

## 5 motivi di resistenza al marketing nell'ambito museale

Di **Daniele Lupo Jallà**  
marzo 2001

La recente presentazione a Torino del libro di François Colbert, *Marketing delle arti e della cultura*, (Etas 2000), la cui pubblicazione segue a un anno di distanza la traduzione dall'inglese di un altro importante testo - quello di Neil e Philip Kotler, *Marketing dei musei*, (Edizioni di Comunità, 1999) - è alla base di questa riflessione sulle ragioni per cui - in Italia almeno - il marketing continui a rappresentare un tabù per molti operatori culturali. Nel chiedermi quali resistenze profonde si siano opposte - e si oppongano - alla sua introduzione nella cassetta degli attrezzi di chi opera nella cultura, mi sembra di aver trovato cinque principali ragioni di diffidenza, resistenza, disinteresse, rifiuto.

### Uno

Una prima ragione mi sembra essere banalmente terminologica: "marketing" appartiene a un gruppo di anglicismi guardati con particolare sospetto dagli uomini e dalle donne della cultura per la loro connessione con una dimensione - quella economica, riduttivamente associata alla logica dell'impresa e del profitto - considerata estranea, se non antitetica, all'arte, alla scienza e alla cultura. Nel caso di marketing, la parola mercato è poi direttamente presente, minacciosamente evidenziata dalla kappa. Può apparire un argomento risibile, ma la lettura stessa del libro di Colbert ci aiuta a non sottovalutare il ruolo delle reazioni emotive. Mi chiedo anche se l'uso di un termine diverso e la definizione molto semplice di marketing che da Colbert nel suo libro - "ottimizzazione del rapporto tra aziende e clienti e massimizzazione della loro soddisfazione reciproca" - non avrebbero evitato diffidenze e ripulse e penso anzi che se nella diffusione del marketing culturale fosse stata adottata una strategia di marketing, molte resistenze sarebbero forse cadute prima ancora di nascere.

### Due

Una seconda ragione di resistenza mi sembra vada cercata nel contesto: in Italia di marketing applicato alla cultura si è iniziato a parlare negli anni novanta, nel quadro del cosiddetto "tournant commercial" che, giunto in ritardo rispetto ad altri paesi, da noi ha finito con il coincidere con l'idea - diffusa ed enfatizzata dai media - che i beni culturali avrebbero finalmente prodotto utili, soprattutto grazie all'apertura di caffetterie e di bookshop. Non mi soffermo oltre su questo punto anche perché questa fase mi sembra oggi fortunatamente alle nostre spalle, chiusa dai conti fatti, ben diversi da quelli annunciati e che ci consegna tuttavia il risultato (non economico) tutt'altro che disprezzabile di una nuova apertura e attenzione degli operatori nei confronti del pubblico e delle sue esigenze. Vedendo nel marketing, in qualche modo, una disciplina gregaria a queste prospettive di profitto, le resistenze emotive credo si siano approfondite e rafforzate.

### Tre

La terza ragione penso dipenda dall'ignoranza, nel senso proprio del termine, di cosa sia il marketing. Si diffida sempre di ciò che non si conosce, si teme l'ignoto, si evita l'oscuro e il marketing rientra sicuramente, per la maggior parte degli operatori culturali che hanno una formazione umanistica, nell'ambito dello sconosciuto, dell'ignoto, dell'oscuro. Pochi tra loro hanno avuto modo di incontrarlo nel corso della loro formazione, salvo trovarsi poi a dovervi fare i conti nel quadro della loro vita professionale, allo stesso modo che con l'economia, con il diritto, con la gestione delle risorse umane. Erigendo il buon senso a dottrina molti hanno però continuato a pensare di non avere bisogno di saperne di più, cosicché, al di fuori di una minoranza di operatori "sensibili" e aperti all'innovazione gestionale, perdurano nei confronti del marketing atteggiamenti pregiudiziali che possiamo collocare tra l'ignoranza e la presunzione di conoscenza, tra la diffidenza e l'indifferenza, tra il sospetto e il rifiuto. Per quanto si tratti di atteggiamenti residuali, varrebbe la pena di prenderli a riferimento per una verifica sul campo dell'effettivo rapporto degli operatori con il marketing.

### Quattro

La quarta ragione mi sembra rintracciabile in un limite intrinseco al marketing culturale stesso: per una lunga fase il marketing che si è cercato di introdurre in ambito culturale è stato un marketing non pensato per la cultura, poco o per nulla attento alla specificità del campo tanto negli strumenti di analisi quanto nelle proposte di applicazione. Nel trasporre meccanicamente il marketing dell'impresa o quello dei servizi alla cultura si è sovente offerta una immagine errata e riduttiva del marketing stesso e sono stati proposti strumenti poveri e in molti casi sbagliati alla cultura, facendo così un cattivo servizio all'uno e all'altra. È un limite che non si può certo imputare a Kotler o a Colbert, né ad altri autori della collana in cui è stato pubblicato il suo libro, come Sivia Bagdadli o Luca Zan, ma a tanti altri sì.

### Cinque

Al quinto posto colloco infine quella che mi sembra essere la vera e più importante ragione di difficoltà. Ho in mente un settore in particolare, quello dei musei, e non so quanto le considerazioni che farò siano estensibili ad altri ambiti, ma per il museo il problema mi sembra travalichi le responsabilità degli operatori. Alla base dell'estraneità, della diffidenza, del rifiuto nei confronti di nuovi approcci al museo, credo stia fondamentalmente la debolezza della sua identità.

È importante ricordare che il museo in Italia è stato giuridicamente "inesistente" per quasi un secolo e per questo privato dei connotati - che pure aveva in precedenza - di soggetto, di istituto. Assimilato alla collezione, a una "universalità di beni", come dicono i giuristi, il museo è divenuto fondamentalmente un oggetto e questo ha fatto sì che a questione stessa della sua finalità e dei suoi scopi passasse in secondo piano sino a cadere. Non bisogna lasciarsi trarre il inganno da quanto è stato fatto per aprire il museo, per valorizzarlo, per attirare il pubblico, per portarvi le scuole, per dotarlo di servizi aggiuntivi, di caffetterie e bookshop. Alla base è per lo più rimasta integra, più o meno radicata e confusa, l'idea che il museo si identifichi con i beni che contiene, pensando ad esso, nella migliore delle ipotesi, come a una collezione dotata di servizi aggiuntivi.

È in questa debolezza della sua identità, nella scarsa chiarezza ed evidenza della sua missione che va ricercata la difficoltà di introdurre all'interno del museo un approccio marketing. Perché se l'identità e la missione del museo fossero stati più chiare a tutti, se tutti avessero pensato al museo come a un istituto e a un servizio educativo - nel senso più ampio del termine - allora l'obiettivo del marketing sarebbe apparso coerente ed entro certi limiti coincidente, con quello del museo stesso. E gli strumenti del marketing uno strumento non solo utile, ma essenziale per il museo.

Non è forse compito del museo "ottimizzare" il suo rapporto con il pubblico, "massimizzando" la reciproca soddisfazione di entrambi? Con tutti gli opportuni sforzi di traduzione e adattamento, gli strumenti che il marketing culturale offre non possono rivelarsi determinati per consentire al museo di conseguire appieno le sue finalità e di svolgere al meglio le sue funzioni?

Se, come credo, ad entrambe le risposte si può rispondere senza esitazioni sì e la conoscenza diretta del marketing culturale contribuirà a far cadere i molti preconcetti che hanno finora impedito la sua introduzione nel bagaglio culturale degli operatori, l'introduzione di un approccio marketing nei musei finirà per rivelarsi essenziale per lo stesso sviluppo della sua missione.

