiche e culturali di facile assimilazione, prive di effetti collaterali indesiderati, ma a basso dosaggio di innovazione e rischio; potrà incoraggiare e legittimare, inoltre, logiche e comportamenti autoreferenziali legati a offerte e "liturgie" artistiche pensate per una cerchia ristretta ed elitaria di società che continua a usare la cultura come elemento di distinzione e non di inclusione.

Al contrario, il marketing culturale può, se utilizzato con slancio prospettico e se mosso da quelle che Gramsci (1974) chiamerebbe le "grandi ambizioni", contribuire a rimuovere molti dei blocchi che sembrano ingessare il sistema culturale attuale e condannarlo a una

situazione di stallo e inerzia. Permangono, infatti, molte barriere di natura psicologica, sociale, culturale ed economica che impediscono alle persone, come già ricordato, di diventare “consumAttori” informati e protagonisti di una casistica molto ampia ed eterogenea di esperienze significative, appaganti, ad alto potenziale gratificatorio. Con questo non si intende trasformare ogni cittadino in un “onnivoro culturale” intento a frequentare, partecipare e consumare a più non posso; quello che è importante è aumentare la quantità e la qualità delle opzioni e delle scelte possibili, rimuovendo gli steccati che disincentivano l’avvicinamento e la scoperta. I blocchi non riguardano solo chi consuma, ma anche chi produce cultura. Esiste troppo spesso, nel mondo delle imprese e delle organizzazioni culturali, un problema di scarsa predisposizione all’innovazione di processo e di prodotto. Anche su questo fronte occorre lavorare su blocchi che riguardano, *in primis*, la scarsa attitudine all’ascolto e alla conoscenza dei reali bisogni delle persone: chi sono, come decidono (e chi influenza le loro scelte), come si informano, come comunicano, cosa cercano nelle diverse esperienze culturali e cosa li disincentiva dal farle. Non si deve dimenticare, inoltre, la presenza di modelli ormai obsoleti e poco efficaci di comunicazione, l’utilizzo di pratiche manageriali derivate dalla tradizione organizzativa industriale e inadatte a cogliere i tratti qualificanti dell’esperienza culturale e un rapporto spesso di diffidenza e di chiusura nei confronti delle nuove tecnologie e della cultura digitale. Esiste, infine, un problema più ampio, tipicamente italiano, che accomuna molti settori (i beni culturali, ma anche il teatro, la musica colta, la danza, l’architettura, la letteratura) e che potrebbe essere sintetizzato nella “fobia della divulgazione”. La divulgazione è guardata con sospetto da chi detiene i saperi scientifici e la competenza di settore, perché dietro a ogni tentativo di divulgare si nasconde il rischio percepito della banalizzazione dei contenuti e il vizio della spettacolarizzazione della conoscenza. Il risultato è che, proprio perché non esiste una teoria, una legittimazione e una pratica della divulgazione, la comunicazione culturale si va polarizzando agli estremi: da una parte, la comunicazione ipertecnica e autoreferenziale degli addetti ai lavori indirizzata a un pubblico “di pari” (il catalogo del museo, il programma di sala, la presentazione del lavoro dell’artista); dall’altra, la mediazione dei contenuti costruita sulla presa facile e superficiale, sulla totale mancanza di rigore e sull’indifferenza alla rielaborazione critica dei contenuti.

Molti di questi temi potranno trovare una più efficace chiave di interpretazione se il marketing culturale sarà in grado di ripensarsi come un *corpus* concettuale e operativo abile a nutrirsi di apporti disciplinari molteplici (estetica, semiotica, economia, management, sociologia dei consumi, antropologia culturale, psicologia ecc.) e a collocarsi in una posizione baricentrica rispetto ad alcune sfide centrali per il sistema della cultura: la qualità della relazione con i diversi pubblici, l’ampliamento della base sociale e del consenso nei confronti del territorio di riferimento, il rinnovo dei linguaggi, dei registri e degli strumenti della comunicazione, la comprensione delle percezioni, degli atteggiamenti e dei bisogni delle persone, la crescita delle competenze di scelta e di formazione del gusto.

Il marketing culturale è una disciplina viva e in movimento che sta cercando un nuovo punto di equilibrio, anche grazie a un progressivo affrancamento rispetto ad approcci teorici originariamente sviluppati in contesti diversi da quello artistico-culturale e quindi strutturalmente inadatti a considerare le specificità di tale universo simbolico. Il marketing applicato al contesto artistico e culturale può diventare il terreno privilegiato per sperimentare modelli e strumenti di relazione e condivisione peculiari, ma di interesse e

riferimento anche per altri settori: da importatore di formule e di modelli, il marketing culturale può diventare esportatore di innovazioni e casi esemplari. La grande sfida che il marketing si troverà ad affrontare riguarda, infine, il rapporto tra “prodotto” e “mercato”: forse non ha più senso domandarsi chi tra i due “viene prima”, ma dove e su quali basi si potrà trovare un equilibrio tra indipendenza, autonomia artistica e necessità di risposta pertinente e adeguata alle esigenze e alle istanze collettive del tempo presente. Detto in altri termini, come trovare un bilanciamento tra visione artisticoculturale, sostenibilità sociale ed efficacia economica?

Relativamente alla struttura del libro, nel primo capitolo si affronta il tema dell’evoluzione del marketing della cultura e il contributo dei diversi approcci “postmoderni” (marketing relazionale, tribale, esperienziale e connesso) all’interpretazione dei cambiamenti della società attuale. Un particolare approfondimento è, inoltre, dedicato alla domanda di cultura in Italia. Il secondo capitolo analizza i modelli teorici della disciplina e i concetti chiave quali il prodotto, il mercato, il targeting e il processo decisionale del consumatore. Il terzo capitolo riguarda il sistema informativo di marketing, inteso come il processo di raccolta e organizzazione dei dati e delle informazioni per supportare il processo decisionale delle imprese culturali. Il quarto capitolo è incentrato sulla strategia e sulla costruzione del piano di marketing come strumento di orientamento e di riduzione della complessità in contesti socioeconomici sempre più incerti e turbolenti. Nel capitolo viene, altresì, affrontato il tema della concorrenza e della cooperazione nei diversi settori della cultura. L’ultimo capitolo, il quinto, riguarda gli strumenti operativi di cui possono disporre le imprese culturali: il branding, la pubblicità, la comunicazione digitale, le scelte di prezzo e la distribuzione.