

Marketing della cultura

Dispensa per il corso di Marketing Territoriale

A cura di Michele Rosco

Capitolo 1 Cultura e mercato

La cultura ha bisogno di marketing?

Gli operatori della cultura si trovano, in questo inizio di millennio, in una situazione difficile, ma molto interessante. E' questa un'epoca in cui da tante parti si lamenta la perdita di senso, l'incapacità a orientare valori e comportamenti secondo ragioni e logiche riconoscibili, in cui tutto appare "liquido" e instabile (Lyotard, 1985 - Bauman, 2006 - Touraine, 2008). La cultura in questo contesto potrebbe svolgere un ruolo decisivo, perché come produttrice di senso non mi sembra che ci sia nulla di più efficace. Fermiamoci però sul concetto di "cultura", tema su cui l'umanità discute da millenni, fermandosi, almeno rapidamente, per indicare ciò che in questo libro si intende con questo così impegnativo termine. La prima definizione può essere la seguente: "la cultura si riferisce al lato espressivo della vita umana – comportamenti, oggetti, e idee che possono essere visti come espressioni, o rappresentanti di qualcos'altro" (Griswold, 2005, pag. 26). E' una definizione che apre al concetto tutto ciò che è legato all'espressività e che è portatore di valori, quindi in questa definizione troviamo tutti gli apparati espressivi utilizzati dall'uomo per dare senso alla propria esperienza, dalle arti alla religione, dalla politica alle ideologie. Ma per l'obiettivo di questo libro tale definizione è troppo ampia, perché qui interessa una particolare forma di produzione di senso, quella legata alla conoscenza, e cioè all'organizzazione di dati, informazioni, apprendimenti che portano alla decifrazione della realtà. Considero cioè "cultura" il processo di comprensione della realtà che una persona – o una comunità – mette in atto per comprendere il contesto in cui vive, dando *sensu* a quello che accade e viene percepito, attraverso l'insieme, sempre più articolato e organizzato, delle informazioni che giungono alla consapevolezza. Ma anche attraverso le categorie del bello e del buono, e cioè attraverso una consapevolezza di tipo estetico ed etico. Dunque cultura è attribuzione di senso attraverso la strutturazione consapevole dei dati e delle percezioni, la complessità delle relazioni informative, l'organizzazione degli apparati di conoscenza. (Weick, 1997). Parliamo quindi di cultura intesa come *paideia*, come educazione, quella cultura più vicina all'umanesimo rispetto all'idea antropologica di cultura in cui tutto ciò che è espressivo appartiene a questo ambito. Questa definizione ci consente di fare anche una valutazione di merito, di includere cioè nel concetto alcune cose e di escluderne altre, che nella impostazione che voglio dare a questa ricerca, rappresentano un elemento negativo, un fattore che non merita di essere promosso non fosse perché è già prevalente, è

già egemone, mentre invece, appunto, la cultura, così come l'ho definita, non gode nel mondo contemporaneo di un grande fascino. Se questo è vero, sia che l'importanza della cultura è sempre più centrale perché fornitrice di senso in un mondo privo di direzione, sia che questa centralità non ha il riconoscimento dovuto, serve del marketing, serve cioè una politica di promozione che corrisponde al bisogno di cultura, bisogno troppo spesso non chiaro, non esplicito e quindi da far emergere.

Economia e cultura

Dovrebbe infatti essere un grande momento per la cultura, se è vero che la ricerca di senso nel mondo contemporaneo è in crisi e che gli apparati tradizionali per interpretare la realtà non funzionano più, anche perché il suo ruolo all'interno della nuova economia si afferma in modo prepotente. E' ovvio, l'importanza della cultura non è riducibile al suo ruolo nell'economia, ma questo ci aiuta, in un mondo che dà alla sfera economica un peso sempre più rilevante.

Questa funzione/chave si gioca su più fronti:

- Il consumo post-moderno è un consumo eminentemente culturale, perché ha perso il suo carattere di misurazione entro la logica delle convenienze e dei calcoli, e diventa invece comportamento sociale dotato di senso. (Fabris, 2008)
- La produttività è legata sempre di più a fattori immateriali, informazioni, conoscenze che aggiungono valore ai prodotti, che modificano l'efficienza nei processi produttivi; e l'istruzione è diventata uno dei fattori produttivi più importanti e decisivi. (Rullani 2004)
- L'industria culturale nelle sue diverse articolazioni è diventata uno dei comparti più importanti dell'economia mondiale. (Sacco, 2007 - Grossi, 2009)
- Il rapporto tra cultura e territorio è sempre più forte e significativo, e la promozione del territorio, compito fondamentale per portare sviluppo in tempi di globalizzazione, si basa anche sulla capacità di valorizzare i beni culturali, la cultura del luogo, le storie, le leggende che danno a un territorio identità. (Caroli, 2006)

Analizziamo brevemente ognuno di questi argomenti. Il consumo è sempre più legato a fattori immateriali e valoriali; chi sceglie un oggetto, una merce, lo fa infatti sempre di più puntando non a un beneficio legato al valore d'uso, alla funzionalità, alla prestazione, ma ricercando nell'acquisto fattori immateriali, esperienze, valori. La differenza tra un prodotto e l'altro è sempre più di tipo simbolico, e cioè culturale, e il suo consumo è legato alla possibilità di vivere

un'esperienza di utilizzo che sia legata a queste componenti immateriali. (Codeluppi, 1992). Questa caratteristica del consumo contemporaneo ha trovato molti critici che vedono nella prevalenza del valore immateriale sul valore d'uso un grave difetto, quello che viene definito come la centralità del "logo" sulle caratteristiche di prestazione (Klein, 2001). A me, invece, non sembra un problema né pratico né morale il fatto che i consumatori preferiscono gli aspetti valoriali su quelli di prestazione, che valutino un prodotto per il suo aspetto, per la sua confezione, ma specialmente per quello che il prodotto comunica. Aver introdotto il consumo in un universo valoriale, al contrario, mi sembra un beneficio, anche in funzione del consumo più strettamente culturale – quello di eventi e prodotti culturali, quello di cui si parla in questo libro cioè – che ne viene esaltato. Se cioè per scegliere un prodotto alimentare, o un capo di vestiario, mi faccio guidare da elementi di valore (la sua qualità estetica, il suo legame con un territorio e una tradizione, la sua appartenenza a un universo culturale condiviso da altri), finirò per essere più sensibile anche a quei prodotti interamente culturali, un libro, uno spettacolo, una visita a un museo, che trasmettono questi valori in modo esclusivo. Certo, le aziende che vendono i nuovi prodotti-valori non sono interessate a una cultura della critica e della conoscenza, ma questo è un altro problema, quello che è importante è che un ambiente intriso di elementi culturali e valoriali è di interesse anche per le aziende del consumo e questo dovrebbe portare alla promozione e diffusione della cultura stessa. *Si pensi al mercato alimentare, sempre più mondo dell'immateriale, in cui i prodotti che si consumano sono legati allo stile di vita, al rapporto con il territorio, al piacere conviviale e della comunità, che li slega dal loro valore nutrizionale (anche se, ahimè, continuano a far ingrassare). Ebbene questo consumo valoriale è possibile perché legato alla lettura, ai film, alla conoscenza, non semplicemente a una moda dettata dalle grandi imprese. Si mangia un cibo perché si è letto un libro, si è fatto un viaggio, si è visto un film. Dalla madeleine di Proust, alla cucina di Montalbano la cultura influenza in modo irresistibile il nostro mangiare.*

Ancor più significativo, da questo punto di vista, è il secondo punto che abbiamo indicato come centrale per i fattori culturali: l'importanza degli elementi immateriali nella produttività del lavoro. Il lavoro in tutte le economie, prima della nuova fase che stiamo vivendo, ha funzioni tipicamente energetiche e quindi la produttività è legata alla capacità di produrre di più con meno energia (o al contrario, produrre lo stesso con meno energia); la produttività è dunque legata alla possibilità di pagare meno l'energia (intesa sia come prodotti energetici che come quantità di lavoro), di usarla in modo più efficiente. Le cose cambiano quando "si inizia a utilizzare lavoro cognitivo che produce conoscenze *propagabili* ad una miriade di applicazioni. Servono, perché questo passaggio si realizzi, canali di propagazione adeguati e un'organizzazione istituzionale che sia corrispondente ai nuovi bisogni" (Rullani, 2004, pag. 116). Quindi

nella nuova economia basata sulla conoscenza, la produttività dipende non più solo dagli investimenti (macchinari, metodologie di lavoro) che fa il singolo capitalista, ma specialmente dall'esistenza di canali di diffusione delle conoscenze e di istituzioni che agevolano le comunicazioni. La diffusione della cultura e la sua crescita attraverso "canali" e "istituzioni" è condizione necessaria perché la produttività aumenti.

Qui la dimostrazione è facilissima: solo la crescita dell'istruzione, della conoscenza, della ricerca favoriscono la produttività. E solo la creazione dei canali di comunicazione, reali e virtuali, e la diffusione dell'informazione agevolano il processo. Senza cultura la produttività non cresce, ma, aggiungo, senza nessuna cultura critica, perché solo la critica determina l'insoddisfazione della ricerca che introduce innovazione. "Che buon guanciale è il dubbio per una testa ben costruita" diceva Montaigne.

Che l'industria culturale sia in crescita è un altro dato di fatto, si pensi solo alla dimensione che ha il mercato del cinema, quello dell'editoria, dei videogiochi, della multimedialità, sempre di più elementi trainanti la ricchezza dei paesi sviluppati, anzi vero e proprio indice di sviluppo: più è rilevante l'industria culturale e il consumo ad essa legato, più l'economia di un paese tende a svilupparsi.

La cultura nel 2003 ha contribuito per il 2,6% al PIL dell'Unione Europea e il suo apporto ha superato quello dell'industria chimica, della gomma e della plastica.. Il giro d'affari ha toccato i 654 miliardi di euro, superando quello del settore delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione. E questo solo per fare un paio di esempi possibili (Carpano, 2007)

Sul territorio, infine, non approfondiamo nulla in questo capitolo, dedicando ai suoi rapporti con la cultura, sempre più stretti, l'intero capitolo 3[^].

C'è sul mercato, dunque, grande bisogno di cultura. Questo non significa però, al contrario che la sfida del mercato per le istituzioni culturali sia misurabile con dei risultati rilevanti direttamente dal punto di vista economico: nessuno si illude o propone che un museo, un evento culturale, un'area archeologica si ripaghino con delle entrate dirette o che portino dei vantaggi economici diretti alla società che li promuove. Quando queste entrate sono possibili – attraverso la biglietteria, i gadget e la libreria, le sponsorizzazioni – è bene per tutti, ma non è su questo che si può misurare la centralità della cultura e delle sue istituzioni. Certo un atteggiamento meno apocalittico di alcuni critici della mercatizzazione della cultura non guasterebbe: ricordiamo che il termine nasce etimologicamente dal verbo latino *colere*, coltivare, da cui derivano anche "culto" e "coltura". Ebbene a noi piace legare la cultura all'attività di paziente semina e coltivazione di frutti, piuttosto che all'idea sacra della conoscenza che anima qualche critico contemporaneo (Clair, 2008) più spaventato della diffusione di massa dell'arte che della sua mercificazione. Parlare di mercato della

cultura significa anche accettare che ci sia una democratizzazione del sapere e della conoscenza e questo deve compiacerci, non spaventarci, anche immaginando che le torme di turisti culturali che visitano un museo di pittura rinascimentale siano a digiuno di quella filosofia neo-platonica indispensabile a leggere il progetto iconologico dell'artista. Ma non siamo più al tempo del *Grand Tour* e dobbiamo non solo ammettere che ci siano visitatori ignoranti, ma auguracelo, sicuri che tra i mille poco consapevoli, qualcuno che si farà stregare dalla bellezza ci sarà e magari si avvierà anche a quegli studi iconologici che lo porteranno a un livello di consapevolezza infinitamente maggiore. Ma il nostro compito è quello di avere sempre più visitatori – e lettori e spettatori - e di dare loro l'idea che la cultura è complessità, ricerca e fatica, oltre che piacere.

Cultura mercato e intrattenimento

Eppure c'è qualcosa che non va, qualche conto che non torna, perché questa importanza crescente della cultura non corrisponde a un suo rilievo di massa, a una percezione diffusa di centralità, tanto che, non solo nel nostro paese, la cultura è vista spesso come un orpello, una pesantezza inutile, e le persone di cultura, gli intellettuali, vivono un momento di successo mediatico e di opinione non proprio brillante. (Asor Rosa, 2009)

Ci troviamo perciò nella situazione del gesuita seicentesco di cui parla Croce (Croce, 1972), quando narra che, nella piazza in cui predicava al popolo, compare un Pulcinella che gli toglie tutto il pubblico. Ma il gesuita non si scoraggia e, attraverso una serie di lazzi, capriole, scherzi e giochi, riesce a catturare di nuovo il pubblico perduto. Non ci dice Croce che cosa accadde dopo, che cosa disse il bravo gesuita dopo la sua performance, e vedremo che questo “dopo” è più importante dello spettacolino, ma certo, senza lo spettacolo, il pubblico sarebbe fuggito.

Ebbene nella nostra piazza, quella in cui gli operatori della cultura cercano di predicare l'importanza della cultura i pulcinella si affollano e levano tutto il pubblico. E occorre decidere cosa fare, se chiudersi nello sdegnoso riserbo, sapendo che la storia darà ragione, o accettare la sfida e provare a battere i pulcinella. Per fare questo occorre da un lato acquisire nuove competenze e nuove modalità di comunicazione, ed è il terreno del marketing, ma dall'altro, occorre tenere fede al concetto di cultura che abbiamo prima delineato: una ricerca di senso che passi attraverso la conoscenza. Se non teniamo fermo questo punto, la nostra cultura diventa intrattenimento, e cioè semplificazione piacevole e nulla più, e questo compito lasciamolo ai veri pulcinella. Il grande nemico della cultura nella nostra epoca è proprio il dominio dell'intrattenimento che sussume in sé tutte le culture, che trasforma in spettacolo rassicurante ogni evento

espressivo. Bisogna essere capaci di attrarre il pubblico, ma anche di lasciare integra la complessità del *prodotto* che si vuole proporre, ecco perché ho detto che l'importante per il gesuita era quello che avrebbe detto dopo aver richiamato il pubblico. La cultura, così come l'abbiamo descritta, deve essere legata al compito di inquietare, di far cambiare opinione, di creare imbarazzo e quindi nuovi pensieri, non di rassicurare presentando, in un racconto sempre ripetuto e sempre uguale a se stesso, una modalità di interpretazione della realtà basata sulla conferma di ciò che si conosce già, di ciò che non produce cambiamento. La cultura, la conoscenza sono legate all'idea illuminista della ragione che dissipa le tenebre sconfiggendo i pregiudizi, le pigrizie, le illusioni e le false credenze. Siamo tutti consapevoli che la *ragione* è qualcosa di infinitamente più articolato e complesso di quello che credevano Voltaire e Diderot, (a partire, solo per fare un esempio, del rapporto tra ragione e sentimento oggi difficili da distinguere in modo definitivo, si pensi al concetto di "intelligenza emotiva"), ma il pregiudizio rassicurante, che oggi è rappresentato dalla civiltà dello spettacolo e dal suo medium più invasivo, la televisione, è ancora il nemico di tutti quelli che credono nel primato della cultura.

Sia ben chiaro qui non si vuole in alcun modo riprodurre un vecchio conflitto tra cultura alta e cultura di massa: è finito il tempo degli Apocalittici e degli Integrati. Per chi scrive, i Beatles e Charlie Brown, Ombre Rosse e Charlie Parker sono dei classici e fanno parte di quella cultura che qui si propone di promuovere. La differenza sta, lo ripetiamo, nella capacità e nella volontà di lavorare sulla conoscenza, sulla volontà di costruire un rapporto con la propria utenza, con i clienti, di tipo critico, che non mira solo a inseguirne il gusto e a rassicurare sulle opinioni già acquisite. E' chiaro che il giudizio di ciò che fa parte e di ciò che è escluso dalla cultura è soggettivo e qui non si vuole tracciare un confine invalicabile e dare giudizi di questo tipo. Ma rimane una distanza tra un intento culturale che mira alla crescita e all'approfondimento e un altro che punta alla rassicurazione. Non sappiamo esattamente chi sta da una parte e chi dall'altra, ma sappiamo che il confine c'è.

Quindi accettiamo la sfida e lavoriamo con il marketing, arte dell'attrazione del nostro mondo post-moderno, e poi però lavoriamo per complessificare il nostro messaggio; questa è la sfida.

Quale marketing per la cultura

Ma quale marketing immaginare per la cultura? Di marketing si parla da tempo in questo settore e i contributi non sono pochi, così come si alternano commenti tra "apocalittici" e "integrati" che rifiutano o accettano il marketing tout court.

Ma il "marketing" inteso come disciplina – o quasi ideologia – uguale a se stessa in ogni circostanza, unica e immutabile, non esiste, esistono invece diversi tipi di marketing, e scegliere quale applicare è una decisione non secondaria e non semplice. Il marketing è una disciplina empirica, recente, poco strutturata come scienza e ha

comunque alcuni principi comuni di partenza per ogni sua versione. Marketing è quell'insieme di metodologie, di tecniche, ma anche di filosofie, che tende a promuovere verso i clienti-consumatori un qualsiasi prodotto/servizio in una situazione competitiva. Il marketing per ottenere i suoi risultati agisce secondo alcune direttrici fondamentali che si possono riassumere nei seguenti punti:

- costruire un progetto di promozione e valorizzazione che sia attento a tutte le condizioni e i mutamenti di contesto, e che sappia calare le strategie di promozione tenendo conto di queste condizioni (*orientamento al mercato*);
- mettere il cliente/consumatore, con i suoi bisogni e i suoi desideri al centro dell'attenzione, progettando l'offerta il più possibile vicina a questi bisogni e desideri (*orientamento al cliente*);
- progettare un'offerta complessa e articolata, basata su un insieme di leve interagenti (marketing-mix) e costruita il più possibile su target di clienti ben delineati. (Kotler Keller, 2007)

Sul primo e sul terzo punto non ci sono problemi, il punto critico è il secondo, che in molti manuali di marketing viene visto come l'essenza stessa della disciplina: il prodotto e l'offerta devono modellarsi sui bisogni e - financo - i capricci del cliente.

Nella cultura questo comporta dei problemi sia sul versante etico, che su quello economico. Il prodotto cultura non può essere realizzato rispondendo immediatamente, senza "mediazioni", alle esigenze del cliente, ma, nella sua progettazione e realizzazione, deve far riferimento innanzitutto all'insieme di valori e di idee del produttore, sia esso l'artista, il distributore o il valorizzatore (Colbert, 2000). La cultura non è sul mercato nella sua fase di progettazione e realizzazione; il marketing interviene solo dopo che sono stati definiti gli elementi base su cui progettare l'offerta, elementi che fanno riferimento all'universo valoriale di chi mette sul mercato la sua opera o promuove le opere degli altri.

Per una biblioteca, ad esempio, il problema non è e non può essere quello di fornire risposte supinamente aderenti al sentire dei propri cittadini senza considerare cosa le istituzioni sono e fanno in virtù di quegli obiettivi individuati nel corso della propria storia. La biblioteca ha degli obiettivi di servizio che ne implicano la missione, e questi obiettivi rispondono alla domanda in senso pieno del termine, ma questa domanda non è interpretabile meccanicamente come richiesta dell'utente.

Questo è vero anche per un aspetto puramente economico: la cultura appartiene a quello che gli economisti definiscono un "bene di merito", cioè fa parte di quei beni la cui produzione genera sistematicamente esternalità positive, o ritenute

tali dalla collettività. La cultura genera con la sua diffusione, cioè, vantaggi a tutta la collettività, e l'abitudine alla cultura crea dipendenza, produce, in chi la consuma, sempre nuovi e imprevedibili bisogni. (Amendola, 2005 - Trimarchi, 2005) E' perciò compito del marketing della cultura non solo rispondere ai bisogni espressi dalla clientela, ma *indurre* bisogni che non sono percepiti, o che sono mal percepiti. Chi fa marketing della cultura non può così impostare le proprie politiche sulle richieste della "maggioranza" dei clienti, sui trend del mercato, ma deve lavorare sulla vocazione specifica dell'operatore e sui valori da affermare nella promozione della cultura, nell'assistenza alla ricerca, nella conservazione del patrimonio culturale. Se la cultura si svaluta, si consuma alla ricerca del successo economico, essa esaurisce il proprio compito, e non è in grado di esercitare quella straordinaria funzione di "produttrice di senso e di identità" che nell'economia moderna è fattore diretto di competitività. E quindi consuma la sua utilità di merito, che riguarda l'intera comunità. Il marketing della cultura deve quindi essere capace di orientare le proprie strategie al cliente/utente, ma sapendo che in questo non può esaurire la propria attività, perché la cultura non è riducibile a un calcolo di utilità immediato. (Rosco, 2003)

La polemica sul marketing e sulla sua liceità morale si è concentrata sul problema del bisogno: il marketing soddisfa bisogni esistenti o, piuttosto, ne crea artificialmente alcuni per poi soddisfarli con nuovi prodotti? Su questo tema i critici del marketing hanno scritto e detto il loro pensiero, negando legittimità morale a questa prassi, ed escludendo, in particolar modo, che esso sia praticabile in settori non profit. In realtà, a parte il problema, antico quanto la filosofia morale, di quali sono i bisogni reali e quali quelli non necessari alla felicità, il tema della possibilità morale di fare marketing, o, meglio, della possibilità di fare marketing in modo moralmente corretto, va spostato. Il rischio di amoralità del marketing, secondo me, non sta nei bisogni che verrebbero indotti, ma, paradossalmente, nell'operare secondo i bisogni dei clienti in modo acritico. Dobbiamo tornare cioè al tema dei valori: essi nascono non dall'ascolto del mercato, ma altrove, non fanno parte del mercato, e non possono essere negoziabili; questo vale per l'azienda che induce i bisogni, ma anche per l'azienda che si fa indurre la soluzione ai bisogni. Se un'impresa, cioè, pur di vendere si fa imporre i valori dei clienti, e opera in modo acritico secondo i comandi del cliente, allora sì che commette un atto amorale, perché invece di difendere il suo punto di vista, radicato nei propri valori, si snatura, pur di raggiungere i risultati. Può sembrare paradossale tutto ciò, ma solo se pensiamo al largo consumo: se vendo una bibita gassata e il cliente vuole più zucchero – o meno zucchero – non c'è problema, per vendere sono disposto ad andar dietro a ogni suo

capriccio. Ma per un'impresa che fa prodotti di tecnologia, può essere possibile rincorrere i clienti? Ed è lecito, moralmente, farsi dettare i temi dell'innovazione dagli umori del cliente e dalle ricerche di mercato? Secondo me no, non deve essere lecito, perché le scelte di tipo tecnologico sono legate a fattori che non possono subire il volere dell'ultimo sondaggio, e chi lo insegue, tale volere, fa un danno al cliente stesso, che presto cambierà opinione e deciderà di non comprare più. Ma se passiamo a un ulteriore livello, la politica, la pubblica amministrazione, il volontariato, ecco che il dato ci sembra non contestabile: le grandi scelte non possono essere dettate dagli umori del momento, non possono diventare mercato, e quindi guai a chi, operando in questi contesti, si fa imporre il punto di vista, occasionale e labile, del cliente, guai a chi pretende di costruire il suo progetto seguendo i sondaggi.

Il marketing è però possibile e necessario per vestire al meglio le proprie scelte altrove maturate, per comunicarle nel modo più efficace, per renderle fruibili ai più. E' questo il compito di un marketing che voglia essere corretto, un'attività, per assurdo, più incline a suscitare bisogni che a obbedire al cliente. E quindi un marketing sui nostri temi deve partire da questi presupposti: le decisioni sui beni culturali, sulla cultura, sull'informazione e la conoscenza non appartengono al mercato e quindi al marketing; un marketing di questi temi va invece costruito per impostare nel modo più efficace le decisioni prese su quali informazioni vanno veicolate e vendute, su quale conoscenza andare a proporre, su qual è la cultura che si vuole diffondere. Anche qui siamo su un crinale impervio e pericoloso, ma questo è un programma di lavoro, non una semplice valutazione di fatto.

Occorre sottolineare che anche dal punto di vista operativo si può e si deve fare marketing in modo innovativo rispetto non solo alla sua *vulgata*, ma anche al suo uso in un contesto in cui prevale la comunicazione di tipo tradizionale, e cioè la pubblicità veicolata dai mass media. Non è solo una valutazione di scarsità di risorse e dunque di impossibilità di accesso ai budget televisivi per gli operatori della cultura, ma è specialmente una valutazione di merito: la comunicazione tendenzialmente "stupida", breve, emotiva, semplificata fino all'osso tipica della pubblicità sui mass media, non è adatta a un bene complesso come la cultura, che deve privilegiare un marketing lento, un marketing che mira a costruire relazioni sul lungo periodo, che si rivolge all'emotività del destinatario, ma anche alla sua intelligenza, alla sua capacità di scegliere, di discernere. Un marketing che viaggi privilegiatamente sulla rete, che coinvolga e costruisca delle comunità, che parli "con qualcuno" e non "comunichi a qualcuno". Un marketing che non abbia paura di utilizzare stilemi e temi della cultura popolare, che usi i linguaggi giovanili, che lavori sulla commistione degli stili e

dei generi, che sappia mescolare le carte, che stupisca e sia creativo. E infine che si radichi sul territorio e che da lì riparta per le sue politiche.

A che serve il marketing?

Come mettere in contatto marketing e cultura? Come utilizzare il marketing con lo scopo di rendere la cultura attrattiva per un pubblico distratto dall'intrattenimento spettacolare, sempre più invasivo creatore di senso in questo inizio millennio? Il marketing serve solo se esiste, evidente o latente, un bisogno, cioè la percezione di una mancanza. Quindi dobbiamo presumere che il bisogno di cultura esista nel *grande pubblico*, nella totalità dell'umanità a di là del ruolo utile che oggi i fattori immateriali – e dunque culturali – giocano nell'economia.

Il bisogno di conoscere è un bisogno fondamentale dell'*homo sapiens* (che altrimenti non si chiamerebbe così). Un bisogno che nasce quando altri bisogni sono soddisfatti e, in particolare, viene alla consapevolezza attraverso la meraviglia, perché, come diceva Aristotele gli uomini iniziano a filosofare perché li prende la meraviglia del mondo e il loro stupore li porta alla riflessione. E' dalla meraviglia dunque che nasce nell'uomo la curiosità intellettuale, la voglia di sapere, quella che per Aristotele è la "filosofia" e che noi chiamiamo cultura. Ebbene, in un mondo in cui la meraviglia è merce fin troppo usata, compito del marketing della cultura è ricreare quella meraviglia che apre la coscienza all'uomo post-moderno e lo spinge a ricercare la conoscenza, il sapere. Secondo i Greci provare meraviglia significava porsi domande, era un atteggiamento teoretico che spingeva a chiedersi il perché delle cose. (Berti, 2007). Ebbene, attraverso il marketing dobbiamo riuscire a ricreare meraviglia in un mercato distratto da troppi altri segnali e informazioni e poco attento alla *filosofia*. Senza uno sforzo in questa direzione, attraverso le arti creative del marketing, il rischio che sempre meno persone trovino autonomamente la meraviglia che le porta al sapere è altissimo. Non dobbiamo correrlo.

Capitolo 2 Il marketing

Il marketing: definizione e ambiti

L'American Marketing Association definisce il marketing così: “una funzione organizzativa ed un insieme di processi volti a creare, comunicare e trasmettere un valore ai clienti, ed a gestire i rapporti con essi in modo che diano benefici all'impresa ed ai suoi portatori di interesse”. E' una delle mille definizioni possibili della disciplina (e qui “mille” non è un'iperbole, ma probabilmente una sottovalutazione). La prima cosa da sottolineare in questa definizione è la duplicità del marketing: da un lato è una “funzione organizzativa” cioè un'attività delegata a una componente dell'organizzazione, dall'altra viene definito come processo, che mira a trasmettere “valore” e cioè a produrre dei benefici per il cliente, aggiungendo all'offerta componenti materiali o immateriali. L'attività di marketing viene svolta dunque da alcuni specialisti che lavorano all'interno dell'organizzazione e che hanno il compito di migliorare l'offerta, offrendo al cliente qualcosa in più rispetto alle condizioni base: una confezione migliore, uno sconto o un'agevolazione di acquisto, un servizio di assistenza, un optional, un regalo.

L'A.M.M. sottolinea poi che questo valore nasce dalla relazione con i clienti e porta contemporaneamente vantaggi a questi, ma anche ai portatori di interesse organizzativi (gli azionisti), e, aggiungiamo noi, anche all'intera società. Abbiamo già visto nel primo capitolo come nel caso del marketing della cultura i vantaggi della diffusione di prodotti e servizi culturali sono relativi non solo a chi offre sul mercato il suo prodotto, aumentando il numero dei clienti e la loro soddisfazione, ma anche a tutta la comunità, che beneficia di quelle esternalità positive di cui abbiamo già visto l'effetto. Il marketing mira quindi a valorizzare l'offerta sia in direzione di chi propone sul mercato i suoi prodotti-servizi, che di chi ne fruisce. Avere clienti soddisfatti nel tempo è la vera vocazione del marketing, che solo ottenendo questo risultato può garantirsi il successo.

Entrando nel merito delle attività che fanno riferimento al marketing, dei suoi *processi*, verificiamo che ci sono due fasi, che caratterizzano gli operatori qualsiasi sia il settore in cui si lavora: una prima conoscitiva e strategica, una seconda operativa. Il marketing cioè parte dalla conoscenza del contesto in cui si opera, ne comprende le caratteristiche e le dinamiche, e solo dopo questa fase conoscitiva definisce le condizioni dell'offerta. Questa è la specificità della

disciplina che non va mai dimenticata: l'organizzazione che opera sul mercato deve prima proiettare le sue attenzioni e i suoi sforzi per comprendere l'ambiente in cui si opera e solo dopo può procedere alla definizione di un'offerta, che sarà inevitabilmente strutturata sulle riflessioni e le considerazioni tratte dall'analisi precedente. Quindi si opera secondo i principi del marketing se la proposta che si offre al mercato – che cosa produrre, a quali prezzi e condizioni, con quale comunicazione – viene basata sulla conoscenza del contesto economico e sociale, e in particolare sulle esigenze e sui bisogni espressi dai clienti. E' quello che viene definito in manuali e corsi di marketing, "orientamento al mercato".

Un'area archeologica che vuole operare secondo i principi del marketing per sviluppare le visite al sito, deve quindi innanzitutto analizzare il contesto nel quale opera, e quindi il territorio, le tendenze culturali, le caratteristiche delle altre attrazioni che ci sono nell'area geografica, le tendenze al consumo culturale e l'interesse generale per l'archeologia, i media che influenzano l'opinione pubblica locale e nazionale. Deve poi cercare di scoprire che cosa preferiscono i visitatori in un'area archeologica del tipo di quella di cui si parla, quanto tempo dedicano alla visita, quali informazioni cercano e di quali sentono il bisogno. Solo a questo punto è possibile fare un piano di comunicazione che promuova l'area e la faccia conoscere, studiare gli apparati di informazione che possano essere utili ai visitatori, decidere come impostare il sito web, fare iniziative promozionali verso le scuole, accordarsi con gli operatori locali per comunicare la propria offerta e così via.

Il piano di marketing

La conoscenza del mercato e del cliente si inserisce dunque in un processo operativo che parte appunto dall'analisi e finisce nella definizione del piano e dei sistemi di verifica dei risultati. (vedi tabella Kotler, Kotler 2004). Proviamo a vedere rapidamente quali sono gli elementi/chiave di questa analisi.

SWOT

Il processo inizia con l'analisi dell'ambiente esterno e con quella dell'ambiente interno. Occorre cioè prima di tutto comprendere il contesto generale in cui opera l'organizzazione, e poi verificare se le condizioni organizzative interne sono adeguate sia a rispondere alle sfide del cambiamento ambientale, sia a quelle poste dai concorrenti. Questo insieme di analisi è racchiuso in un modello di grande efficacia ermeneutica e operativa, noto come analisi SWOT, dalle iniziali dei fattori che vengono esaminati: punti di forza *Strength* e di debolezza *Weaknes*, opportunità *Opportunity* e minacce *Threat*. L'organizzazione, secondo i principi di marketing è dunque sempre inserita in un contesto di cui non ha pieno

controllo, ma che deve imparare a conoscere in modo costante, in una dinamica continua in cui si vanno ad esaminare sempre i fattori che possono portare novità – positive o negative – e gli elementi interni che rendono più o meno forte la propria posizione. Al di là della complessità e delle fasi di individuazione di questi fattori, e delle politiche per farvi fronte, quello che mi preme indicare è che la strategia di marketing è sempre debitrice di un'analisi del contesto e di una comprensione degli attori che sono in relazione tra di loro. I fattori ambientali – culturali, tecnologici, economici, sociali – e quelli interni – risorse, capacità, patrimoni – influenzano le decisioni e tutte le scelte che si compiono devono partire dalla comprensione di queste dinamiche. (Cicciotti – Rizzi, 2005)

Se parliamo della strategia di una biblioteca di ricerca, la minaccia incombente più grave da affrontare è la digitalizzazione sia dei documenti che degli strumenti di ricerca. A che serve una biblioteca quando gli utenti possono, dalla loro postazione casalinga, fare autonomamente le ricerche bibliografiche? L'opportunità maggiore è invece costituita dal moltiplicarsi delle fonti e dalla loro affidabilità: l'utente che ricerca autonomamente, sarà in grado di capire ciò che è rilevante e attendibile? I punti di forza sono costituiti, ad esempio, dalla presenza di servizi in rete, in grado di integrare la biblioteca e le sue risorse all'interno degli autonomi spazi di ricerca dell'utente senza dimostrarsi ininfluenti, e i punti di debolezza sono causati, per esempio, dalla difficoltà di mettere a disposizione la letteratura scientifica più recente, per limiti di acquisto o di catalogazione.

Mission e Vision

Stabilite le condizioni ambientali, occorre passare alla definizione dell'identità organizzativa, che passa per la messa a fuoco di *mission* e *vision*. La *mission* organizzativa è la principale guida che si può avere per pianificare le proprie attività. La *mission* è l'esplicitazione degli obiettivi organizzativi in una prospettiva di medio e lungo termine. Il concetto è legato intimamente a quello di identità organizzativa e dunque alla politica di differenziazione, quella fase della strategia che mette in luce le caratteristiche che rendono originale, differente, un'organizzazione da un'altra. Per definire la *mission* serve far riferimento a tre elementi: l'ambiente e la sua evoluzione, la clientela e i suoi bisogni (ciò che ha *valore* per i clienti), gli obiettivi di sviluppo dell'organizzazione. Definire la *mission* è tutt'altro che banale e inutile, una corretta individuazione dei propri obiettivi nel lungo termine consente di guidare l'organizzazione, di condividere gli obiettivi con tutti i membri, ma anche con gli *stakeholders*, di rendere chiaro ai clienti/utenti che cosa si possono aspettare.

Il problema della mission è uno dei temi/chiave intorno a cui i bibliotecari si arrovellano. La classica distinzione tra tipologie di biblioteca è utile, ma non basta più: pubblica lettura, ricerca, conservazione, sono concetti utili, ma insufficienti. Il tema della

digitalizzazione – mutamento del contesto – ha reso il mondo del libro sensibile a problematiche nuovissime: dopo l'uso del catalogo elettronico, dopo i motori di ricerca, dopo le banche dati pubbliche, è inevitabile che i clienti si aspettino altri benefici dalle biblioteche. E poi la carenza di fondi, il nuovo atteggiamento della pubblica amministrazione, le esigenze di ricerca delle imprese, sono tutti elementi che rendono la necessità di ridefinire la mission della biblioteca (e di ogni biblioteca rispetto ai propri obiettivi) un tema vitale.

Secondo Kotler per definire la mission occorre considerare cinque elementi:

- La storia dell'organizzazione,
- Le preferenze attuali del management,
- Le considerazioni ambientali,
- Le risorse di cui dispone l'organizzazione,
- Le peculiari competenze organizzative e dei collaboratori e dipendenti.

(Kotler, Scott, 1993 p. 54)

La *mission* può essere riassunta in uno slogan, cioè in un motto, una frase, una citazione che diano la sintesi di tutti questi elementi, che riassumano il centro degli obiettivi organizzativi. Lo slogan è legato anche al secondo aspetto, quello della *vision*, che riguarda i valori di un'organizzazione e quindi ha un carattere ancora più duraturo nel tempo: se gli obiettivi organizzativi mutano con il mutare del contesto, i valori sono legati a scelte organizzative più soggettive e quindi più stabili. La *vision* è legata a orientamenti etico-professionali, a standard di lavoro, a modalità d'azione che si rivolgono innanzitutto ai collaboratori dell'organizzazione, perché si uniscano intorno a un progetto condiviso. La *vision* definisce dunque il sistema di valori che guiderà le persone per raggiungere gli obiettivi comuni, fa da collante all'interno dell'organizzazione e, comunicata all'esterno, serve a creare identità ed immagine. È l'elemento che individua l'organizzazione in modo univoco e la caratterizza verso il mercato.

Ogni processo di comunicazione deve partire dalla chiarezza di *mission* e *vision* e su queste scelte costruire la propria politica di immagine e di informazione verso il mercato. Ma quello su cui deve guidare la fissazione e la definizione di questi elementi è la necessità di caratterizzare e di differenziare le proprie istituzioni: in Italia esistono migliaia di festival culturali (difficile fare un censimento ma pare circa 7000), molti di questi sono di cinema, come uscire dall'anonimato? Come riuscire a caratterizzarsi, a dare un'idea di sé distinta da quella degli altri? Su questo si dovrebbe

ragionare, convinti che solo una caratterizzazione condivisa sul territorio e dagli *stakeholders*, e comunicata efficacemente al mercato può rendere esclusivo l'evento e interessante per i media.

Segmentazione e comportamento di utilizzo

Prima di passare alla definizione delle strategie e dei piani operativi, occorre fare un passaggio importantissimo: comprendere la clientela, e cioè effettuare l'analisi del comportamento di utilizzo divisa per gruppi di clienti, e cioè per segmenti di mercato..

Capire il comportamento che l'attuale utenza ha nell'utilizzo del servizio è un po' il cuore della fase conoscitiva del marketing. Ci siamo già posti, nelle fasi precedenti la domanda su chi sono i clienti e che cosa ha valore per loro, e ci siamo anche chiariti su che cosa caratterizza l'organizzazione per soddisfare questa domanda di valore. Ora bisogna andare più a fondo e comprendere che cosa l'utente utilizza, perché, chi utilizza e cioè i soggetti direttamente e indirettamente coinvolti nella decisione e nelle modalità di utilizzo, quando avviene l'utilizzo, e dunque i tempi nel giorno, nella settimana, nell'anno preferenziali, dove, cioè il luogo in cui si preferisce utilizzare e dove si compra, come, ovvero le modalità in cui si utilizza. Pensiamo al consumo di uno spettacolo dal vivo, qual è la motivazione principale che spinge le persone a andare a uno spettacolo? Chi materialmente effettua l'acquisto dei biglietti? Da chi è influenzato, dagli amici, dalla critica sui giornali, dal web, dalla televisione? Quando è più frequente che il tale spettacolo venga preferito? Come lo spettatore preferisce goderselo, in un teatro al chiuso? All'aperto? In un locale in cui può conversare, in cui può bere qualcosa? A tutte queste domande si risponde con l'esperienza, con l'osservazione, ma specialmente con le ricerche di mercato. Questa fase di indagine è straordinariamente efficace per capire come strutturare un'offerta adeguata alle aspettative, o come impostare la comunicazione affinché alcune percezioni dei clienti e i suoi bisogni possano essere orientati secondo le modalità previste da chi offre il servizio culturale. E questo secondo aspetto, che potremmo definire pedagogico, finisce per essere prevalente nel marketing culturale. L'analisi del comportamento di acquisto avviene attraverso le ricerche di mercato, che vengono effettuate intervistando gli utenti, chiedendo sia il loro comportamento che la loro valutazione dell'esperienza di consumo. (vedi esempio).

L'analisi del comportamento consente anche di distinguere tra diversi bisogni e diversi profili di utenza, operando quell'attività di segmentazione che è alla base del marketing. La segmentazione cioè serve a dividere i clienti in gruppi omogenei – i target di mercato - che risponderanno in modo simile alle azioni di marketing.

I criteri di segmentazione sono tanti (per ragioni anagrafiche, per reddito), ma la più efficace è quella per comportamenti – e quindi per bisogni – che offre il vantaggio di trovare ragioni efficaci per modellare il marketing, specialmente in settori, come quello della cultura, in cui è difficile derivare dagli altri criteri, efficacia decisionale.

Possiamo individuare, secondo questo criterio, tre diversi segmenti: i forti consumatori di cultura, i consumatori occasionali, i consumatori provvisori (studenti accompagnati dai docenti). I primi sono in grado di orientarsi nell'offerta con sufficiente autonomia, sanno scegliere e sanno collocare le nuove informazioni in apparati di senso già strutturati. Troppo spesso le offerte sono dedicate solo a questi utenti, senza percepire i bisogni degli altri.

I consumatori occasionali (lettori di pochi libri, visitatori di mostre e musei solo in vacanza), sono il settore più ampio, e una politica di marketing dovrebbe essere costruita su di loro in modo specifico, mentre invece troppo spesso la qualità dell'offerta, troppo alta e troppo specialistica, finisce per allontanarli rafforzando la convinzione che la cultura è noiosa.

Sugli studenti ci sono politiche educative più strutturate e consolidate, basate sul gioco, sulla manipolazione, sui laboratori. Forse da queste politiche si potrebbero trovare modelli adatti all'altro segmento, quello degli occasionali, per far uscire la didattica e la divulgazione da una concezione tutta schiacciata sulle età giovanili.

Molto interessante è la segmentazione per benefici attesi, che consente di comprendere che cosa c'è alla base del comportamento di consumo. Per classificare questi benefici si può usare una matrice di posizionamento, che consente di classificarli secondo assi di polarità. Si può ad esempio costruire su un asse i comportamenti che vanno da "rilassante" ad "eccitante", e sull'altro da "divertente" a "aumenta la mia cultura". Abbiamo così una classificazione che prende la forma illustrata in figura : (Colbert, pag. 136).

Il marketing-mix

Solo dopo aver compreso ambiente e cliente, il marketing definisce una politica di strutturazione dell'offerta culturale, che viene definita "marketing-mix" e cioè l'insieme dei fattori che costituiscono l'offerta. La cosa importante da comprendere è che questo mix vale più del singolo fattore – o leva di marketing – e che ogni segmento richiede uno specifico mix di offerta. Le leve sono tradizionalmente presentate in quattro, anche se gli studi di marketing sempre più spesso individuano nuovi fattori, riconducibili a fatica nelle quattro classiche. Ma, seguendo la tradizione, l'elenco delle quattro leve è: prodotto, prezzo, promozione e distribuzione.

Il consumo culturale

Il consumo di cultura, considerata in tutti i suoi settori e distinzioni, è in crescente crescita anche nel nostro paese. Questo non solo è rassicurante, ma è anche inevitabile in un contesto in cui il consumo tende a perdere il suo carattere di soddisfazione di utilità per acquisire quello di “agire sociale dotato di senso”. (Fabris, 2008) Sul mercato non agisce più *l'homo oeconomicus* descritto dall'economia classica, quel consumatore che agendo razionalmente cerca il miglior prezzo calcolando i benefici; c'è invece un nuovo soggetto alla ricerca di qualcosa di più che valori d'uso coerenti con il suo calcolo delle utilità. Il consumatore moderno (o post-moderno?) agisce sul mercato alla ricerca di valori simbolici che accompagnino i valori d'uso, e dà a questi valori simbolici un peso relativo sempre crescente. (Codeluppi, 1992) Il consumo non è dunque determinato da un calcolo razionale delle utilità, in cui il rapporto costi-benefici è frutto appunto di una valutazione misurabile; ammesso che questo consumatore, e un mercato così determinato, sia mai esistito, oggi non c'è più. Il consumatore è alla ricerca di valori simbolici e immateriali, valori legati alla marca - concentrato di aspetti immateriali che vanno dall'affidabilità alla moda - ma anche alla rappresentazione di sé che per molti consumatori è il vero scopo del consumo. Attraverso gli oggetti acquistati si dà cioè senso alla propria vita in relazione all'immagine di sé stessi, al rapporto con gli altri, alle proprie idee sul mondo. Non è questo il luogo per descrivere il passaggio di senso che si è effettuato negli ultimi decenni dal “lavoro” al “consumo” (la nostra coscienza, per parafrasare Marx, non è più determinata dal nostro essere sociale, ma dal nostro modo di consumare), ma certo questo ha aperto nuovi spazi proprio al consumo tipicamente culturale, che da fattore accessorio e limitato a strati privilegiati della popolazione, si è esteso a sempre più persone ed ha coinvolto masse crescenti di cittadini.

Compito del marketing è dunque assecondare questo processo, favorendo gli aspetti simbolici del consumo, rivestendo di qualità nuove la propria offerta, dalla marca, che anche nel nostro settore assume una sua crescente importanza, alla *confezione*, che nel caso dei servizi culturali deve essere collegata appunto alla capacità di far fruire il servizio culturale in un contesto di piacevolezza, di pulizia, di qualità relazionale con gli operatori. Non siamo più di fronte a un consumatore di cultura che come i viaggiatori del '700 e dell'800 conosce già tutto sui luoghi che visita, perché ha letto i classici, e si accontenta, affrontando sacrifici e fatiche, di godere dei luoghi descritti nei suoi libri. Siamo invece di fronte a un cittadino globale, che è abituato a un consumo di qualità in luoghi anch'essi di qualità, servito con

competenza e attenzione dagli operatori. Di questo consumatore anche gli operatori culturali si devono preoccupare, rispondendo a un insieme di esigenze sempre più articolate.

Il bisogno di conoscenza

Mi sembra utile a questo punto approfondire un tema/chiave in ottica di marketing già accennato nel capitolo precedente: esiste un bisogno di cultura? E, se esiste, che collocazione ha in una scala di valori? Come si manifesta, come poter rispondere a tale bisogno? Il marketing implica infatti il concetto di “bisogno” per definire quella percezione di mancanza che determina poi la decisione di consumo. Ma accanto ai bisogni determinati dalla mancanza, esistono dei bisogni che invece fanno riferimento alla necessità di “essere”, tra questi il bisogno di conoscenza, che nella gerarchia effettuata dallo psicologo americano Maslow viene inserito in una classificazione che è diventata paradigmatica. (Maslow, 2010) Non ci sarebbe *homo sapiens*, se il bisogno di conoscenza non fosse connaturato alla nostra specie, se non si trattasse di un elemento primario, funzionale direttamente alla nostra sopravvivenza. Stiamo dicendo cioè che il mercato della cultura non è un mercato del lusso, con prodotti destinati a pochi privilegiati che hanno il tempo per dedicarsi a cose superiori alla semplice sopravvivenza, ma è invece un mercato essenziale alla specie, basato su di un bisogno *fondamentale*. La capacità di dare senso alla realtà informe delle nostre vite, di trovare una direzione nel disordine di significati che ci opprime, è necessità vitale che l’umanità ha affrontato fin dai suoi primordi; la novità è che questo bisogno di senso è stato delegato nella storia alla religione, ai miti, all’arte, alle ideologie (e tra queste annoveriamo anche la splendida ideologia illuminista della ragione), alla politica, mentre oggi, quando tutti questi apparati perdono di forza e di consenso, siamo nella condizione di trovare entro noi stessi, nella cultura individuale, nella ricerca della propria educazione, una delle risposte, forse la più importante di tutte. Per meglio dire, quello che fino a qualche tempo fa era appunto un lusso di pochi privilegiati, la ricerca di senso attraverso un percorso individuale di educazione al bello e al giusto, oggi, a causa della debolezza dei grandi produttori di senso generali, è divenuto inevitabile che il processo individuale coinvolga strati sempre più ampi di persone, la maggioranza della popolazione, almeno nella nostra parte di mondo.

La cultura, intesa dunque come apparato per la ricerca di senso, è una strada indispensabile, e il suo *consumo* diventa una modalità/chiave per trovare e percorrere questa strada. Il mercato della conoscenza si basa così su di un bisogno cardine della vita sociale e sulla capacità di soddisfarlo si gioca una partita che è sempre più importante. Noi abbiamo

già detto che questo bisogno trova soddisfazione in modalità diverse e abbiamo espresso un'opzione di valore: la cultura di cui parliamo è quella legata alla civiltà della parola e del testo, del pensiero complesso e articolato in strutture ricche di legami. Abbiamo detto che a questa civiltà si oppone un altro modello, fatto di semplificazione banale e di spettacolarizzazione fine a se stessa. Nella capacità di rendere attrattivo per strati sempre crescenti di popolazione la modalità a noi cara di cultura, si giocherà una partita importantissima.

Le nuove frontiere del Marketing

Per affrontare le sfide dei nuovi bisogni e dei grandi cambiamenti sociali, il marketing ha però bisogno di innovarsi profondamente: anche il marketing, nato nella società dei consumi e della produzione, ha bisogno di trovare nuove strade per mettersi all'altezza delle sfide post-moderne. Innanzitutto attraverso una nuova capacità di vedere il consumo come centrale in tutti i processi conoscitivi, con una diversa apertura alla società nel suo complesso, così da far dire che il marketing – scienza e operatività che vede il mercato – deve trasformarsi in *societing*, scienza dell'intera società centrata sul consumo. (Fabris, 2008). E poi innovando il proprio strumentario, attraverso nuove scelte disciplinari e operative.

La relazione, la comunità, le tribù

Partiamo, per analizzare queste nuove scelte da un nuovo campo su cui si gioca il rapporto tra offerta e domanda, quello della relazione a lungo termine. La scommessa delle imprese, di fronte a un consumatore sempre più competente e smaliziato – e sempre più aggredito da comunicazioni commerciali – è quella di instaurare un rapporto paritario e a lungo termine con il cliente. Il marketing relazionale, il risultato di questa tendenza, prevede proprio che l'offerta sia capace di comunicare con la domanda in un flusso continuo di rapporti, sia davvero capace di ascoltare, di mettersi in gioco, di confrontarsi, di mutare in relazione ai cambiamenti del cliente. (Peppers, Rogers, Dorf, 2000). Questo approccio è inevitabile nel campo del mercato culturale, che ha la caratteristica di creare clienti che non saturano i bisogni, ma che hanno la tendenza a creare delle vere e proprie situazioni di *dipendenza* dal consumo. E' con questi clienti che bisogna relazionarsi, puntando non a offrire una volta sola un servizio che piaccia, ma anzi mettendo in atto politiche di relazione nel lungo tempo, che mirino a soddisfare bisogni sempre più raffinati e specifici, bisogni per

questo anche più personali, più “su misura”. Il passaggio inevitabile è infatti dal marketing relazionale al cosiddetto marketing one-to-one in cui offerta e domanda si confrontano in un rapporto diretto, senza intermediari, personalizzato. Per fare questo la strada è quella della comunicazione costante, non episodica, quella comunicazione, per usare uno slogan, che si struttura “con il cliente” e non si rivolge semplicemente “al cliente”. E’ ovvio che questo passaggio è reso possibile da Internet, che ha consentito di mettere in contatto diretto consumatori e organizzazioni e che può far dialogare in modo continuativo i due soggetti. Ma le conseguenze del diffondersi inarrestabile della rete ha mutato altri aspetti della comunicazione sociale e dunque del marketing. Sempre di più si diffondono infatti le comunità on line, nuovi modi di vivere la socialità fatti di scambi continui che mettono in circolo idee e conversazioni, documenti e chiacchiere, opinioni e sondaggi in un mix senza pause. In questo ambiente sociale nuovo e in rapidissima evoluzione, si creano comunità di interessi, gruppi di discussione, centri di dibattito su tematiche specifiche, a volte generali a volte di nicchia. Un ambiente in cui chi fa marketing non può non partecipare, da un lato ascoltando, comprendendo trend e mode, ricavando informazioni e conoscenze, dall’altra interagire, fornendo a sua volta elementi di discussione e informazioni, servizi e contributi. Da questa rete di relazioni non ci si può escludere, anzi si deve contribuire a infittirla fornendo nuovi collegamenti e diversi servizi e questo riguarda anche lo specifico mondo del consumo culturale, che può ricavare infinite occasioni di proposta e di conversazione, sapendo bene che il vero scopo del marketing relazionale è quello dell’inserirsi nelle reti di conversazione per ricavare il massimo delle informazioni dai clienti e per costruire, in modo dinamico e interattivo, la propria identità sul mercato.

Il prosumer e la personalizzazione del consumo

Ma dal marketing relazionale e dall’ one-to-one il passaggio ulteriore è quello del coinvolgimento del cliente nella produzione stessa dell’offerta. E’ questa una tendenza ancora più decisiva e importante, perché la personalizzazione, che è l’obiettivo del marketing, in questo caso prevede un ruolo attivo del cliente che diventa co-autore del prodotto, non semplice fruitore (in inglese si parla di “prosumer”, mix tra “*producer*” e “*consumer*”). Come sempre è osservando il mondo dei giovani che queste tendenze si vedono meglio: i ragazzi amano modificare i prodotti che acquistano, aggiungendo gadget, disegni, accessori ai vestiti, ai telefonini, ai diari; ogni oggetto da loro indossato, portato, guidato, utilizzato deve rappresentare la loro personalità, il loro look, le loro scelte. In questo caso vediamo come il concetto espresso di “consumo come agire sociale dotato di senso” sia perfettamente rappresentato: il consumo giovanile non è

semplice adeguamento alla moda, come certa opinione tende a accreditare, non succube comportamento adeguato alle politiche di marca, ma volontà di espressione e di comunicazione. Non si tratta ovviamente né di negare la forza che hanno le aziende di influenzare il comportamento dei consumatori (altrimenti non parleremmo di marketing) né di glorificare il consumo, ma di riconoscere in questa attività un ruolo non stupido e passivo, un ruolo espressivo e comunicativo. Il consumo culturale si può adattare con ottimi risultati a questa tendenza, favorendo il protagonismo dei fruitori, cercando il loro contributo, attivando le loro azioni e non basandosi su un puro consumo passivo. Si tratta di superare un'idea della fruizione culturale in cui i ruoli tra produttore e utilizzatore sono fissi e determinati una volta per sempre, in cui il produttore fornisce qualcosa di definitivo e di immutabile, e l'utente ha il solo diritto di osservatore, di lettore, di spettatore.

Il marketing dell'esperienza

Un altro trend che ci sembra utile affrontare è quello del marketing esperienziale. Secondo questa teoria, quello che il consumatore vuole non è un prodotto da utilizzare per la sua utilità, come descriveva l'economia classica, né un beneficio che gli risolva un problema soggettivo, come vuole il marketing tradizionale. Il consumatore è alla ricerca di "esperienze". (Ferraresi Schmitt, 2006) Obiettivo del marketing è cioè quello non solo offrire benefici sul piano dell'utilizzo, ma anche della complessiva "esperienza"; il cliente/utente cioè valuterà la sua soddisfazione sulla complessiva esperienza vissuta, e sulla memoria che avrà di essa. Nel caso di un servizio complesso e di alto *valore* come quello culturale l'offerta dell'esperienza diventa una sfida importantissima. E se ragioniamo in ottica di motivazione verso chi non ha una forte ragione verso il consumo culturale, proprio nella capacità di offrire una adeguata, *piacevole*, esperienza, si gioca la fortuna del marketing.

Le esperienze sono attività uniche e irripetibili: non possono esistere due esperienze identiche. Il responsabile del marketing esperienziale deve chiedersi quali tipi di esperienza deve fornire agli individui e in che modo stimolarle continuando ad attirare la loro attenzione. Le esperienze, secondo il modello di Schmitt, fanno riferimento a cinque grandi sistemi: la sensazione, l'affettività, la cognizione, le esperienze derivate dall'azione e quelle dalla relazione. (ivi, pag. 55-69) Compito del marketing sarà dunque pianificare l'offerta in modo da presentare le esperienze in modo attraente e vicino agli interessi del cliente, e poi soddisfare l'aspettativa e far memorizzare come piacevoli tali esperienze, consentendo il loro ricordo e la loro narrazione.

L'esperienza può essere dunque classificata in cinque differenti tipologie, ognuna delle quali ha proprie strutture e propri processi intrinseci. Si tratta dei *Moduli Strategici Esperenziali* (SEM, *Strategic Experiential Module*), i quali funzionano anche da obiettivi e indirizzano le strategie delle iniziative di marketing esperenziale che possono essere intraprese. Queste cinque tipologie possono e debbono diventare anche cinque branche differenti di marketing e di azioni strategiche che cercano di costruire esperienza basandosi su uno dei cinque moduli. Va aggiunto che ogni modalità esperenziale che sottostà a uno dei cinque moduli non è mai pura, ma semmai spuria. In ogni esperienza noi troviamo un modulo preminente che si mescola con altri moduli presenti in modo minore.

Il **Sense** costruisce esperienza basandosi sui cinque sensi. Qualsiasi azione di marketing che in qualche modo evochi e convochi qualcuno dei cinque sensi può essere annoverata in questa tipologia. E' indipendente se la convocazione avviene tramite una campagna pubblicitaria o entrando nel luogo di fruizione o guardando un avviso.

Promuovere Venezia (se mai ce ne fosse bisogno) può far riferimento a questo modulo, comunicando al potenziale comunicatore il "colore" unico di questa città sul mare, con una "luce" che solo qui si può trovare e che caratterizza Venezia in modo esclusivo: altre città sull'acqua sono possibili, una sola ha luce e colore della laguna. Il richiamo ai pittori veneziani, al loro rapporto con il colore, e non parliamo solo dei vedutisti settecenteschi, serve a questo punto ad aumentare la capacità di memorizzare l'esperienza specifica e a legarla indissolubilmente alla visita.

Poi abbiamo il **Feel**, il modulo, nel quale sono invece convocate le esperienze affettive, umorali, "interne" dell'utente. In questo modulo non si parla di attivazione di uno qualsiasi dei nostri cinque sensi ma piuttosto dell'attivazione del sentimento, dello stato d'animo, dell'emozione.

Pensiamo in questo caso al rapporto affettivo che esiste tra un luogo e chi l'ha narrato: nulla di più efficace che legare la comunicazione e la promozione di una località a una famosa narrazione: dalla leopardiana Recanati alla Sicilia di Verga e Pirandello, dalla Normandia proustiana alla Basilicata di recenti film, le emozioni possibili nel visitare e ricordare luoghi narrati ed amati nella narrazione, sono fortissime.

Il modulo **Think** fa appello all'intelletto, e alla sua capacità di riflettere, di risolvere, di scovare, di escogitare. Esiste un certo piacere nel permettere al proprio pensiero di esercitarsi su un problema e risolverlo. Il modulo del Think ha l'obiettivo di creare esperienze cognitive.

Il modulo dell'**Act** è un invito all'azione corporea e fisica. Il marketing dell'Act, conseguentemente, deve sempre risolversi in un invito all'agire, invito sempre più presente e sempre più importante nei musei scientifici e oggi non solo

in quelli, musei in cui non si osserva soltanto, ma si gioca, si manipola, si interagisce con l'esposizione, creando un'esperienza importante ed educativa.

Il modulo del **Relate**, infine, oltre a convocare aspetti di tutti i moduli che lo precedono, si focalizza sulla messa in relazione dell'individuo con se stesso, con le altre culture e con gli altri individui. In questo modo il marketing del Relate afferisce direttamente all'identità dell'individuo. Stare in biblioteca significa abitare in una comunità di persone di cui si condivide la vocazione, meravigliosa, alla lettura e alla conoscenza. E' l'esperienza che più mi gratifica quando studio in biblioteca, sentirmi circondato da persone a me simili. Forse mi illudo, ma è un'esperienza relazionale, in un luogo del silenzio e della solitudine, quello che mi rimane.

L'etica

Voglio chiudere questa panoramica sulle novità del marketing più vicine a un modello di promozione culturale con un'altra tendenza che mi sembra importante, la centralità dell'etica nel consumo. Rispetto a un'idea del marketing come spietata tecnica per convincere l'ignaro consumatore a comprare ciò di cui non ha reale bisogno, parlare di etica può sembrare l'ultimo cinico trucco. Eppure è indiscutibile che sul mercato ci sia una richiesta di autenticità, di rispetto, di qualità relazionale, di integrità e il marketing, se vuole far bene il suo lavoro, deve tener conto di questo. Si pensi, per fare l'esempio più attuale e importante, alla richiesta di un consumo compatibile dal punto di vista ambientale, richiesta che è sempre più forte. Questo porta molte aziende a promuovere prodotti spacciati per "verdi" (è quello che viene definito *greenwashing*, ripulitura ecologica di proposte senza innovazioni), ma porta anche molte organizzazioni a rivedere la propria offerta perché sia effettivamente di impatto ambientale minimo o inesistente, molte aziende a innovare i propri processi produttivi nella direzione della compatibilità, molti operatori a rivedere le proprie opinioni e le proprie prassi verso le sostenibilità ambientali. Conseguentemente si sviluppano teorie e metodi di promozione che partono proprio dall'esigenza morale di contribuire a creare un mondo migliore e non consumare quello che abbiamo, teorie che si affermano come green marketing. (Grant, 2009) Ma è il tema generale della compatibilità e della sostenibilità che si va affermando, come nel campo del marketing territoriale, che approfondiremo nel prossimo capitolo.

Si vanno infine affermando anche modelli teorici che mi sembrano molto interessanti, perché propongono al consumatore un modello di consumo e di vita diverso da quello appunto "consumista", basato sulla lentezza, sul rispetto

relazionale, sulla conservazione, sul piacere della meditazione e della conversazione. Sono teorie nate dalle riflessioni di un filosofo italiano, Franco Cassano, (Cassano, 2007) che si basano sul recupero dello stile di vita mediterraneo, basato sul confronto di culture e sullo scambio, sulla lentezza e sul rispetto. Un modello che vede anche applicazioni di grande successo, come l'italianissima Slow Food, che in conflitto con un modello di consumo alimentare basato su prodotti globali, indifferenziati, da consumare velocemente identici in ogni angolo di mondo, propone un modello di recupero dei territori, delle tradizioni, delle storie locali, ma anche del piacere del mangiare con lentezza e in modo conviviale. (Carù – Cova, 2006)

Un altro marketing è possibile, ed è quello di cui parla anche questo libro.

Capitolo 3 Il marketing territoriale e la cultura

Territori e globalizzazione

I territori sono protagonisti di quella *nuova economia* che sta iniziando a delinearsi in questo inizio di millennio. Abbiamo già esaminato come, pur rimanendo ancora entro un panorama riconoscibile e che dura da qualche secolo, l'economia di mercato o capitalista, la "nuova economia" ha un nuovo paradigma: la centralità della conoscenza. Ma un'altra tendenza è sempre più visibile, quella che viene definita "globalizzazione". Ancora una volta il tema è connaturato al capitalismo fin dal suo affermarsi, quella forma di organizzazione dell'economia e della società che si presenta come capace di modificare l'intero mondo e di renderlo omogeneo; ma oggi questa tendenza è accelerata e vede un pieno dispiegarsi di questa forza egemonica. Possiamo definire la globalizzazione (Stiglitz, 2006) non solo come la piena estensione dell'economia di mercato in tutti i luoghi geografici, ma anche come l'affermazione della sua logica in contesti in cui essa era assente, prima di tutto nel settore della pubblica amministrazione e dello Stato stesso, che assume al suo interno le logiche del controllo dei costi, dell'efficienza, della qualità dei servizi, della trasformazione nel rapporto con i cittadini, sempre di più considerati utenti/clienti. Se non la fine, è la crisi del vecchio modello weberiano che voleva la pubblica amministrazione dedicata al controllo burocratico di conformità alle norme e non a quello di efficienza economica. Questa logica dell'efficienza - e della concorrenza - che ha pervaso anche la pubblica amministrazione investe direttamente i territori, che si trovano direttamente investiti dalla competizione globale. In un mondo in cui denaro, merci e persone - con diversi livelli di libertà - girano vorticosamente, in cui l'integrazione dei processi produttivi è tale per cui un prodotto è spesso composto da pezzi fabbricati in diversi angoli del pianeta (si provi a smontare un telefono cellulare, e si scoprirà che la batteria è fabbrica in un luogo, il telefono è assemblato in un altro e il marchio appartiene a un'azienda di un terzo paese), in cui il turismo è planetario, ci accorgiamo che la competizione tra le imprese cambia statuto e diventa competizione tra sistemi di imprese, o legati a un processo produttivo verticale e multinazionale (il caso del telefonino), o legati a un territorio. Per comprendere questo processo facciamo l'esempio più semplice, quello del turismo: il viaggiatore sceglie una località da visitare, cioè un *territorio*, tra tantissime offerte che la competizione globale gli propone con analoghe caratteristiche e con costi confrontabili. Gli operatori turistici di queste località in competizione globale finiscono per essere alleati tra di loro per riuscire a attrarre il turista globale

nella loro località in competizione con gli altri analoghi territori, gli albergatori insieme con i ristoratori, i gestori dei servizi di trasporto, gli operatori del divertimento e così via, la loro alleanza è più importante e preliminare rispetto alla loro concorrenza, che si attua solo dopo che il turista ha scelto la località da visitare. La novità maggiore è però un'altra: in questa competizione tra località che si contendono il turista, entra in gioco anche il sistema di governo del territorio, perché solo in questo caso è possibile coordinare le attività di promozione con le politiche e gli investimenti necessari a rendere attrattivo il territorio stesso. Che ruolo gioca la cultura in questo? Un ruolo/chiave, legato ovviamente all'altro aspetto che abbiamo indicato come costitutivo della nuova economia: la centralità della conoscenza. La rilevanza della conoscenza prefigura l'altra tendenza, già esaminata nel capitolo 1, su cui si basa un'economia di mercato diversa da quella novecentesca, innanzitutto perché la conoscenza e i fattori immateriali (tra cui la cultura) diventano la maggior fonte di produttività e dunque di valorizzazione del capitale (Rullani, pag. 128). Come abbiamo già detto, è la capacità di accedere a nuove conoscenze (sui mercati, sui clienti, sui dati interni all'organizzazione) che porta a maggior efficienza produttiva. Tra i grandi cambiamenti causati da questa nuova dimensione della produttività c'è la riemersione dei territori e delle società che li abitano. "Oggi ci si rende sempre più conto che una parte sempre più importante delle conoscenze è localizzata, ossia legata ai luoghi in cui ha preso forma e in cui viene riprodotta e rinnovata nel corso del tempo." (ibidem). La globalizzazione, coniugandosi con la centralità della conoscenza, ha riscoperto dunque i luoghi come catalizzatori di significati condivisi. La località, il territorio, diventano così il luogo privilegiato dello scambio di conoscenze, scambio che per sua natura ha un carattere anche di gratuità, perché si sottrae al mercato in senso stretto, considerato il suo diffondersi sociale, tra la comunità di uno specifico luogo. La globalizzazione centrata sull'economia della conoscenza dà rilievo alle località, è questa una delle conseguenze più inattese in un mondo che si immaginava fosse segnato dalla omogeneizzazione. Sono i sistemi locali, i *distretti* della realtà italiana i nuovi protagonisti della competizione. (Becattini, 2009)

Ecco delineati i termini della nostra riflessione in questo capitolo: i territori assumono un ruolo nella competizione globale, perché diventano essi stessi soggetti di competizione, nella loro necessità di attrarre risorse che valorizzino il territorio stesso. Questa competizione crea dei sistemi locali di offerta, che coinvolgono non solo i soggetti privati e le imprese, ma anche quelli pubblici, a partire dal governo locale. Infine, questa competizione è segnata dalla centralità dei

fattori immateriali, e della conoscenza in particolare, elemento che delinea in modo nuovo il territorio, non solo configurato in modo geografico o amministrativo, ma come luogo di sviluppo e di scambio delle conoscenze.

Lo sviluppo locale

In questa ottica di economia globale, che investe i territori, si inserisce il concetto di sviluppo locale sostenibile, quello sviluppo cioè basato sulla capacità di creare ricchezza senza consumare le risorse ma valorizzandole e conservandole. Sviluppare conservando, è questo l'ossimoro intorno al quale si costruiscono le politiche economiche alla base dello sviluppo locale, che trova nel marketing territoriale lo strumento principale per l'attuazione e la promozione di un piano di sviluppo locale.

Ma approfondiamo il concetto di sviluppo locale. E' dagli anni '90 del secolo scorso che questa idea si è andata definendo come un mix di sviluppo endogeno, dovuto alla valorizzazione delle risorse locali, e esogeno, basato sull'arrivo esterno di nuovi investitori. Il marketing territoriale è lo strumento di questa doppia politica, perché deve promuovere le risorse locali, ma deve anche portare nuovi capitali, nuovi investimenti, nuovi cittadini sul territorio. L'idea di promozione dello sviluppo, su cui si basa il ruolo e la funzione del marketing territoriale decreta l'insufficienza delle dinamiche da libero mercato per produrre crescita. Questa politica di promozione porta però a una dissociazione di obiettivi tra impresa e territorio, perché il destino delle imprese finisce per non essere più legato alla località in cui sono nate, ma si indirizza verso le aree del mondo in cui è più utile valorizzare le proprie risorse; da questa dissociazione di destini nascono le politiche di delocalizzazione e cioè di mobilità delle imprese verso territori più favorevoli. Ma, nello stesso tempo, prendono rilievo i *sistemi locali di imprese*, quell'insieme di aziende che scoprono di avere interessi e vocazioni comuni e che si caratterizzano sul mercato globale per una tensione verso la specificità e la caratterizzazione, avendo come obiettivo una strategia che trasformi queste specificità in elementi di differenziazione (Cicciotti, 2005). Dunque le imprese singolarmente prese sono meno legate al luogo nel quale nascono e si sviluppano perché, attratte da altri fattori di convenienza, cercano nel mondo globalizzato i posti dove possono produrre più facilmente valore. Ma i *sistemi di imprese*, le aziende che condividono interessi comuni e che si danno servizi associati, si radicano sul territorio, cercando nella sua specificità l'elemento di caratterizzazione che ne segni la differenziazione. Anche in questa dualità si costruisce il rapporto tra *locale* e *globale* che segna il nostro tempo.

Il sistema locale di imprese lo troviamo nel nostro modello distrettuale, in cui le aziende di un territorio si caratterizzano per una tipologia di produzione, si specializzano e usano le relazioni tra di loro e il rapporto con il territorio stesso, come elemento di valorizzazione. Perché i distretti funzionino occorre che ci siano legami tra le imprese, un forte senso di appartenenza, servizi comuni nati dalla libera iniziativa, ma anche dai decisori pubblici. Serve quella che si chiama coesione sociale, serve cultura, cioè.

Lo sviluppo sostenibile diventa quindi una necessità per il sistema locale di offerta, che, come abbiamo visto, comprende non solo le aziende, ma tutti gli *stakeholders* territoriali. Uno sviluppo capace di creare crescita economica, ma anche di preservare l'insieme delle risorse disponibili sul territorio: "la gestione di un territorio e l'utilizzazione delle risorse di cui esso dispone devono proporsi di ottimizzare contemporaneamente i risultati nel presente e l'arricchimento, o almeno il mantenimento nel tempo del patrimonio di risorse attualmente disponibili" (Caroli, 2006, pag.33). La sostenibilità dunque si estende nel tempo: raccorda le risorse esistenti a quelle passate e al futuro.

Tale sostenibilità va ricercata su più livelli (Castellet, D'Acunto, pag. 26): l'equilibrio e la coesione sociale, la sostenibilità ambientale, la competitività economica. I primi due aspetti vanno considerati insieme, nell'ottica di un rapporto stretto tra tutela ambientale e capacità di preservare l'insieme delle relazioni tra i diversi *stakeholders*, in cui cioè l'idea di sviluppo sia radicata sulle risorse del territorio che vanno valorizzate e promosse per la loro capacità di produrre identità. La cultura e la conoscenza sono dunque fattori/chiave per i primi due obiettivi.

Ma anche l'ultimo aspetto, quello della competitività economica, vede un rilievo fondamentale nell'economia della cultura e della conoscenza. Per tutto quello che abbiamo detto possiamo infatti considerare il territorio come un insieme di elementi, materiali e immateriali che lo definiscono come un vero e proprio sistema cognitivo, perché esso:

- conserva e rende disponibile il sapere contestuale;
- fornisce il *milieu* adatto alla moltiplicazione delle conoscenze utili alla produzione;
- fornisce il *frame* sociale, economico e istituzionale per governare i processi di trasformazione e i conflitti.

(Rullani, 2002).

Sviluppo locale, sostenibilità, territorio, risorse immateriali, sistema cognitivo, tutti temi e concetti che devono trovare una sintesi, ma anche degli strumenti operativi capaci di produrre risultati.

Che la cultura abbia un ruolo/chiave in questa partita è evidente, a iniziare dal concetto stesso di “territorio” che non è riducibile né alla geografia né all’amministrazione, perché un territorio esiste se condivide significati condivisi, e questo non è legato né a un confine né a un sistema di governo locale.

Quando studiavo da bambino la geografia italiana, immaginavo che una località come Pesaro-Urbino fosse un’entità unica, come se si trattasse di una città sola, visto che la provincia – e cioè il territorio amministrativo – era comune. Quando poi ho avuto modo di frequentare Urbino per lavoro, mi sono accorto non solo della distanza in chilometri e in tempo di collegamento tra i due capoluoghi, ma anche della loro distanza culturale, storica, identitaria. Si tratta di due territori differenti, che differentemente vanno concepiti e promossi sul mercato globale.

L’identità è dunque l’elemento chiave esolo attraverso la cultura il territorio arriva a condividere quei valori, quei significati che consentono a *un’espressione geografica* di diventare un luogo in cui chi ci abita si senta di appartenere. I territori, veri protagonisti della competizione in epoca di globalizzazione, sono dunque definiti da ragioni immateriali e culturali: per segnare i confini di un territorio occorre non pensare alla geografia o all’amministrazione, ma all’identità culturale. Si appartiene a un territorio perché si condividono dei valori, delle narrazioni che definiscono e descrivono la località. Siamo cioè nel campo della battaglia dell’identità, quel campo minato che tanto appassiona le discussioni di dotti e incolti in questi tempi. Il territorio è cioè uno dei luoghi – si permetta il gioco di parole – in cui si cerca l’identità perduta, uno dei contesti in cui si recuperano le radici identitarie. La cultura gioca dunque un ruolo/chiave in questa battaglia, perché è produttrice di senso (Bauman, 2003, Sen, 2006)

Il marketing territoriale

Se il territorio diventa luogo – geografico e logico – della competizione, avrà bisogno di una serie di attività e processi che riescano a promuoverlo e a valorizzarlo, e questo è il compito del marketing territoriale, disciplina che, pur nascendo dal marketing aziendale, presenta una serie di complessità e di differenze che lo specificano in modo originale. “Il marketing territoriale è l’analisi dei bisogni degli *stakeholders* e dei clienti/mercati, volta a costruire, mantenere e rafforzare rapporti di scambio vantaggiosi con gli *stakeholders* interni (marketing territoriale interno) e con i pubblici esterni di riferimento (marketing territoriale esterno), con lo scopo ultimo di aumentare il valore della risorsa territorio e l’attrattività della risorsa stessa, attivando un circolo virtuoso soddisfazione-attrattività-valore”. (Ancarani,

1996, p.15) Questa definizione ci conferma come in questa branca della disciplina il ruolo dei portatori di interesse territoriali (cittadini, associazioni, scuole e università, imprese, e così via, e cioè quelli che vengono definiti *stakeholders*) è primario e decisivo: la prima politica di marketing è rivolta a questi soggetti, perché la loro mobilitazione e il loro coinvolgimento non è scontato, ma va conquistato e mantenuto nel tempo. Il territorio esiste dal punto di vista della sua riconoscibilità, esiste se qualcuno lo identifica e lo distingue dagli altri luoghi; questo comporta la necessità che gli abitanti – e i portatori di interessi – di una località si riconoscano come appartenenti a quel territorio, che si identifichino nei suoi valori, precisi e distinguibili da quelli di altri territori. E' dalla cultura che deve partire il marketing territoriale, perché solo la cultura, e cioè l'insieme di valori condivisi, può definire le caratteristiche distintive del territorio. Ma la cultura, intesa come insieme di valori e di narrazioni su una località, è anche elemento di attrazione di visitatori, e quindi arriviamo al secondo elemento del marketing territoriale: i clienti/mercati. Non si visita una località che non sia definita chiaramente da un punto di vista culturale, che cioè non sia descrivibile e narrabile; la cultura come attrattore non è dunque da intendersi solo come patrimonio di beni artistici, naturali e paesaggistici, ma anche patrimonio di storie, leggende, personaggi, narrazioni, film, romanzi che parlano di un luogo: la cultura è momento primario di attrazione anche nella località (ne esistono in Italia?) completamente prive di "beni culturali" come vengono normalmente intesi.

Da anni, per ragioni personali, vado in vacanza in una zona della Sicilia, il ragusano, schiacciata, come attrattori e fama, da due giganti del turismo come Agrigento e Siracusa. Per questo la zona era trascurata dai flussi del turismo di massa e la cosa un po' mi dispiaceva, perché piena anch'essa di cose da vedere e di esperienze da fare, un po' mi faceva comodo, perché la potevo godere in, relativa, solitudine. Le cose sono cambiate radicalmente con il successo della fiction televisiva dedicata al commissario Montalbano e girata proprio nel ragusano. Questo successo, accompagnato da una rivalutazione del barocco, stile che caratterizza quei luoghi, ha segnato il successo turistico dell'area, procurandomi soddisfazioni e delusioni in pari grado.

La cultura infine rende piacevole una località, la rende più accogliente non solo per i visitatori occasionali, ma anche per i potenziali cittadini. Se è vero che una località si sviluppa secondo la sua capacità di attrarre talenti, e cioè cittadini dotati di qualità esclusive, la cultura raggiunge anche questo risultato (Florida 2003). Se la spaventata Italia nella quale viviamo si rendesse conto di quale straordinaria ricchezza di intelligenze, di culture, di esperienze e di sviluppo economico sono portatori i nuovi cittadini, cambierebbe molte posizioni sul fronte delle politiche dell'immigrazione.

Comunque si consideri l'obiettivo del marketing territoriale: attrarre visitatori, attrarre cittadini, attrarre finanziamenti, il ruolo della cultura sul territorio è perciò decisivo.

Per compiere queste funzioni la strategia principe, quella da cui partire è lavorare per costituire reti e per inserirsi in reti esistenti. Reti corte innanzitutto; occorre cioè lavorare con modalità e obiettivi che coinvolgano gli *stakeholders* locali: nessuna politica di comunicazione è possibile fuori dai circuiti, è con gli altri operatori che si possono fare politiche di successo, è coinvolgendo, e facendosi coinvolgere, in attività di sistema locale che si può ottenere ruolo e visibilità nella società della comunicazione e della conoscenza. Ed è nella reti che si ottiene senso, è nella relazione che si individua la propria identità, non nella contemplazione del proprio passato e nella ricerca archeologica delle proprie radici. Questo è ancor più vero se si ragiona in termini di reti lunghe, quelle reti cioè che mettono in comunicazione con enti e organizzazioni che operano in altri territori, in altre discipline. Perché l'identità si costruisce nella contaminazione, non nella preservazione, l'identità è progetto, è proiezione nel futuro e per questo occorre lavorare in collaborazione con altri, occorre mettersi in discussione, aprirsi, perdere qualcosa per guadagnare molto. Ecco che l'identità è un obiettivo che una comunità si deve dare, e questa è una delle più importanti responsabilità di chi governa un territorio (e pensiamo a territori di qualsiasi dimensione, si pensi al tema dell'identità europea). E' una sfida di marketing trovare un progetto su cui mobilitare una popolazione e tutti gli *stakeholders*. Parliamo a proposito di progetto e di marketing, il primo elemento perché l'identità non è un'operazione antiquaria, in cui occorre portare alla luce le radici e difenderle, in una visione tutta difensiva dell'identità. Solo un progetto, una prospettiva condivisa, un obiettivo da raggiungere segnano la ricerca identitaria e la legittimano. E il progetto sarà di marketing se questa operazione viene concepita in ottica di competizione con altri territori, che operano sullo scenario della globalizzazione per attrarre risorse anche grazie all'identità.

Una biblioteca, ad esempio, può giocare un ruolo nel marketing identitario di un territorio, non solo valorizzando la sezione di storia locale, ma anche inserendosi in quelle reti che promuovono la cultura del territorio e lo mettono in relazione con altri luoghi, riscoprendo la propria vocazione di animazione culturale, di apertura, di promozione del progetto identitario. Occorre lavorare sul sistema locale, però, uscire dall'isolamento compiaciuto che spesso noto nelle biblioteche e nei bibliotecari, occorre con più forza e determinazione sentirsi parte del sistema culturale e del comparto dei beni culturali, stringendo qui i primi nodi della propria rete.

Il piano di marketing cultural-territoriale

Come impostare un piano di marketing culturale? Abbiamo visto nel capitolo precedente che il piano si sviluppa in un processo che prevede una serie di fasi, in cui il decisore definisce l'insieme delle risorse necessarie a soddisfare una domanda espressa dal mercato e aumentare il valore dell'organizzazione. Con tutte le differenze che ci sono per un territorio, anche in questo caso il piano di marketing è lo strumento operativo fondamentale. Per portare sviluppo sul territorio e promuovere le sue risorse occorre dunque un piano, che punti anche sulla cultura e quindi parliamo per questo di piano di marketing cultural-territoriale.

Le fasi del piano sono le stesse che abbiamo evidenziato nel capitolo precedente, basate sull'intreccio tra momenti conoscitivi (sull'ambiente esterno e su quello interno, e poi sul mercato e sui clienti), per passare a quelli operativi, costruiti sulla vera e propria politica di promozione. E' chiaro che i problemi di un trasferimento delle logiche nate in ambito aziendale al territorio, non è automatico e i problemi da risolvere sono molti, dal concetto di "domanda" che su un territorio è una questione da risolvere in modo innovativo, agli attori coinvolti che, come abbiamo visto, sono definibili come un sistema locale di offerta, ma che non hanno in quanto tale, un decisore chiaramente individuato. (Caroli, 2006). E comunque possiamo così riassumere le fasi (rinviando per un dettaglio alla check-list) :

- a) analizzare le caratteristiche dell'area di riferimento per evidenziare i principali problemi;
- b) ideare un percorso strategico che faccia superare i problemi e risultati realizzabile a partire dalle risorse esistenti;
- c) sviluppare un piano di azioni di lungo termine dove siano indicati gli investimenti e le trasformazioni necessarie. (ivi, pag. 71)

Quest'ultimo punto può essere sviluppato secondo il modello delle leve del marketing-mix, così modificato:

- Progettazione del mix più adeguato di beni e servizi territoriali;
- Creazione di incentivi per gli utenti dei servizi;
- Miglioramento dell'accesso ai prodotti/servizi;
- Promozione dei valori e dell'immagine del territorio.

Proviamo a vedere in che modo ognuna di queste leve può essere sviluppata in un'ipotesi di leve culturali, in cui l'obiettivo di un piano del genere deve essere quello di rendere più attrattivo il territorio, utilizzando la cultura come fattore di valorizzazione.

Il mix di beni e servizi è l'offerta culturale vera e propria che si può sviluppare sul territorio, un'offerta destinata sia al mercato interno – i residenti – sia a quello esterno – i visitatori, i potenziali residenti – . In questo caso possiamo parlare da una parte alle offerte legate ai beni culturali che appartengono al territorio stesso, dall'altra agli eventi culturali che vi si svolgono, distinti in eventi prodotti e eventi distribuiti, e cioè prodotti altrove e tenuti in loco. I festival sono un po' una variante intermedia tra questi due aspetti, perché il programma e la rassegna sono originali e legati al territorio, mentre i singoli eventi sono prodotti altrove (molto altrove, ad esempio, se si fa riferimento al cinema). E' noto come gli eventi stiano avendo in Italia un particolare successo, funzionando come grandi attrattori di turisti alla ricerca di esperienze culturali. Questo avviene in particolare se l'evento è in relazione con città d'arte o con siti di grande interesse artistico. Una strategia sicuramente efficace, ma che comprende alcuni rischi. Il primo è quello di mettere in campo offerte che si rivolgono esclusivamente al turismo, favorendo l'equivoco che la valorizzazione culturale sia solo funzionale ai visitatori occasionali. E' importante invece collegare questa importantissima funzione sia al coinvolgimento della popolazione locale, sia al passaggio dalla pura distribuzione alla creazione culturale. L'ideale sarebbe legare l'evento a forte attrattività con azioni che durano tutto l'anno – formazione, stage, laboratori – e che si collegano all'evento. E' qualcosa che si fa a Spoleto, culla di uno dei primi festival culturali italiani e europei, o a Giffoni, piccola capitale del cinema internazionale, che si è dato un ambizioso progetto di formazione e produzione multimediale che investe l'intero anno. Quindi è proprio nel gioco tra distribuzione, attraverso le rassegne e le programmazioni regolari o attraverso gli eventi speciali e i festival, e produzione, dalla realtà con ambizioni locali, a quella con ambizioni e potenzialità che escono dai confini, che si configura la politica di produzione di beni e servizi territoriali.

Il tema degli "incentivi" riguarda i finanziamenti necessari perché un territorio sia attrattore di cultura. Il tema può essere declinato in diversi modi: c'è il tema degli incentivi veri e propri che la comunità mette in campo per attrarre investitori nel settore, c'è la capacità di investire in cultura sul territorio per attrarre visitatori e per migliorare la vivibilità degli abitanti, c'è il tema della capacità diretta e indiretta dei beni culturali di creare risorse economiche.

Come abbiamo già detto il valore della cultura non può essere ricondotto al semplice costo, ma certo i costi della cultura vanno coperti in qualche modo. Il mercato può intervenire lì dove è più facile mettere un prezzo e offrire un prodotto di alta appetibilità, ma quasi sempre la cultura non è in grado di ripagarsi con delle entrate direttamente legate al consumo del tipo della biglietteria. Quindi occorre trovare delle entrate aggiuntive e sempre di più l'attività di fund raising fa parte delle politiche di marketing culturale. Su un territorio conta in modo specifico la mobilitazione degli stakeholders locali, quella rete corta che abbiamo prima descritto e che è la condizione per cui gli interlocutori locali siano coinvolti in attività di finanziamento della cultura. Ma sono importanti anche le attività di finanziamento popolare fatte dai cittadini, che in Italia sono poco sviluppate, ma hanno all'estero una importanza molto significativa (vedi Louvre e Moma).

Sul tema più generale degli investimenti culturali, si deve considerare che la ricaduta in termini indiretti dei benefici su di un territorio è legata a fattori classici di economia politica, come il tema del moltiplicatore keynesiano, che misura l'impatto che ha un investimento pubblico (nel nostro caso sul terreno della cultura) sul benessere complessivo dell'economia locale. (James Heilbrun - Charles M. Gray, 2001)

Il tema degli investimenti che si possono attrarre sul territorio è di grande interesse e riguarda la possibilità che un governo locale decida di fare della cultura specifica vocazione, anche economica, dello sviluppo. In Italia il dibattito in questo senso, è stato orientato al tema del distretto culturale, una modalità di organizzazione del sistema di imprese che è tipica del nostro modello industriale, e che può essere estesa all'industria culturale (Sacco, Tavano Blessi, 2005). Le esperienze della città di Roma sono andate in questa direzione, cercando di mixare una serie di iniziative tradizionali dell'economia cittadina, l'industria del cinema e televisiva, con iniziative spettacolari costruite su grandi eventi, e un forte investimento nella valorizzazione dei beni culturali come attrattore turistico. Esportare questo modello, basato su una serie di risorse straordinarie e su un'immagine fortissima a livello mondiale, non è facile, ma prima della devastazione prodotta dalla crisi economica mondiale, in molti hanno provato a riprodurre modelli simili. Ora è tempo che il tema degli incentivi rivolti alla creazione di distretti culturali, basati non solo sul turismo, ma anche sulla produzione artigianale e industriale di prodotti culturali, torni all'ordine del giorno.

Il miglioramento dell'accesso ai prodotti e servizi è in qualche modo collegato a quello dei distretti culturali e degli incentivi. La creazione di servizi rivolti alla cultura, all'attrazione di visitatori e di investimenti, deve andare in questa direzione.

A chiudere la veloce panoramica sul marketing-mix territorial/culturale c'è il tema della comunicazione. Abbiamo già esaminato come la cultura sia per un territorio la migliore arma per creare identità e per comunicare valori. Il punto è quello di trovare una specifica vocazione, condivisa dai cittadini e dalle organizzazioni, e portata avanti con forza dall'amministrazione pubblica. Una cosa facile in quelle località, e specialmente in quelle città, che la vocazione la posseggono per ragioni storiche, pensiamo all'Italia dei comuni che da secoli vengono amministrate in luoghi carichi di storia e di beni culturali. Più difficile, ma più necessario, nelle altre località. Ma sempre efficace per costruire una riconoscibilità del territorio, unica scommessa vincente nel mondo della globalizzazione.

Capitolo 4 – Informazione Conoscenza Cultura

Cultura e sensemaking

Nel primo capitolo abbiamo definito “cultura” la capacità di dare senso alla realtà con un’azione interpretativa basata su un sostrato di valori e di conoscenze pregresse, azione che si esprime in un linguaggio e che fa riferimento a un insieme articolato e organizzato di informazioni e conoscenze. Gli elementi che servono per definire la cultura sono tre: gli aspetti soggettivi legati alle conoscenze pregresse, ai valori, alle opinioni di chi interpreta; le informazioni e le conoscenze che si strutturano in modo sempre più articolato e complesso e che costituiscono l’aspetto oggettivo del processo che fornisce senso; il linguaggio specifico in cui la cultura trova espressione. (Choo, 2000).

La cultura, in questa concezione, è un processo, spesso faticoso, anche se gratificante. Processo di *cambiamento*: senza una modifica di prospettiva, uno spostamento di attenzione, una variazione nella comprensione, un’acquisizione di novità avvenuta attraverso la conoscenza e espressa in un linguaggio, non possiamo parlare di “cultura”. Ma processo anche perché l’attività di interpretazione, e cioè di attribuzione di senso, avviene gradualmente, con uno sforzo soggettivo sempre maggiore a cui corrisponde una sempre maggior complessità dei collegamenti tra le informazioni. Per dirla con Choo, da una parte “*order/structure*”, la realtà oggettiva da conoscere, e dall’altra “*human agency*”, la libertà di interpretazione e che nasce dalle opinioni e dai valori che ognuno ha maturato. (vedi figura) La cultura è appunto il risultato di queste due realtà espresse dal linguaggio: una soggettiva basata sull’azione umana, una oggettiva e riferentesi ai dati, ai fatti, ai testi. In questo modo si costruisce quel processo in cui, dall’organizzazione dei primi dati e segnali che giungono alla coscienza, si procede verso l’informazione, per andare appunto poi verso la conoscenza, che è intesa come un più avanzato modo di interpretare la realtà attraverso una maggior aggregazione e connessione di informazioni, per arrivare infine alla cultura in senso pieno, il più alto sforzo soggettivo relativo alla più complessa articolazione dei dati.

Prima di procedere, fermiamoci un attimo sul concetto di “senso” e sull’attività commessa di “sensemaking”, attribuzione di senso, facendo riferimento per questo al pensiero, assai innovativo e complesso di Karl Weick. (Weick, 1997). Partiamo da due riflessioni. La prima è che la cultura così come è intesa nel libro è sempre frutto di attività di *sensemaking*, ma non tutte queste attività sono *cultura*, la ricerca di senso è possibile anche senza il riferimento a quella

specifica realtà strutturale che prima abbiamo descritto. Ricordiamo poi che “senso” non è un sinonimo di “significato”, come insegna un antico dibattito filosofico. Dare senso alla realtà implica un processo più profondo e complesso: il significato spiega in un universo già noto, il senso dà una direzione alla comprensione, non interpreta, ma addirittura *crea* la realtà. Il rapporto tra soggetto che attribuisce senso e ambiente a cui il senso viene attribuito nella ricerca di Weick, è rivisto in modo radicale: l’ambiente viene attivato (*enactment*) dal soggetto che nel flusso di esperienze e segnali che riceve decide di risponderne ad alcuni. E’ questo atto di attivazione che produce non solo la conoscenza, l’attribuzione di senso, ma l’ambiente stesso, una parte del quale viene selezionato, e l’altra trascurata fino a non avere né senso, né realtà. Se l’ambiente non viene attivato – dal punto di vista conoscitivo – non esiste, e dunque non produce alcun tipo di senso: l’ambiente è interno al soggetto che conosce, non è esterno a lui, la realtà viene inventata. L’elemento epistemologicamente più significativo di questo approccio è che la conoscenza intesa come *sensemaking* segue l’azione, non la precede, perché l’attribuzione di senso può essere effettuata solo dopo che si è agito. Una persona, o un’organizzazione, non sanno ancora quello che pensano se non dopo che lo hanno scritto, detto, comunicato, di modo che si possano misurare le conseguenze della propria azione nell’ambiente in cui si è agito. In questo modo si separa l’interpretazione (il significato) dall’attribuzione di senso, perché si può interpretare solo all’interno di un ambiente già attivato, di cui cioè i confini e i termini di funzionamento sono noti. E’ così che si può procedere verso la conoscenza, intesa come innovazione e non semplice replica di processi noti.

La realtà è dunque modellata dal *sensemaking*, ma i suoi elementi non scompaiono, non si dileguano: la realtà esiste, ed è costituita dai *fatti* che possono essere rappresentati in un linguaggio. Questi fatti sono l’elemento oggettivo del rapporto di conoscenza, quelle teorie, quei testi, quelle opere, quei “beni culturali” che prendono non forma, ma senso dall’attività soggettiva. Il principio di realtà non viene abbandonato, anche se per “realtà” si intende qualcosa di profondamente diverso da un puro empirismo. Una realtà che prende una direzione grazie alle attività di *sensemaking*, ma una realtà che non può essere trascurata o evitata, perché i fatti e i testi hanno una loro autonoma legittimità. E’ quello che, ad esempio, segna la disputa sulla libertà soggettiva di interpretazione che si è svolto in ambito semiotico e linguistico. Non esiste una libertà di lettura e di interpretazione che prescindenda dall’opera, che pur non ristretta nelle intenzioni dell’autore, ha una sua logica e libertà, quella che Eco chiama l’*intentio operis* (distinta dall’*intentio auctoris* e dall’*intentio lectoris*) che non può essere sottoposto a qualsiasi torsione interpretativa. (Eco, 1995).

A me, come a milioni di studenti, è toccato leggere e riassumere I Promessi Sposi quando ero al secondo anno delle superiori. Un libro che ho odiato, considerandolo nel mio ottuso ideologismo da contestatore, un libro democristiano. Dal V ginnasio non mi era mai capitato di riprenderlo in mano e, se pur avevo smorzato il giudizio, lo consideravo un romanzo non di mio gusto. Ma un amico mi ha costretto a fare quello che spesso mi capita, lavorare per un figlio che ha avuto un compito improbo da qualche insegnante. Nel caso si trattava di scrivere sull'ironia di Manzoni. Io non so dire di no, un po' per carattere un po' per vanità, e quindi sono andato a riprendere il romanzo dallo scaffale più inaccessibile della libreria, sfogliando, leggiucchiando alla ricerca di quell'ironia di cui nella mia memoria non c'era traccia. Ebbene, non solo ho trovato l'ironia in questione (a piene mani, quasi la cifra stilistica chiave del libro), ma ho scoperto che si trattava di uno straordinario romanzo, assolutamente di mio gusto. Questo intendo per processo di produzione di senso a partire da un testo. Io il testo lo conoscevo, ma il senso che vi aveva trovato era completamente diverso da quello che, attivato dalla chiave interpretativa "ironia", rileggendolo ho trovato. Una nuova attivazione, e una fedeltà alla realtà del testo, hanno consentito un diverso processo di senso a un prodotto culturale.

Il marketing e il sensemaking

Utilizzare la cultura significa dunque mettere in atto la capacità di far entrare in connessione le informazioni in proprio possesso in modo sempre più articolato, integrarle con testi, dati, strutture ricavate dalla *realtà*, ma significa anche saper dare un senso a questa serie di connessioni (altrimenti, avrebbero detto i vecchi professori di liceo, si rimane all'erudizione), saper trovare una direzione, un indirizzo. Per cercare questa direzione occorre avere la ragione e la motivazione giusta per attivare la realtà e fornire la direzione ai propri processi di apprendimento. Serve quello che Weick chiama "enactment", attivazione, e cioè uno sforzo soggettivo causato da un evento esterno che mette in azione il *sensemaking*, la motivazione indirizzata che riesce a attivare la realtà delle informazioni raccolte e strutturate. (Bonazzi, 1999). La motivazione può essere attivata autonomamente e quindi il processo di *enactment* avviene autonomamente; nel nostro caso le persone che già sono motivate al consumo di cultura hanno bisogno di un'attivazione esterna bassa, basta l'informazione per far scattare il desiderio di conoscenza. Ma se ciò non avviene, come nella maggior parte delle persone che non percepiscono il bisogno di cultura, ecco che serve qualcosa di più e qui troviamo la funzione del marketing.. Il marketing è il mezzo per attivare la fase di *sensemaking*, offrendo a chi non ha autonomamente la motivazione al consumo la capacità di accedere all'informazione, alla conoscenza, alla cultura come apparati complessi di interpretazione del mondo. Il marketing deve fornire quello scarto, quello shock che può consentire il cambiamento di opinione, o, per dirla con Weick, il *sensemaking*; il marketing, come abbiamo detto nel

primo capitolo, è quella *meraviglia* che induce alla filosofia. Occorre ristrutturare le sensazioni, le opinioni, le idee, i pregiudizi delle persone che non hanno disponibilità al consumo culturale. Solo fornendo questo shock, compito del marketing, la realtà del consumatore viene attivata in modo da consentire di affrontare diversamente la propria ricerca di senso. E la stessa realtà percepita come noiosa o inutile, cambia aspetto, diventa realtà che vale la pena di sperimentare. E' dalla relazione con questa realtà che si può generare il senso, è nel rapporto reciproco tra attivazione e contesto che nasce quella *meraviglia* produttrice di motivazione e di senso.

In pratica che cosa fa il marketing? Facciamo un esempio. La promozione di un museo rivolta ai non visitatori abituali deve essere costruita su tre diverse azioni: comprendere il comportamento generale di consumo degli utenti (attraverso ricerche di mercato, analisi sociologiche, informazioni e osservazioni), capire quali sono le motivazioni di questi utenti, ma anche come e dove vengono influenzati (su quali media si informano, chi giudicano influente per le loro opinioni). A questo punto il marketing formula la sua proposta, cercando di utilizzare tutte le arti retoriche di cui è capace per creare meraviglia, e cioè per ristrutturare le opinioni dell'utente, facendogli vedere in modo nuovo, intrigante, interessante la possibile visita a un museo. Ma per confezionare il proprio messaggio, quello che è destinato non semplicemente a informare, ma a meravigliare il pubblico, il marketing dovrà conoscere a fondo l'essenza della proposta che va a fare, e cioè le caratteristiche specifiche di quel museo, l'importanza delle sue collezioni, la sua storia, la sua missione rispetto alla comunità di appartenenza e così via. Solo interpretando in modo creativo questi elementi potrà svolgere pienamente la sua funzione.

Roberto Benigni è un grande divulgatore di cultura, cioè riesce a fare cultura utilizzando il marketing così come lo abbiamo descritto. Il comico toscano è andato in televisione durante il festival di Sanremo, il più importante e popolare evento televisivo di intrattenimento dell'anno, e per più di mezzora ha spiegato, commentato e recitato un canto del Paradiso. Ebbene il suo share (la percentuale di spettatori che hanno assistito all'evento) ha toccato il picco, superando i momenti in cui si eseguivano le canzoni. Dunque Benigni è riuscito a recitare un lungo canto di Dante all'interno di un programma popolare. Lo ha fatto grazie alla sua fama, alla sua capacità di affabulazione, alla disponibilità a introdurre la parte "seria" con una satirica. Ma lo ha fatto in coerenza con il suo stile: era sempre lui quello della battutaccia su Berlusconi e quello che recitava Dante. Il senso del suo spettacolo era: attenzione se sono divertente quando parlo di satira, lo sono anche quando recito Dante, fate attenzione, ascoltate con intelligenza e passione e vedrete che anche La Divina Commedia diventa piacevole. Ma per farlo vi recito il testo così com'è, ve lo propongo nella sua complessità, non lo semplifico, non lo banalizzo. Dante è piacevole perché è grande. Fidatevi di me. Ecco messi insieme lo shock del marketing (io, un comico, un satirico, vi leggo Dante), la complessità del messaggio, la fedeltà al testo.

E' fondamentale però che il compito del marketing non vada oltre i suoi limiti e che non sia esclusivo; se si spinge oltre, se il marketing pretende di imporre i suoi contenuti, quelli più *adatti* al pubblico, la cultura finisce per essere modellata dalla soggettività sradicata da un rapporto con l'autonomia dei fatti, dei documenti, delle opere, dei prodotti artistici e culturali esistenti. Dunque il marketing creerebbe i prodotti culturali sulla base della sola esigenza di vendere, accomodandosi sui prodotti più facili, di immediata comprensione, di facile utilizzo: il film di cassetta, il periodo artistico più familiare e piacevole, il libro di facile lettura. Nel secondo caso, se l'attività umana interpretativa rimane esclusiva, se il marketing non fa riferimento alla complessità organizzata dei testi, siamo a quella ricerca di senso che nel primo capitolo abbiamo definito dell'intrattenimento, in cui non c'è alcun contenuto, alcun cambiamento, alcun apprendimento, ma solo una fruizione superficiale, liberatoria, priva di profondità, che lascia l'utente soddisfatto ma privo di nuove idee, di percezioni diverse, di inquietudini portatrici di nuova conoscenza. La cultura può essere piacevole, ma crea inquietudine, l'intrattenimento qualche volta può annoiare e comunque produce solo appagamento.

La cultura dunque non deve inseguire il mercato adeguandosi alle sue esigenze immediate: un artista che sceglie il suo stile secondo le valutazioni dell'opinione pubblica, un organizzatore di mostre che espone solo gli artisti più popolari, una stagione teatrale progettata solo sul repertorio, una biblioteca che propone solo best sellers. Si tratta di una politica di breve termine, che può anche avere effetti commerciali soddisfacenti, ma che non ha respiro, perché consuma il valore più alto della cultura che si basa su un impegnativo lavoro di ricerca.

Ma non si dovrebbe prendere nemmeno la strada della riduzione a intrattenimento di qualsiasi evento culturale, di qualsiasi fruizione artistica trasformato in un invadente, spesso sguaiato, spettacolo, meglio se veicolato dalla televisione, vera protagonista di questo universo stupido dell'intrattenimento.

Non è dunque compito del marketing né operare sul livello della struttura, né su quello dell'azione umana, seguendo lo schema che abbiamo utilizzato. Ma voglio comunque dire un paio di cose su questi due aspetti, cose che non dipendono dal marketing, ma che segnano il successo del marketing culturale.

Su quella che abbiamo definita "struttura", occorre pensare che la sfida della cultura contemporanea è quella della complessità, delle interdipendenze che oggi sono necessarie alla comprensione della realtà, delle sintesi per i saperi, delle contestualizzazioni, delle connessioni tra sapere scientifico e sapere umanistico. (Morin, 2000) Sui fronti della complessità si gioca il futuro della nostra capacità a comprendere e a modificare il mondo. Questo si ottiene anche con la capacità di ricorrere alle contaminazioni della cultura popolare, con la disponibilità a informare e a produrre

conoscenza in modo innovativo e divertente. Complessità e leggerezza, questi sono, a parere di chi scrive, le sfide che i produttori di cultura devono saper affrontare.

Dall'altro lato, quello della soggettività, occorre investire in formazione ed educazione, perché solo così, agendo su una testa ben fatta, e non solo piena, pronta a accettare anche la complessità dei problemi, può aver successo l'attivazione creativa del marketing, che può agire su un nuovo spirito: "è su questo spirito che si deve puntare per favorire l'intelligenza generale, l'attitudine a problematizzare, il collegamento con le conoscenze". (ivi, pag. 28).

Non sono i problemi che possono essere trattati in questo libro, ma non possono essere taciuti: perché la cultura si sviluppi tra i cittadini/consumatori occorre avere prodotti culturali nuovi, complessi e piacevoli, e una politica educativa che indirizzi le persone al piacere della cultura. Il marketing può indicare la direzione, ma sono altri i soggetti che devono operare per realizzare tutto ciò.

Cultura, intrattenimento, nuovi linguaggi

Torniamo però al tema della cultura-intrattenimento, tema molto più complesso di una questione di buon gusto. Il punto è che questa modalità di ricerca del senso che prescinde dalla profondità delle argomentazioni, dalla ragione, dalla tradizione del testo, del libro, dei beni culturali, è una messa in discussione di un modello di cultura che ha nella modernità dell'illuminismo il suo punto di riferimento. L'analisi, la critica, l'invettiva contro questa nuova forma di cultura della superficie e dell'immagine, centrata sulla televisione e sull'ipertesto informatico, hanno trovato tanti autori e qui proveremo, senza alcuna pretesa di completezza, di indicare alcuni temi di questo dibattito, provando a dare un nostro punto di vista basato, come abbiamo visto, sull'affermazione di una cultura che si basi sul rapporto forte e continuo tra azione tendente alla attivazione della realtà e organizzazione complessa delle informazioni e delle conoscenze.

Iniziamo da Zygmunt Bauman, il sociologo che sta svolgendo un'opera di analisi e divulgazione dei mutamenti culturali, letti attraverso la felicissima metafora della società liquida, che caratterizzerebbe la fase storica attuale in contrapposizione alla modernità solida, in cui il principio di realtà (basato sulla ricerca della sicurezza e dell'ordine) prevaleva sul principio di piacere. Siamo, dice Bauman, (1999), in un mondo che ha fatto la scelta inversa e si è buttato nella ricerca del piacere guidata dal mercato dei consumi, vero luogo dove le pulsioni post-moderne vengono realizzate, attraverso una prevalenza dell'immediatezza, dell'incertezza, della caducità, cioè della *liquidità*. "Può la cultura

sopravvivere alla morte della durata, dell'eternità, dell'infinito, prime vittime collaterali del trionfo del mercato dei consumi?" (Bauman, 2006, pag. 58). E' il mercato dei consumi che schiaccia ogni soddisfazione sull'istante presente, che riduce tutto a evento da consumare nell'immediato, che elimina ogni senso della permanenza privilegiando solo la ricerca del piacere. "A differenza dell'epoca precedente della modernità solida, che viveva nell'eternità (...), la modernità liquida non si pone alcun obiettivo e non traccia alcuna linea conclusiva; più precisamente, essa attribuisce il carattere della permanenza unicamente allo stato di transitorietà" (ivi, p.66).

Il primo autore del delitto avvenuto ai danni della cultura moderna è dunque il mercato dei consumi, figlio del principio di piacere, che annulla nell'attimo liquido ogni pretesa di durata e di solida struttura. Di *delitto perfetto* parla Jean Baudrillard, filosofo francese, che accusa la televisione di aver ucciso la realtà. "Il delitto perfetto consiste in una realizzazione incondizionata del mondo attraverso l'attualizzazione di tutti i dati, mediante la trasformazione di tutti i nostri atti e di tutti gli eventi in informazione. " (Baudrillard, 1996, p. 31) . Anche qui vediamo che la mancanza di profondità storica è evidenziata come caratteristica della cultura contemporanea, una cultura in cui tutto avviene in tempo reale e sullo schermo, tutto è ad alta definizione, tutto è sempre più vicino alla realtà, ma ciò stesso distrugge la rappresentazione mediata della realtà e dunque la realtà stessa. "Ora, la replica istantanea di un evento, di un atto, di un discorso, la loro trascrizione immediata, ha qualcosa d'osceno, poiché il ritardo, la proroga, la suspense sono essenziali all'idea e alla parola" (ivi p. 37). Anche qui vediamo che l'immediatezza della cultura presente distrugge ogni possibilità di mediazione, e cioè di simulazione, di linguaggio e quindi di realtà. La surrealtà della cultura post-moderna (quella che io ho definito "dell'intrattenimento") finisce per privare ogni rapporto con la realtà della cultura, e cioè con l'universo della mediazione simbolica ed espressiva.

Mario Perniola, in un pamphlet filosofico di grande efficacia (Perniola 2004) se la prende con la "comunicazione" intendendo in particolare quella veicolata dai mass-media. La comunicazione massmediatica "è la bacchetta magica che sembra trasformare l'inconcludenza, la ritrattazione e la confusione da fattori di debolezza in prove di forza. (...). Nel suo rivolgersi direttamente al pubblico il tutto ha del resto una parvenza assai democratica: non a caso per designare questo fenomeno è stato coniato il termine *democratainment*" (ivi, p. 6). Attraverso un rapido ed erudito viaggio nei crimini della comunicazione, Perniola ci presenta un mondo in cui la comunicazione ha lo scopo di "favorire l'annullamento di ogni certezza e prendere atto di una trasformazione antropologica che ha mutato il pubblico in una specie di tabula rasa estremamente sensibile e ricettiva, ma incapace di trattenere ciò che è scritto su di essa oltre il

momento della ricezione e della trasmissione” (ivi, p. 108) Un pubblico senza memoria e senza inconscio, che consente ai *comunicatori* e cioè ai padroni dei mass-media, di spezzare il rapporto tra serietà e effettualità, tra coerenza e riuscita, rapporto su cui si è costruita la modernità. La risposta a questa crisi è per Perniola una ritrovata centralità dell'estetica, che possa valorizzare i beni simbolici dando peso a una nuova economia che miri ad accrescere il capitale culturale. Sintetizzando con brutalità, il punto è quello di rimettere la bellezza al centro, nel suo valore di bene non economico, ma fondamentale alla vita.

Anche in questa analisi vediamo che la televisione è reputata la complice del mercato dei consumi nel delitto perfetto ai danni della cultura moderna. Una televisione che sta effettuando una vera e propria rivoluzione antropologica sull'*homo sapiens*, trasformandolo in *homo videns* (Sartori, 2000). “Fino ad oggi il mondo, gli eventi del mondo, ci venivano raccontati (per iscritto); oggi ci vengono fatti vedere, e il racconto (la loro spiegazione) è quasi soltanto in funzione delle immagini che appaiono sul video” (ivi, p. 13). Questa prevalenza dell'immagine sulla parola produce quel mutamento dell'educazione che caratterizza l'uomo contemporaneo e lo rende più fragile nella conoscenza, più sottoposto ai condizionamenti dei potenti – che controllano la televisione – meno capace di esercitare il diritto di critica. Meno capace di lavorare sull'astrazione, sulla generalizzazione e quindi condannato, inesorabilmente, a una comprensione della realtà di secondo livello, non all'altezza del suo essere *sapiente*, ma tutta orientata all'assistere, al guardare, al diventare spettatore e non attore. Nell'analisi di Sartori, scienziato della politica, questo porta a una riflessione sulle conseguenze che ha l'uso della televisione nella decisione politica, che perde le sue relazioni con la razionalità sapiente degli interessi e della loro mediazione e diventa invece irrazionale spettacolo infinitamente manipolabile.

Si tratta, come si può vedere, di riflessioni diverse, che partono da diversi background e interessi scientifici - la sociologia, la filosofia, la politologia - ma che segnano tutti un disagio che vede in un mercato edonistico, in una prevalenza dei mass-media di intrattenimento, in una perdita di memoria e di fiducia nella conoscenza, gli elementi di una progressiva perdita di senso e di una sfiducia nelle capacità razionali di dominio della realtà, che la modernità aveva posto al suo fondamento. Qualcuno parla infatti di vera e propria crisi della modernità e di un tempo nuovo in cui i barbari stanno prevalendo. Si tratta certo di lamenti di un ceto intellettuale che ha perso la sua forza egemonica e che quindi rimpiange un passato in cui la cultura e la conoscenza avevano una presa diversa sulla realtà. Ma non si possono ridurre queste analisi solo alle lamentele di qualche perdente, non ci troviamo cioè all'ennesima lamentela nostalgica

sulla crisi dell'Occidente tipica di alcuni pensatori conservatori o reazionari (sia detto senza alcun intento dispregiativo). Il punto è che stiamo vivendo una crisi epocale della conoscenza e delle sue modalità di conservazione e trasmissione, una crisi che è stata definita quella della "terza fase", intendendo per prima fase della conoscenza quella legata al passaggio dall'oralità alla scrittura e per seconda quella della stampa e della conseguente diffusione del libro. La terza fase è dunque quella in cui la civiltà del libro sta sfumando e sta cedendo il passo alle nuove modalità comunicative. Siamo in un nuovo panorama che intravediamo appena, ma che segna inesorabilmente il nostro presente e determinerà potentemente il futuro. Su questo dobbiamo ragionare con calma e competenza, vedendo come poter portare il meglio della modernità – quella cultura di cui tanto parliamo – nel nuovo scenario. La terza fase delle forme del sapere è il titolo di un libro che ci aiuta a comprendere meglio questi concetti (Simone 2000). La prima fase è, secondo l'autore, quella che coincide con l'invenzione della scrittura, in cui si fissano in forme scritte le informazioni e si sposta la memoria da un'attività umana a un supporto fisso. Le conseguenze di questo passaggio dall'oralità alla scrittura sono state fondamentali per la trasmissione del sapere e per la sua stessa strutturazione, lontana dagli sforzi e dai metodi per la memorizzazione. La seconda fase è quella della stampa, in cui la riproducibilità a basso costo del libro crea quella democratizzazione del sapere e quella prevalenza della cultura come strutturazione organizzata dell'informazione che è il tempo dal quale stiamo uscendo per entrare in una fase in cui, come già diceva Sartori, quello che *vediamo* diventa la reale fonte della conoscenza, ribaltando un rapporto secolare che si era andato a affermare. Non si tratta di nuove tecnologie che migliorano alcuni aspetti della comunicazione e della trasmissione della conoscenza, ma di modalità comunicative che modificano le strutture stesse del sapere non solo tra gli intellettuali o gli addetti ai lavori, ma che creano un senso comune e una vera e propria nuova modalità di approccio alla conoscenza che riguarda tutti. Simone ci guida nella comprensione di questi passaggi e nell'evidenziazione di come le nuove tecniche segnino nuovi parametri e nuove morfologie, partendo dalla riflessione sulla gerarchia dei sensi destinati alla conoscenza e dalle conseguenze che ognuno di essi, in particolare udito e vista, hanno sulle nostre forme di apprendimento. La scrittura portò la vista a protagonista assoluta, superando l'ascolto, senso/chave nell'oralità. Ma la vista intesa come *visione alfabetica* e cioè "quella modalità della visione che permette di acquisire informazioni e conoscenze a partire da una serie lineare di simboli visivi, ordinati l'uno dopo l'altro alla stessa maniera dei segni alfabetici su una riga di testo" (ivi pag. 16). Si sviluppò, a partire da questa nuova modalità di apprendimento una nuova intelligenza, quella sequenziale che cioè "opera sulla successione degli stimoli, e li dispone in linea, analizzandoli e articolandoli" (ivi, p. 17). Si può

dire che tutta la civiltà della modernità in cui siamo cresciuti deriva da questo cambio di paradigma; dall'affermarsi della legge, che nasce dalle consuetudini trasmesse oralmente, ma che trae la sua forza e la sua logica sequenziale dalla scrittura. Anche la scienza moderna nasce nello stesso modo, in particolare dalla possibilità del ragionamento sequenziale, che trae le sue dimostrazioni e i suoi teoremi capaci di spiegare le leggi fisiche passando dalla confusa empiria alla matematizzazione dell'universo.

Nella terza fase, appena iniziata ma di cui si vedono già le conseguenze, abbiamo un ritorno alla prevalenza dell'ascolto e della visione non-alfabetica, cioè non sequenziale, "siamo passati da una modalità di conoscenza in cui prevaleva la linearità a una in cui prevale la simultaneità degli stimoli e dell'elaborazione" (ivi, pag. 21). E' qui il punto critico che abbiamo già incontrato nelle diverse analisi e che si configura come analisi di un cambio di statuto della conoscenza, perdendo ogni carattere di critica moralistica al presente. Noi che ci poniamo il problema di salvare una civiltà della conoscenza costruita secondo le modalità della *seconda fase*, che vogliamo preservare la civiltà del libro e dei beni culturali intesi come patrimonio di una comunità, che intendiamo la cultura secondo il suo legame con la conoscenza, con la complessità, con la costruzione di legami e di raccordi, come dobbiamo comportarci? Noi che siamo stretti tra il rimpianto di un tempo passato e la trasformazione in spettacolo di intrattenimento dei nostri beni?

Cultura post-moderna e new media

Il punto è quello di accettare i cambiamenti in atto – di cui ovviamente non siamo in gradi di tratteggiare gli aspetti davvero significativi e stabili, ma di cui intravediamo appena le conseguenze – cercando di cogliere quegli elementi che giocano a favore del nostro modello culturale. Con una considerazione che ci sembra decisiva: nella nuova cultura che mette al centro l'ascolto noi abbiamo due media diversi di cui tener conto, che non presentano le stesse modalità, il primo è la televisione, l'ultimo e definitivo mass-media, dall'altro abbiamo Internet e le modalità di comunicazione interattiva, che vanno sotto la provvisoria definizione di new-media. (Bettetini, Colombo, 1993). L'aspetto "nuovo" di questi media è appunto l'interattività, intesa come "un dialogo uomo-macchina, che renda possibile la produzione di oggetti testuali nuovi, non completamente prevedibili a priori", mezzi che configurano i germi di un processo di demassificazione dai contorni ancora indefiniti. (ivi p. 16 e 17). Pur in presenza di una modalità comunicativa che abbandona la sequenzialità della lettura e quindi la conoscenza ad essa legata, la comunicazione attraverso i new media non perde – necessariamente – il carattere di connessione e di complessità, spostando i collegamenti – i link, appunto –

sul piano della superficiale e non su quello della profondità sequenziale e logica. Il passaggio è comunque epocale, ma non è legato inevitabilmente all'impoverimento della comunicazione e della conoscenza, alla spettacolarizzazione forzata, alla prevalenza dell'assistere sul partecipare. E' invece proprio qui il nodo: i nuovi media ripropongono, in forme nuove, la partecipazione e l'attivazione dell'utente, ed è qui che occorre lavorare.

Cerchiamo dunque di capire meglio quali sono le caratteristiche dei new-media, che, oltre alla centralità dell'interazione, sono legati alla presenza in rete. La comunicazione avviene infatti in un'immensa ragnatela in cui i nodi si moltiplicano all'infinito senza governo e senza centro, in cui non c'è differenza tra comunicazione attiva e passiva, in cui tutti sono potenzialmente produttori di informazioni e contenuti, in cui lo scambio è continuo e incessante. Questa attività di comunicazione in cui tutti hanno la possibilità di inviare e ricevere messaggi, è centrata sull'individuo, che esplora la rete in solitudine, ricercando informazioni ed esperienze; un individuo non caratterizzato, non appartenente, nella sua azione comunicativa, a categorie sociali o culturali, senza connotazioni politiche predefinite, un nodo di comunicazione collegato a tutti, ma isolato nella sua navigazione.(Castells, 2002) Un individuo che cerca comunicazioni e informazioni, ma anche che vive esperienze, che manipola oggetti virtuali, che simula personalità e opinioni. La comunicazione in rete si caratterizza dunque per la sua infinita possibilità non solo di entrare in contatto, ma anche di manipolare e di simulare, di vivere esperienze virtuali senza assumersi la responsabilità delle proprie azioni, proprio perché virtuali, simulate, ininfluenti.

Ecco che iniziamo a vedere quali finiscono per essere le caratteristiche di un'esperienza culturale in rete: la possibilità di essere attori e non solo fruitori della comunicazione; la volontà di agire e non solo di subire, dove l'azione è però virtuale e quindi priva di conseguenze pratiche; la disponibilità a vivere le esperienze in comunità virtuali, anche qui senza necessariamente assumersi la responsabilità delle proprie azioni; l'esigenza di vivere più esperienze, di simulare situazioni, di sperimentare le conseguenze di diverse azioni e diverse personalità.

Approfondendo il tema della comunicazione on-line, sempre guidati da Castells (Ivi pag. 189), scopriamo quelle che lui definisce le caratteristiche di questa comunicazione, che allargano i concetti prima evidenziati:

Integrazione: la combinazione di forme artistiche e tecnologia in una forma ibrida di comunicazione. Sempre di più questa ibridazione impone di sperimentare nuovi modelli di lavoro, in cui le competenze si integrano e si completano. Questo significa che il comunicatore deve conoscere le potenzialità della tecnologia, deve comunicare con gli esperti le sue intenzioni, deve sperimentare in collaborazione con altri le sue possibilità e volontà comunicative.

Interattività: la capacità dell'utente di manipolare ed esibire la propria esperienza dei media direttamente e di comunicare con altri attraverso i media. L'utente interagisce direttamente con il medium, manipolandolo all'interno delle sue possibilità; l'utente cioè non subisce la comunicazione progettata e realizzata da altri, ma entra all'interno del medium, navigando al suo interno, scegliendo che cosa esplorare, ma anche prendendo delle decisioni, manipolando le possibilità previste (cambio dei colori, modifica dei disegni e dei testi, risposta a questionari, test, prove, ecc.); la comunicazione non è subita, ma è attiva. Inoltre l'utente comunica con altri, interagisce sia con l'autore del medium, sia con altri utenti e fruitori, favorendo da un lato la modifica del medium stesso per i nuovi bisogni espressi all'autore, sia la costruzione di comunità tra altri che sono in qualche misura interessati allo stesso medium.

Ipermedia: la connessione di elementi mediatici separati l'uno dall'altro per creare una traccia di associazione personale. Nella navigazione all'interno dell'ipertesto multimediale l'utente percorre strade personali, e più numerosi sono i link, più è ipotizzabile che i percorsi siano assolutamente individuali e personalizzati. I media on-line sono poi collegati tra di loro e aperti dunque a ulteriori infinite combinazioni.

Immersione: l'esperienza di entrare nella simulazione di un ambiente tridimensionale. La navigazione all'interno di un medium favorisce, con lo svilupparsi degli ambienti di simulazione, una fruizione di tipo esperienziale: l'utente non vuole semplicemente ricavare informazioni o conoscenze dai media, ma vuole vivere un'esperienza in qualche modo piacevole, e sulla base della qualità dell'esperienza vissuta giudica la sua soddisfazione.

Narratività: le strategie estetiche e formali che derivano dai concetti precedenti concretizzano l'esperienza di storie non lineari. La fruizione di un medium diventa così la navigazione all'interno di una narrazione che presenta intersezioni con altre narrazioni, che può essere manipolata, che consente l'interazione in diverse modalità, che permette lo scambio con più soggetti, anche nella modalità uno-a-uno o molti-a-molti, che fornisce un'esperienza simulata, ma non per questo meno appassionante e coinvolgente.

Non c'è dunque, come protagonista della cultura post-moderna, solo un passivo *homo videns*, ma anche un navigatore che nella sua ricerca, attivazione, simulazione di scenari, esplorazione di esperienze, si offre come consumatore di cultura che non perde il suo rapporto con la complessità e le connessioni, anche se ne dà una modalità nuova.

Questo impone anche al marketing di adeguarsi alla logica della rete, con la necessità di abbandonare l'illusione di convincere masse sterminate di consumatori con grandi investimenti di comunicazione, ma con la consapevolezza di adattarsi alle pieghe della società per farsi più dolce, meno intrusivo, più capace di comunicare in modo interattivo con

il singolo cliente, e, come si dice con una formula che ha avuto grande successo, deve diventare marketing one-to-one. (Peppers, Rogers, Dorf, 2000).

In questo nuovo universo di comunicazione i cambiamenti di scenario sono rapidi e spesso imprevisibili; c'è stata una prima fase in cui si era creduto che le nuove potenzialità avrebbero favorito una comunità non solo più aperta e libera, ma anche più lontana dai condizionamenti del mercato. In realtà questo non è accaduto e la rete, un tempo non lontano territorio della comunità scientifica e di quella degli *hackers*, è diventata luogo del commercio elettronico, dei grandi portali aziendali, dei videogiochi realizzati con grandi investimenti. E' proprio questo terreno che ha reso possibile la nascita e il successo di nuovi media capaci di coniugare cultura e mercato, intrattenimento e apprendimento.

Certo, in questo scenario di difficile lettura e in continuo cambiamento, si aprono nuove e interessanti strade per il marketing culturale, a patto che si riesca a comprendere e a rispettare le nuove regole del gioco comunicativo. La multimedialità, ma in particolare l'on-line consentono di realizzare, con costi relativamente bassi, prodotti di qualità per la divulgazione. Si tratta di progettare modelli comunicativi basati su quelle indicazioni che abbiamo visto prima, e quindi sull'interazione, per costruire strumenti e modelli capaci di personalizzarsi in relazione alle necessità e alle azioni dell'utente; sull'ipermedialità, per offrire percorsi di approfondimento autonomi e aperti alla rete; sull'immersione, per offrire quella fruizione esperienziale che risponde ai bisogni culturali attuali.

Non tutto è perduto per la nostra cultura, a patto che essa sappia confrontarsi con le nuove modalità di comunicazione della conoscenza, ma la strada, pur stretta, non è smarrita. Il rischio più forte qui non è la spettacolarizzazione, ma la frammentazione nell'infinito mondo delle conversazioni in rete. Da questo punto di vista forse si può anche immaginare che una nuova via sia possibile per l'arte, intesa come linguaggio di comunicazione universale. Il mondo della rete, il mondo dell'on-line e dell'ipermedialità per poter trovare significati e miti che possano coinvolgere l'umanità, e non le infinite, divise e incommunicabili comunità di persone che popolano il mondo contemporaneo, deve trovare i suoi artisti e i suoi linguaggi comuni.

Per fare cultura popolare, per avere, al tempo di internet, una cultura capace di fare business e di trovare però linguaggi innovativi e universali, dobbiamo fare un'apertura di credito fiduciaria e fideistica verso un concetto antico e difficile da definire, quale quello della grande arte. Se non ci saranno nuovi, alti, linguaggi artistici, non ci sarà cultura popolare, ma non ci sarà più nemmeno cultura universale, e, forse, società capace di produrre senso collettivo.

“L’arte è sempre stata un protocollo di comunicazione per restaurare l’unità dell’esperienza umana al di là dell’oppressione, della differenza e dei conflitti.(...)”

L’arte è sempre stata un costruttore di ponti tra le diverse e contraddittorie espressioni dell’esperienza umana. Più che mai può essere questo il suo ruolo fondamentale in una cultura caratterizzata dalla frammentazione e dalla potenziale non-comunicazione dei codici, una cultura nella quale la molteplicità delle espressioni può in realtà indebolire la condivisione.(...) In un mondo di specchi rotti, fatto di testi non-comunicabili, l’arte potrebbe essere, senza una precisa agenda, di per sé, un protocollo di comunicazione e uno strumento di ricostruzione sociale. Attraverso l’ironia disarmante o la bellezza diafana, l’arte può ancora suggerirci che siamo ancora in grado di stare insieme e divertirci” (Castells).

Capitolo 5 – Il marketing della cultura

Perché il marketing

Il marketing della cultura, seguendo l'impostazione che abbiamo dato al problema nel capitolo precedente, è il punto di arrivo di un processo che include il marketing dell'informazione e il marketing della conoscenza. Il processo di complessificazione che riguarda la comprensione della realtà, coinvolge anche la promozione e dunque il marketing, che assume, nella prospettiva indicata, un carattere di progressiva complessità di obiettivi e di metodologie, che fanno riferimento ai tre momenti di produzione di senso. In tutti i casi l'obiettivo è dare una spinta alla produzione di senso spontanea che consente di orientarsi nell'ambiente, per orientare la comprensione e l'interpretazione della realtà.

Il ruolo del marketing in questo processo complesso è quello di spiazzamento, di allerta, di ristrutturazione delle convinzioni, in modo da consentire all'utente di riprogrammare opinioni, credenze, percezioni. Il marketing è cioè quel processo che innesca il cambiamento nelle convinzioni e nei pregiudizi dell'utente, che, con nuove informazioni, nuova conoscenza, nuovi valori culturali, è spinto a considerare in modo diverso le sue azioni. Con questo significato parliamo di marketing come attivatore di nuovo senso alla comprensione della realtà. Perché abbia un significato e un ruolo, il marketing deve presumere un contesto ambientale che non è pronto e disposto a agire secondo le attese di chi ha un'offerta da proporre, nel nostro caso, la cultura; il marketing è utile se il destinatario dell'offerta di prodotti culturali non ha intenzione, per ragioni di semplice ignoranza dell'offerta o per forti e radicati pregiudizi, di consumare il prodotto culturale. In termini economici diciamo che il marketing nasce quando la domanda – i clienti che hanno la potenzialità di consumare – non hanno la piena percezione dei loro bisogni e vanno stimolati dalle azioni dell'offerta.

Il concetto è complicato, ma la sua spiegazione è semplice: il marketing attraverso la pubblicità-informazione, ad esempio, crea uno shock conoscitivo nell'utente, facendogli nascere la necessità di utilizzare un prodotto, o, detto in termini ancora più semplici, la pubblicità fornisce all'utente disinteressato l'informazione che la visita al tal museo offre la tale emozione a lui gradita, così da portarlo alla decisione di effettuare la visita. L'informazione – e la conoscenza e la cultura – di cui parliamo vanno dunque promosse verso chi non sente la necessità di scegliere certi consumi culturali, e invece, attraverso specifiche azioni di marketing, cambia opinione.

Compito del marketing è riferirsi ad un prodotto, la cui realizzazione o il cui allestimento sono maturati in contesti dominati da altre logiche rispetto a quelle di mercato, e presentarlo in modo che l'utente potenziale decida di fruirne (visitando la mostra, andando al concerto, prendendo in prestito un libro e così via).

Marketing dell'informazione

L'informazione è, lo ricordiamo, quella prima fase di organizzazione dei dati tale che riesce a dare senso alla realtà. Esiste dunque una distinzione tra dati, che "costituiscono un insieme di fatti distinti, oggettivi, riferiti a un evento", e informazioni, intese "come un messaggio, solitamente prodotto attraverso un documento [...]". L'informazione viene trasmessa con il fine di modificare il modo attraverso cui il ricevente percepisce qualcosa [...] dunque l'informazione ha il compito di dare forma al ricevente, nel senso di rendere differente la sua percezione o il suo ragionamento». (Davemport – Prusak, 2 e 4) Le informazioni dunque, muovendo da semplici fatti, offrono la possibilità di trasformarsi in messaggi, che rendono diversa la percezione o il ragionamento di qualcuno, e quindi determinano le sue decisioni. Informazioni che portano cambiamenti, dunque informazioni che mutano percezione o ragionamento.

Ma da dove provengono le informazioni? Compito del marketing è offrirne di nuove? Oggi il problema non è trovare le informazioni, ma difendersi dalla loro invadenza: la vera risorsa scarsa è l'attenzione, e dunque un'informazione per essere recepita deve essere così visibile da sfondare il muro della disattenzione e questo è il compito del marketing. La dimensione conoscitiva che ha l'informazione è solo una parte del problema, complicato dalla sua dimensione affettiva; in altri termini, trasmettere un'informazione che arrivi al destinatario comporta uno sforzo di chiarezza e di efficacia nei contenuti, così che l'informazione possa essere ben interpretata, ma anche uno sforzo sul piano dell'emozione, in modo che la forza comunicativa superi la barriera dell'attenzione. La percezione di un problema crea dunque uno stato di incertezza, che è quello che materialmente muove il soggetto interessato alla ricerca, ma ancor di più, alla selezione dell'informazione necessaria tra le tante in suo possesso. (Rosco 2003, p. 52). Ecco il ruolo del marketing: creare, con informazioni ricche di contenuti e di creatività, uno stato di incertezza nel potenziale cliente, così da spingerlo a prendere decisioni di consumo coerenti con l'offerta.

Questo significa che l'informazione di marketing deve contenere elementi razionali ed emotivi, deve essere progettata per creare inquietudine, deve essere creativa, spiazzante, innovativa. Deve inoltre mescolare parole e immagini, deve

essere progettata graficamente in modo anch'esso creativo e professionale, deve lavorare, quando investe le nuove tecnologie, sulla multimedialità e sulla capacità di trasmissione, sulla viralità, come si dice oggi. Deve cioè produrre, come un virus, capacità di trasmissione rapida e su tutti i gangli della rete, così da arrivare il più lontano possibile.

Ho sempre giudicato le didascalie e gli apparati informativi a una mostra d'arte inadeguati ai bisogni di un nuovo pubblico. Il linguaggio utilizzato è sempre di tipo scientifico, con poche intenzioni divulgative, destinato esclusivamente a un pubblico colto e interessato. In realtà i pannelli sono quasi sempre ripresi dal catalogo della mostra e sono quindi destinati a un altro tipo di lettura e a un'utenza informata e interessata. A me piacerebbe invece vedere dei titoli forti che presnetino non solo la mostra, ma anche ogni sala, così da creare quella sintesi informativo-emozionale che possa dare il senso di quello che viene esposto. Vorrei vedere dei pannelli più brevi, con più tavole, schemi, esempi, con un uso della grafica capace di sottolineare gli argomenti-chiave, con un uso della creatività anche in questa fase. Poi chi avrà interessi ampi e specialistici avrà sempre a disposizione il catalogo per approfondire i contenuti.

Informazioni dunque strutturate in modo da attrarre e incuriosire sia nella parte di testo, sia in quella di rappresentazione grafica, sia nei supporti che vengono realizzati. Per il testo occorre pensare che le informazioni più efficaci sono quelle brevi, con un titolo che possa evocare emozioni e con un testo discorsivo che sia più articolato e strutturato, ma sempre in modo semplice. Il titolo deve essere costruito cioè per anticipare il contenuto più importante del testo, quello che ne dà la sintesi interpretativa, e per questo deve usare le armi della retorica: nulla di più efficace di una metafora per dare il senso profondo di un testo, fosse anche la presentazione di una sala di un museo, o quella di una mostra temporanea.

La grafica deve essere ovviamente affidata a specialisti, sapendo che anche in questo caso la comunicazione più efficace è quella capace di conciliare tre elementi: innanzitutto i risultati che si vogliono raggiungere con la comunicazione; poi occorre mettere in luce lo stile e lo spirito di chi comunica e infine conciliare tutto attraverso uno scarto creativo che possa portare a quello spiazzamento, che funge da elemento chiave per attrarre l'utente. Quello che è indispensabile realizzare è un documento di sintesi di questo spirito, documento che si chiama briefing di comunicazione e deve dare al grafico e a chi progetta la comunicazione tutte le informazioni di dettaglio su mission e vision dell'organizzazione, sulla storia e gli obiettivi che si vogliono raggiungere, sulla tipologia di target che si vuole colpire, aggiungendo citazioni, esempi, elementi di analisi che possano aiutare alla realizzazione. (vedi esempio di briefing in allegato).

Marketing della conoscenza

Parlare di conoscenza significa non solo introdurre una maggior complessità di organizzazione delle informazioni e di capacità nell'attribuire senso, ma anche rivolgersi a bisogni culturali di tipo diverso e a motivazioni meno forti. Può apparire un paradosso, ma se approfondiamo il concetto diventa chiaro.

L'informazione, di per sé, non è in grado di produrre vera e propria innovazione nel processo decisionale, perché è un elemento esterno al processo stesso, e quindi è in grado di essere elaborata, ma non riesce a rielaborare adeguatamente il processo. In altre parole, l'informazione, intesa come elemento aggregato di dati che viene elaborata dal decisore per mutare "la percezione o il ragionamento", non riesce a produrre effettiva innovazione in quei casi in cui la percezione e il ragionamento devono essere essi stessi rimodellati. Se il mio bisogno di consumo culturale è già presente e orientato, una nuova informazione, confezionata bene come abbiamo visto, mi porta a quello scarto di percezione che mi fa decidere di consumare. Quindi, se io vado regolarmente alle mostre, l'informazione che c'è una nuova mostra che risponde ai miei criteri di scelta e di consumo, mi può convincere, ma se invece io alle mostre non vado, non basta una semplice informazione, pur se confezionata secondo i principi di marketing, l'informazione non basta più, serve qualcosa d'altro, serve la conoscenza.

La conoscenza è il livello superiore di comprensione, che, da un lato, presenta un livello maggiore di strutturazione e ordine rispetto all'informazione, dall'altro richiede un maggior sforzo di azione interpretativa da parte della persona coinvolta. Dall'informazione, che serve a spiegare e interpretare come è fatto l'ambiente, si passa alla conoscenza, che serve a ristrutturare le proprie interpretazioni per assumere nuove idee, credenze, opinioni. Dall'informazione, in cui i dati si strutturano in forme semplici e immediatamente utilizzabili nel processo decisionale, alla conoscenza, in cui le informazioni si connettono tra loro, si scambiano e condividono all'interno di comunità, si strutturano e ristrutturano in articolate e complesse architetture. (Rosco, p. 69)

Il concetto di bisogno, dunque cambia: non si tratta di offrire al cliente ciò di cui ha consapevolezza e che con la giusta informazione decide di consumare; piuttosto si tratta di far lavorare in partnership utente e fornitore, per dare senso alla realtà e per identificare in essa le chiavi interpretative che portino cambiamento. Non esistono dunque due soggetti separati, che si informano reciprocamente su situazioni di fatto, ma due partner che ricercano insieme soluzioni interpretative. Il bisogno di conoscenza non è dunque chiaro e visibile al cliente che attende semplicemente una proposta da valutare secondo un'analisi di costi/benefici. Esiste piuttosto una generica necessità, che richiede una forte interazione con un fornitore per essere chiarita, messa a fuoco, valutata; l'utilizzo della soluzione adottata porterà a

nuove esigenze, a nuove opportunità, che solo in una stretta e continua relazione fiduciaria potranno essere soddisfatte. In questo modo il concetto di “marketing relazionale” assume un carattere forte e necessario: è nella relazione di reciproca disponibilità che cliente e venditore trovano le soluzioni ai problemi, una relazione che non è necessariamente alla pari, ma che deve essere costruita sulla reciprocità e sulla disponibilità. La relazione cioè deve essere costruita sulla trasparenza, sulla comunicazione, sulla negoziazione continua di obiettivi e strumenti. (Gummesson, 2005)

Il marketing della conoscenza deve dunque avere queste caratteristiche: essere orientato a inviare messaggi più complessi e più coinvolgenti, avere una capacità comunicativa di tipo sociale, relazionale, mescolare gli stili e i generi, presentare la cultura con un coinvolgimento di più livelli, accettando anche il confronto con la cultura popolare. Le strade che suggerisco, per rendere pienamente efficaci questi obiettivi, sono l’uso della narrazione e la sua diffusione in rete; lo sviluppo di attività pratiche che si muovano verso la produzione di prodotti culturali.

Lo storytelling, l’uso del racconto per esemplificare una vicenda, un prodotto, una situazione, è una tecnica oggi molto usata nel marketing. (Godin, 2006). Raccontare una storia significa trasformare in narrazione la propria offerta, le proprie caratteristiche, i propri valori. Raccontare una storia è da sempre il metodo più efficace per stringere intorno a sé delle persone, trasmettere loro il senso della propria vicenda, e trasferirla poi a altre persone coinvolte da quelle a cui è stata raccontata per prima. Nulla si diffonde più rapidamente di una storia, e se il passaparola è ancora oggi il sistema di marketing più efficace, ciò è dovuto proprio a chi racconta la prima storia, quella che viene diffusa. Una storia è il più grande strumento possibile che l’umanità ha creato per “dare senso”: costruire una storia e poi narrarla significa identificare alcuni aspetti nella casualità di una vicenda, nella sequenza confusa di accadimenti – di una vita, di un popolo, di un territorio – e dare a questa sequenza una sua logica, una sua direzione. Narrare una storia significa fornire una chiave interpretativa che potrà essere usata nel tempo, che potrà essere ricordata e ri-narrata. (Fontana, 2009) Una mostra, una città d’arte, un museo, una biblioteca d’autore, sono storie possibili, che solo se narrate possono comunicare se stesse al grande pubblico, creare quel salto di qualità nella conoscenza, ristrutturare le informazioni in modo da creare innovazione, cambiamento nella mente di chi ascolta la storia. Ma narrare oggi significa inevitabilmente diffondere sulla rete, utilizzare gli strumenti della comunicazione on line e la loro straordinaria capacità virale. Questo significa che una storia riuscita è una storia a cui partecipano non solo gli autori iniziali, ma anche i *lettori*, integrandola, diffondendola nella rete, parafrasandola, commentandola. Storytelling, passaparola, diffusione on line,

sono queste le modalità attraverso cui si costruisce una nuova conoscenza che spinge a riconsiderare il proprio consumo, a fare scelte nuove, a ristrutturare il proprio pensiero e i propri bisogni.

Parlare di narrazione significa confrontarsi con diverse modalità comunicative che devono essere rivolte a un pubblico ampio e spesso non consapevole dei bisogni culturali, un pubblico che va assistito anche con modalità coinvolgenti; occorre confrontarsi con le sue conoscenze, occorre integrare elementi di cultura “bassa”, o meglio “popolare”. Bisogna cioè fare delle scelte comunicative di tipo divulgativo e didattico, che partano dal mescolamento dei generi e delle modalità comunicative, che portino a una consapevolezza piena e complessa, offrendo un mix di elementi. Il riferimento è l’ipertesto, perché solo lavorando su più piani di approfondimento e con più possibilità di “navigazione” che possiamo ottenere i risultati auspicabili. Compito del marketing della conoscenza è migliorare la capacità di fornire senso, lavorando su una buona didattica e sulla capacità narrativa della cultura. Per questo le informazioni di supporto di una biblioteca, ad esempio, devono essere corredate da indicazioni di legame con altri testi, altri documenti collegati, secondo un processo non solo interno (collegamenti direttamente connessi, come testi di approfondimento dello stesso livello), ma anche giocando sull’alto/basso (mettendo a confronto testi di diverso stile, genere, qualità), sulla diversa tipologia (film, video, siti web, immagini), sul collegamento associativo (saggio, romanzo, memorialistica sullo stesso argomento). Questo può riguardare anche la collocazione dei testi a diretta consultazione dell’utente, che così riesce ad avere prospettive nuove rispetto a quelle della tradizionale organizzazione per disciplina. Occorre far interagire l’utente con il contesto, fargli manipolare gli oggetti, modificarli, farlo giocare e farlo agire. (Di Domenico, 2007). “Fare” significa operare in contesti nuovi, costruire propri mondi, immergersi in esperienze impreviste, simulare scenari e situazioni, vivere e modificare storie. Tutto questo è facile nel mondo virtuale, più complicato nel mondo degli atomi, ma anche qui ci sono le strade: cataloghi, strumenti on line, supporti visivi interni e collocazione dei libri flessibile e orientata all’utente, o, per quel che riguarda il museo o una mostra d’arte, l’integrazione in una esposizione di elementi di contorno che aggiungano valore divulgativo alle opere presentate.

In una mostra recente a Roma dedicata a Edward Hopper, ad esempio, la prima sala era dedicata alla ricostruzione, in proporzioni reali, di un quadro famoso dell’artista americano con manichini e arredi, quadro che poteva essere visitato entrando direttamente all’interno della scena, facendosi fotografare, dialogando quasi con i personaggi. Ma nel corso dell’esposizione erano presenti altri momenti di partecipazione del visitatore, ad esempio il contorno di un disegno di Hopper era proiettato su dei fogli di carta, in modo

che, con una matita a disposizione di tutti, si potesse ricalcare il disegno e riprodurlo, così da avere per sé la propria copia di un quadro presente nella mostra stessa.

Ma “fare” significa anche un’altra cosa, significa far sperimentare direttamente alle persone le pratiche culturali, creare momenti di produzione artistica, di animazione e di partecipazione. Solo così, aumentando davvero il numero di persone che lavorano sulla cultura e sull’arte, anche in modo dilettantesco o per hobby, che si possono rafforzare quegli elementi di gusto e di amore per la conoscenza, che fanno da filtro per la percezione dei bisogni di questo tipo.

Framing e contro-framing: per una battaglia in favore della cultura

Il problema principe, il problema dei problemi è però un altro: come far entrare la gente in biblioteca e nei musei, come far percepire il bisogno di cultura, come diffonderlo in masse spesso disinteressate, poco coinvolte, come integrare il consumo culturale secondo le indicazioni che sono state tante volte indicate. Finora ho provato a dare alcune risposte a questo problema: la prima è di rendere la cultura più gradevole e più attraente accettando la sfida dei linguaggi popolari e della cultura di massa. Ho proposto poi di legare la cultura al territorio nella ricerca di un’identità che sia radicata nel passato, ma anche proiettata sul futuro. E ancora, ho ipotizzato che occorre promettere e poi realizzare un’esperienza culturale all’interno degli spazi che sia gratificante, che guidi in modo piacevole alla complessità della conoscenza, alla ricchezza dei collegamenti, alla relazione tra i testi.

Eppure non basta, e lo sappiamo bene, non basta perché oggi la cultura ha perso la sua centralità nella coscienza maggioritaria della popolazione, perché gli intellettuali e le loro teorizzazioni non sono popolari, perché la ricerca di senso è affidata a quella che abbiamo definito la prevalenza dello spettacolo, quella situazione di cui abbiamo lungamente parlato nel capitolo precedente. E’ inutile aumentare la comunicazione e l’informazione, se non c’è capacità da parte del mercato di comprendere e interpretare queste informazioni. Ci troviamo dunque in una situazione di egemonia di un approccio alla conoscenza che trascura la cultura così come l’abbiamo definita, una cultura che rischia di non avere più potere, di non essere necessari al potere oggi dominante.

Castells (Castells, 2009) ha spiegato che il potere oggi risiede nelle reti e quindi nella comunicazione che si svolge al loro interno, ma che tale comunicazione avviene attivando specifiche schemi di conoscenza, dei *frame* che determinano il modo di acquisire e organizzare le informazioni. La comunicazione, gestita fondamentalmente dai media, attiva questi *frame* così da consentirci di incasellare le nuove informazioni entro schemi già definiti. La comunicazione

finisce per confortare ciò che sappiamo più che introdurre nuova conoscenza: noi siamo degli avari cognitivi e quindi non serve a nulla offrire informazioni nuove a chi ha un *frame* strutturato, perché le nuove informazioni finiranno quasi sempre per confortare le opinioni già esistenti. Oggi il *frame* prevalente vuole che la cultura non serve. Non serve ad avere successo, non serve a fare soldi, non serve a capire il mondo, per ottenere questi risultati basta meno, molto meno che la fatica di leggere, studiare ed apprendere. Allora non si può fare nulla? Bisogna chiudersi nei templi della cultura attendendo tempi migliori? Chiusi tra di noi che sappiamo che, prima o poi, qualcuno ci darà ragione? La risposta a queste domande è il terzo livello del nostro marketing, quello di massima complessità perché lavora su bisogni non solo non percepiti, ma addirittura percepiti come inutili, se non negativi.

La soluzione ce la prova a suggerire Castells, ed è quella di lavorare sul *contro-framing*, definito come l'arte della comunicazione che deve utilizzare chi è in minoranza, chi non ha il controllo dei media, chi vuole fare del contro-potere. E noi siamo in questa situazione, siamo una minoranza, convinta della sua ragione, ma con difficoltà di comunicarla. Noi dobbiamo fare della contro informazione, noi dobbiamo creare le nostre reti per una battaglia politica che rimetta la cultura al centro dell'attenzione, che ridia alla cultura il suo ruolo nella società (ivi, capitolo 5).

Ecco il compito del marketing della cultura in senso pieno, quello che vuole lavorare per l'affermazione di valori e di convinzioni nuove. Per prima cosa occorre lavorare sulle emozioni, sui sentimenti delle persone, perché per modificare un *frame* non serve in prima battuta, come ho già detto, la parte conoscitiva delle informazioni. Occorre invece lavorare, ancora una volta, con una comunicazione creativa, che spiazzi l'interlocutore e che attiri attenzione, una comunicazione a forte impatto emotivo. Compito di questa comunicazione deve essere quello di modificare l'agenda dei media, programmando e realizzando eventi e momenti di comunicazione che coinvolgano molte persone, che facciano parlare, che arrivino, appunto, all'attenzione dei media.

La battaglia politico-sindacale è piena di questi eventi che riescono a bucare la disattenzione dei media e provano a riformularne l'agenda. Si pensi alle lotte operaie che si svolgono sui tetti delle fabbriche, al fiorire di flash mob, mobilitazioni di massa, che avvengono su temi specifici attraverso il passaparola sulla rete, si pensi agli spogliarelli dei disoccupati, ai calendari di nudo realizzati dai più diversi, e improbabili, protagonisti.

Bisogna dunque lavorare prevalentemente su quella che è definita l'autocomunicazione di massa, cioè le nuove forme di comunicazione autoprodotta che viaggiano su Internet, perché l'obiettivo di arrivare sui mass media, senza fare questo passaggio, è impossibile. Occorre mobilitare le reti relazionali, iniziando dalle reti corte, perché i progetti

partano dai territori mettendo insieme tutti i soggetti che si possono alleare per questa battaglia, e poi occorre costruire relazioni a livello globale, coinvolgendo i media che sono potenzialmente interessati a questo progetto.

Bisogna infine attivare processi che aumentino le capacità di fare cultura di un territorio, non solo quelle di fruire della cultura, questa è la sfida del rapporto tra globale e locale, tra rete immateriale e territorio che occorre giocare. L'Italia è oramai un fiorire di eventi culturali, in cui masse di persone vanno agli spettacoli, assistono a esibizioni di star della cultura, ascoltano personaggi noti parlare, dibattere, litigare. La cultura ridotta a solo spettacolo rientra, come abbiamo detto, in una modalità che consuma la cultura stessa, che la riduce a momento ludico incapace di produrre senso. La qualità culturale di un territorio si dovrebbe tradurre anche nella produzione di cultura, come abbiamo appena visto, e non solo nel suo consumo, e questa capacità si dovrebbe trasformare in impresa, in lavori continuativi, in attività specialistiche, non solo in "organizzazione di eventi". Lo sviluppo di un territorio è sempre più legato allo sviluppo nelle attività legate all'economia della conoscenza, e senza un tessuto di esperienze e di competenze culturali, nessuno sviluppo di questo tipo è possibile.

Fare marketing della cultura significa tutto questo, significa spingere la sfida più in avanti, per ridare alla cultura il ruolo che le assegna non solo il convincimento di chi ne è già convinto, ma anche le necessità della cultura dell'immateriale.

Capitolo 6 Il web-marketing per la cultura

Comunicazione e web

Parlare di marketing e comunicazione oggi significa sempre più parlare di internet. La rete non è un medium in più per trasmettere le proprie politiche, né uno strumento per veicolare le proprie campagne pubblicitarie. Internet, la rete, il world wide web sono un insieme di tecnologie di comunicazione che nel loro uso sociale hanno aperto la strada a nuovi modi di comunicare, di lavorare, di intrattenersi, di fare business, di espandere la cultura. “Internet (...) è diventata la leva per la transizione a una nuova società – la network society – e con essa a una nuova economia. Internet è un mezzo che permette, per la prima volta la comunicazione multi-a-molti, in un tempo scelto, su scala globale “(Castells, 2002, pag. 14). Un mezzo che si modifica con il suo uso sociale, in cui tecnologia, business e società si influenzano reciprocamente, determinando le sue infinite applicazioni possibili. Un mezzo che cambia noi, le nostre vite, la nostra comunicazione, e dunque il nostro modo di essere umani, la nostra specifica forma di adattamento all’ambiente. Ne abbiamo già parlato in capitoli precedenti, esaminando potenzialità e caratteristiche, sapendo bene che nulla cambia più rapidamente di internet e che tutte le affermazioni che riguardano questo campo sono destinate a un rapido invecchiamento. Tutte, eccetto che di internet nessuno può fare a meno.

Castells ci mette in luce gli aspetti chiave: la comunicazione multi-a-molti su scala globale. Ciò significa che alle modalità classiche di comunicazione – uno-a-uno tipico dell’incontro personale e uno-a-molti tipico dei mass media – si aggiunge una modalità in cui tante persone, organizzazioni, aziende, enti, possono comunicare contemporaneamente tra di loro in ogni angolo del mondo in modo interattivo e paritario. Non è solo un’innovazione con ricadute sulla rapidità della comunicazione, ma è un cambiamento che avviene specialmente sul modo di comunicare e dunque sulla società stessa e di conseguenza sui mercati. Lo aveva affermato con grande capacità di immaginazione e previsione il famoso Cluetrain Manifesto (2001 pag. 28/36) di cui percorriamo i punti più importanti per il nostro discorso “1- I mercati sono conversazioni. 9 queste conversazioni in rete stanno facendo nascere nuove forme di organizzazione sociale e nuovi scambi di conoscenza. 10 il risultato è che i consumatori stanno diventando più intelligenti, più informati e più organizzati. 11 le persone che formano questi nuovi mercati in rete hanno capito che possono ottenere più informazioni e sostegno parlando tra di loro, piuttosto che con chi vende. 15 nel giro di pochi anni, l’attuale voce omogeneizzata del business sembrerà artefatta e artificiale quanto il linguaggio della corte francese nel Settecento. 34 per parlare con voce

umana, le aziende devono condividere gli interessi della loro comunità. 35 ma prima, devono appartenere a una comunità. 62 i mercati non vogliono parlare con i pierre, i pubblicitari e gli imbonitori. Vogliono partecipare alle conversazioni che si svolgono dietro i firewall di protezione delle reti aziendali. 63 toglievete la maschera, parlate come persone: quei mercati siamo noi. Vogliamo parlare con voi.”.

E' ovvio che c'è molta ingenuità ideologica in questo manifesto, che configura le *magnifiche sorti e progressive* dei mercati ai temi di internet, ma c'è la considerazione incontrovertibile che le modalità di comunicazione democratiche e immediate imposte dalla rete devono cambiare in modo radicale il modo di fare business e di fare marketing, e di questo dobbiamo parlare. Ed è ovvio che ci siano anche mille rischi e problemi nella diffusione della comunicazione in rete: l'impoverimento della comunicazione nelle conversazioni sul web, e problemi di sicurezza, di controllo per i comportamenti, di perdita per l'identità delle persone che frequentano la rete con personalità virtuali. Verissimo poi che, contro le speranze anarchiche dei primi hacker e le idee democratiche di Cluetrain, le grandi organizzazioni e le multinazionali hanno imparato presto l'uso della rete e se ne sono, largamente appropriate. Ma resta la novità di un potere nuovo e diffuso che va nelle mani dei cittadini e dei consumatori e impone a tutti, a partire da chi si occupa di cultura, di confrontarsi con questo nuovo ambiente sociale, che utilizza la comunicazione multi-a-molti come sua pratica abituale e che, con la rivoluzione del web 2.0, dà ai navigatori il potere di costruire i contenuti che sono diffusi nel network. Quindi chiunque si occupi di marketing, anche nel campo della cultura e dei beni culturali, deve confrontarsi con il nuovo modo di comunicare e con le attese dei consumatori, che, al di là dell'ideologia della *partecipazione*, sono sicuramente più informati, più esigenti, sempre in grado di interagire con il venditore e con gli altri clienti. Il marketing che noi abbiamo disegnato nel capitolo 5 trova nel web la sua realizzazione piena, e quindi vediamo come informare, come produrre conoscenza, come migliorare la cultura dei clienti attraverso il web. Ma prima approfondiamo la novità nel settore, quella che viene definita web 2.0.

Il web 2.0

E' stato l'editore americano O'Reilly a coniare l'espressione che voleva enfatizzare la collaborazione on line e la condivisione tra utenti come la nuova frontiera della rete. Le possibilità offerte da nuovi strumenti e servizi consentono agli utenti “la possibilità di creare, condividere e commentare con facilità contenuti multimediali. Anche utenti non esperti possono creare testi, immagini e video, renderli visibili a una comunità di utenti, e commentarli insieme a loro”

(Riva, 2010, pag. 70). L'evoluzione va cioè nella direzione di una maggior potenzialità di comunicazione tra utenti e, specialmente, nella possibilità da parte degli utenti di produrre autonomamente contenuti messi a disposizione di tutti. Siamo cioè in pieno nella rivoluzione di cui parlava Cluetrain: il protagonismo degli utenti e i nuovi rapporti di forza tra le organizzazioni che avevano il monopolio delle comunicazioni di massa e gli utenti che ora diventano non più passivi fruitori, ma produttori diretti di contenuti. E' il mondo dei blog, dei social network, dei video messi in rete e condivisi, delle recensioni fatte dagli utenti, dei forum in cui si commentano esperienze e prodotti, degli scambi diretti tra i consumatori, un mondo che cambia le modalità di comunicazione, che rende i contenuti più liberi, più aperti, ma contemporaneamente meno affidabili, più manipolabili.

La possibilità di comunicare in questo ambiente consente a chiunque di creare contenuti, ampliando a dismisura il panorama dei *content provider*, ma anche la possibilità di classificarli per categorie e di votare le proposte degli utenti, fino a poter replicare al messaggio visitato con valutazioni che fissano classifiche, generando così un feedback mai registrato nella storia dei media. (Di Bari, 2007). La comunicazione pubblicitaria prende così nuove direzioni, perché l'interattività tra chi comunica è totale e i ruoli tra emittente e ricevente non sono rigidi. Così per essere efficaci occorre distribuire contenuti sempre più ricchi e gratuiti, puntare su nuovi format on line (podcast e videocast ad esempio, e cioè contenuti audio e video che si scaricano e si utilizzano in momenti diversi). Occorre puntare sempre di più sull'interazione, sapendo che aprire un discorso obbliga a una continuità di comunicazione senza fine. Bisogna immaginare contenuti virali, e cioè che si diffondano sulla rete e che coinvolgano un numero più ampio possibile di utenti che si scambiano le informazioni al massimo livello. Infine bisogna stupire sempre, e cioè puntare a innovare le modalità di comunicazione in un mondo che si stanca facilmente. (Ivi, pag. 35-37). E' ovvio che non tutto quel che accade nel mondo del web 2.0 è nuovo come viene presentato dai suoi lodatori e non tutto quello che esce dalla conversazione è affidabile e di qualità. Metitieri in uno duro saggio (Metitieri, 2009) ci ricorda come molte delle novità spacciate come caratteristiche della nuova fase – a partire dai concetti di conversazione e di contenuti generati dagli utenti – sono in realtà presenti sulla rete da quando è nato il *world wide web*. Ma specialmente ci fa riflettere sull'inaffidabilità dei nuovi strumenti di comunicazione – a partire dai blog – che sono stati presentati come il nuovo modello di informazione nato dalla rete e dalla partecipazione spontanea, e che invece assommano una serie di limiti, innanzitutto la loro inaffidabilità e l'incapacità di creare nuovi modelli di informazione efficaci. Ma a me sembra che su questo fronte la critica sia solo parzialmente efficace, perché la novità comunicativa c'è e, anche se già scritta

nell'evoluzione del web, ha portato ad un'accelerazione di tutti processi e a cambiamenti reali, al di là dell'inaffidabilità di molti blog e del legame che perdura tra media tradizionali e new-media. Più importante mi sembra invece la critica a quella che qualcuno definisce l'intelligenza collettiva di Internet, e cioè la possibilità che la rete da sola sia in grado di promuovere non solo le comunicazioni più efficaci, ma anche le più attendibili. E' la possibilità che le tassonomie informative, affidate da sempre ai grandi produttori, siano ora gestite direttamente dai nuovi partecipanti alla conversazione, agli utenti-produttori. Questo significa che l'ordine informativo, la possibilità di aggregare in modo chiaro, razionale e rintracciabile le informazioni, sia affidato non alle capacità classificatorie centralizzate, ma alla spontaneità della rete: dalle tassonomie, appunto, alle floksonomie, neologismo che indica come appunto la classificazione nasca spontaneamente dai tag – le etichette – che gli utenti direttamente e spontaneamente, inseriscono nei propri contenuti. Tutto questo trova nei motori di ricerca, e dunque in Google, la sua espressione massima, perché la ricerca dell'informazione viene affidata all'algoritmo che individua le etichette più presenti, le tassonomie impiegate da un numero alto di persone. Questa apparente democrazia dell'intelligenza, presenta infinite problematicità, perché da un lato comporta rischi di equivoci, incomprensioni, errori (chi ci garantisce che due concetti vengano classificati con lo stesso termine?), ma dall'altro induce a un conformismo crescente. Le società di marketing che promettono un'ottima visibilità sui motori di ricerca – condizione per essere rintracciati e dunque considerati commercialmente – lavorano appunto sui termini più usati, sulle classificazioni più sperimentate, così da produrre appunto quel conformismo e quell'adattamento ai gusti medi che il web aveva promesso di combattere.

Eppure il mondo nuovo dei contenuti generati dall'utente è la grande novità di questi tempi, con questo bisogna fare i conti, pur con tutti i limiti che ci sono e le riserve che devono essere esercitate.

Informare: il sito web

Il web ci consente di applicare il modello proposto sui tre livelli del marketing in modo esemplare: con il web posso produrre informazione di qualità, innanzitutto attraverso il sito, posso creare elementi di conoscenza utilizzando le potenzialità ricostruttive e simulative dei sistemi multimediali, posso impostare comunicazioni multi-a-molti generando la partecipazione intelligente degli utenti, posso lanciare cause, rafforzare le reti relazionali corte e lunghe.

E' ovvio che il sito web è li luogo inevitabile di informazione e comunicazione della cultura e dei suoi prodotti. Oggi più o meno tutti hanno un sito e quasi sempre questi siti sono realizzati evitando gli errori che hanno caratterizzato i

primi interventi sulla rete: problemi di ottimizzazione e di navigabilità, eccesso di soluzioni grafiche pesanti e inutili, soluzioni poco gestibili e di difficile manutenzione. Resta il fatto che le scelte di presenza sul web sono troppo spesso affidate a società informatiche con poche competenze del settore, più interessate a proporre le loro soluzioni che a ascoltare, e interpretare, le necessità del cliente. Invece per avere un sito fatto bene occorre prendere la responsabilità di guidare il processo e non di farsi guidare dal fornitore e occorre, specialmente, garantirsi di avere di fronte un interlocutore capace di costruire, ma specialmente di progettare, di confrontarsi cioè con un *architetto* e non con un *capo-mastro*.

Resta che il sito web è un progetto di comunicazione che deve rispettare quello che abbiamo detto in precedenza, e cioè informare ma anche emozionare, essere capace di presentare la proposta organizzativa, ma anche di narrare storie e di coinvolgere. Questi ultimi punti li approfondiamo nei prossimi paragrafi, ora vediamo che cosa serve per progettare un sito.

Le fasi sono:

- 1) Stabilire gli obiettivi. Occorre stabilire qual è l'obiettivo di marketing, in base al quale l'organizzazione decide di essere presente in rete. Lo scopo – come già rilevato in precedenza - è puntare ad una presenza consapevole.
- 2) Definire il target. Occorre individuare i destinatari della presenza in rete, le caratteristiche e i bisogni specifici dell'utente tipo, che possono essere soddisfatti on line
- 3) Sviluppare i contenuti. In questa fase viene implementato il disegno logico, visibile e agito del sito come ipertesto, s'individuano le risorse tecnologiche, informative e di servizio da inserirvi e si sviluppano fattivamente.
- 4) Mettere on line e promuovere. In questa fase vengono prese le decisioni relative ai mezzi ed agli strumenti di comunicazione (on line e off line), da utilizzare per lanciare il sito e renderlo visibile nel *mare magnum* della rete, per generare traffico su di esso e per fidelizzarne i visitatori.
- 5) Monitorare, mantenere ed aggiornare. È la fase di progettazione permanente, vale a dire quella che deve essere gestita nel tempo per assicurare che gli obiettivi, il *target* ed il progetto mantengano coerenza nel tempo, migliorando l'efficacia dei sistemi e l'efficienza dei contenuti rispetto ai bisogni dei destinatari. In questa fase quindi vengono continuamente monitorate e ridiscusse le decisioni prese nella fase di progetto. (Rosco, pag. 126-128).

Per come sta evolvendo il web, la fase di promozione on line è sempre più decisiva per il successo della propria presenza in rete e va decisa contestualmente alle altre, perché i contenuti inseriti finiscono per determinare il modo in cui il motore di ricerca leggerà e indicizzerà il sito. La promozione avviene sempre di più attraverso i motori di ricerca, perché oramai la grande parte dei navigatori utilizza questi sistemi, e Google è di gran lunga il primo, per ricercare le informazioni che servono. Il lavoro per posizionare il proprio sito sui motori è un'attività specialistica che va richiesta a un esperto, ma alcune accortezze sono alla portata di tutti. La prima, banale cosa da fare è iscrivere il sito ai diversi motori, attività semplice e gratuita; occorre poi cercare le parole/chiave da inserire nei testi, quelle che vengono più frequentemente utilizzate dai navigatori per cercare le informazioni. Queste parole vanno inserite innanzitutto nelle prime righe di ogni testo, perché è su quelle che opera l'algoritmo di ricerca su cui si basa il motore. Occorre poi preoccuparsi anche di inserire i titoli delle pagine e i nomi dei file, che servono anch'esse a facilitare le ricerche automatiche. Tutte queste cose vanno controllate con il proprio fornitore, che materialmente dovrà fare tutte queste cose, ma quello che è più importante è la definizione dei testi – brevi, di periodi brevi, con una sola idea per paragrafo, ben strutturati come ipertesti – e l'individuazione delle parole/chiave, cose che non vanno appaltate alla società informatica, ma gestite in proprio.

Quello che non deve mancare, infine, in un sito web, è tutto l'insieme di strumenti che apre al mondo dell'interazione e della comunità: wiki, blog, collegamenti ai principali social network, possibilità di contatto.

La conoscenza: condivisione e simulazione

La conoscenza è frutto, abbiamo detto e stradetto, di una capacità articolata di dar senso attraverso il coinvolgimento, intellettuale e emotivo, di molte persone, attraverso le loro conversazioni guidate, attraverso la possibilità di far interagire, di far fare, di simulare, di operare sui testi. Il web ha tutte queste potenzialità e tutte devono essere messe in atto per far crescere la capacità di comprensione dei visitatori.

Da tempo i siti web, ma anche i luoghi fisici di esposizione, usano la multimedialità per le ricostruzioni virtuali. Io non ho mai finito un virtual tour in vita mia, mi sono annoiato dopo pochi minuti e ho trovato spesso le animazioni vecchie e inadeguate. Non credo che sia questo il campo di maggior potenzialità delle tecnologie informatiche, e meno ancora di quelle veicolate dal web. La virtualizzazione ha ancora grandi limiti di rappresentazione, si basa su tecnologie che cambiano con troppa rapidità e si deve confrontare con chi impiega risorse immense per costruire mondi virtuali, ad

esempio per i video giochi. Quindi non è quello delle ricostruzioni a mio avviso il futuro prossimo del web per la conoscenza. Molto di più si può e si deve fare per le attività ludiche on line che implicano decisioni, scelte, opzioni diverse, qui si deve puntare sull'interazione e sull'intelligenza del testo, non sulla tecnologia, e i risultati sono sicuramente più interessanti. Così si può lavorare sulle mappe mentali, sulle ricostruzioni logiche, sugli aspetti davvero ipertestuali, che rappresentano l'essenza del web. Sono i contenuti che devono guidare la tecnologia e non , come accade quasi sempre, il contrario.

Ma la vera novità del web 2.0 sono i social network, che possono effettivamente dare la possibilità di costruire quei processi di intelligenza collettiva che sono alla base delle nuove forme di conoscenza. Abbiamo visto come ci siano mille limiti e pericoli nell'uso di questa forma di comunicazione, ma resta il fatto che milioni di persone sono collegate in un unico ambiente virtuale e si scambiano una quantità incredibile di notizie, dal piccolo pettegolezzo al commento sull'attualità politica ed è impossibile oggi fare comunicazione e marketing senza passare per i social network.

Costituire un gruppo su Facebook, ad esempio, può consentire a un museo, a una biblioteca, a un sito archeologico, di creare un flusso continuo e bidirezionale di comunicazione con quei clienti più fedeli, possibilità che da sempre è il sogno dei gestori di beni culturali più attenti a consolidare un rapporto con l'utenza. Ma ci sono altre potenzialità di Facebook che possono essere usate con successo per i nostri obiettivi, a partire dall'organizzazione di un evento. Qui la capacità del social network di allargare la proposta iniziale in modo virale è straordinaria: se l'evento è ben presentato e interessa il target le potenzialità di contattare migliaia di persone in poco tempo è alla portata di tutti con il solo investimento del lavoro necessario. Le reti di amicizia vanno coltivate, nella vita reale e in quella virtuale, e quindi il successo di iniziative lanciate sul social network sono legate alla capacità di coltivare le amicizie e di alimentare di informazioni sempre nuove. Così anche sulla rete si acquisisce visibilità e fiducia, condizioni necessarie per avere successo. (Conti, 2009).

Ma su Facebook si possono anche lanciare delle cause, e qui ancor più che sugli eventi, le potenzialità di comunicazione virale sono straordinarie. E, lo abbiamo detto, compito del marketing della cultura è lanciare progetti di contro-framing e cambiare l'agenda dei media. Senza la rete, e senza i social network, tutto questo è mille volte più difficile.

La cultura: dalla distribuzione alla produzione on line

La cultura sul web trova il suo spazio anche nel significato che ho voluto darle in questo libro. Il primo elemento da sottolineare è quello appena evidenziato delle campagne sul web non solo per informare, ma anche per mirare a nuove idee, nuovi comportamenti, nuove “cornici intellettuali”. Ma il web è fondamentale anche per costruire quelle reti tra organizzazioni, enti, *stakeholders* che consentono di operare in quella chiave locale-globale che è necessaria nei tempi attuali per esserci e determinare alcune scelte e non solo subirle. Infine il web può essere il luogo di distribuzione della creatività (letteraria, grafica, di foto e film, di web art) ma anche di produzione. Questa è già, ma sarà sempre di più, una funzione fondamentale della rete. Spero che così una nuova consapevolezza e nuova cultura possano nascere da nuove, meravigliose, esperienze estetiche.

Bibliografia

- Fabio Ancarani, *Il marketing territoriale: un nuovo approccio per la valorizzazione del territorio*. Working paper SDA Bocconi, n. 12, Milano, 1996
- Adalgiso Amendola, *L'economia dell'intervento pubblico nel settore dei beni culturali*, in Adalgiso Amendola Annamaria Nese, *Modelli per la gestione e la valorizzazione del patrimonio culturale*, Napoli, Esi, 2005
- Alberto Asor Rosa, *Il grande silenzio, intervista sugli intellettuali* a cura di Simonetta Fiori, Bari, Laterza, 2009.
- Jean Baudrillard, *Il delitto perfetto*, Milano, Cortina, 1996
- Zygmunt Bauman, *Vita liquida*, Roma-Bari, Laterza, 2006
- Zygmunt Bauman, *Intervista sull'identità*, Bari, Laterza, 2003.
- Zygmunt Bauman, *La società dell'incertezza*, Bologna, Il Mulino, 1999
- Giacomo Becattini, *Ritorno al territorio*, Bologna, Il Mulino, 2009
- Enrico Berti, *In principio era la meraviglia*, Bari Laterza, 2007
- Gianfranco Bettetini, Fausto Colombo, *Le nuove tecnologie della comunicazione*, Milano, Bompiani, 1993
- Giuseppe Bonazzi, *Dire fare pensare. Decisioni e creazioni di senso nelle organizzazioni*, Milano, Franco Angeli, 1999
- Matteo G. Caroli, *Il marketing territoriale*, Milano Franco Angeli, 2006
- Roberto Carpano, *Quanto conta la cultura nell'economia europea?*, in *La cultura per un nuovo modello di sviluppo* (A cura di Roberto Grossi, Roma, Allemandi, 2007
- Antonella Carù, *Consumo e marketing dei servizi*, Milano, Egea, 2007
- Antonella Carù, Beranrd Cova (a cura di), *Marketing Mediterraneo*, Milano, Egea, 2006
- Franco Cassano, *Il pensiero mediterraneo*, Bari, Laterza, 2007
- Marco Castellet, Marco D'Acunto, *Marketing per il territorio*, Milano, Franco Angeli, 2006
- Manuel Castells, *Galassia Internet*, Milano, Feltrinelli, 2002
- Maunel Castells, *Comunicazione e Potere*, Milano, Bocconi, 2009
- Chun Chei Choo–Brian Detlor–Don Turnbull, *Web Work. Information Seeking and Knowledge Work on the World Wide Web*, Dordrecht, Kluwer Academic Publisher, 2000
- Enrico Ciccotti, *L'evoluzione delle teorie e delle politiche per lo sviluppo del territorio*, in Enrico Ciccotti Paolo Rizzi (a cura di) *Politiche per lo sviluppo territoriale*, a cura di, Roma, Carocci, 2005
- Enrico Ciccotti Paolo Rizzi, *Gli SWOT territoriali e la costruzione delle strategie di sviluppo locale*, in Enrico Ciccotti Paolo Rizzi (a cura di) *Politiche per lo sviluppo territoriale*, a cura di, Roma, Carocci, 2005

Jaen Clair, *La crisi dei musei. La globalizzazione della cultura*, Milano, Skirà, 2008

Vanni Codeluppi, *I consumatori*, Milano, Franco Angeli, 1992.

Francois Colbert, *Il marketing delle arti e della cultura*, Milano, Etas, 2000.

Luca Conti, *Fare business con Facebook*, Milano, Hoepli, 2009

Benedetto Croce, *Teatri di Napoli*, citato da Alessandro Fontana, *La Scena*, in *Storia d'Italia, I caratteri Originali*, Torino, Einaudi, 1972

Thomas H. Davemport-Laurence Prusak, *Il sapere al lavoro. Come le aziende possono generare, codificare e trasferire conoscenza*, Milano, Etas, libri 2000

Vito Di Bari, *Introduzione al web 2.0* in Vito Di Bari (a cura di) *Web 2.0*, Milano, Il Sole24ore, 2007

Giovanni Di Domenico, *Biblioteconomia e Culture organizzative*, Milano, Bibliografica, 2009

Giovanni Di Domenico, *Per un progetto di ordinamento e presentazione delle raccolte nella Biblioteca Europea di Informazione e Cultura di Milano*, in Cristina Cavallaro (a cura di), *Scritti in memoria di Raoul Gueze (1926-2005)*, Manziana (Roma), Vecchiarelli, 2007

Giovanni Di Domenico, *La Biblioteca apprende: qualità organizzativa e qualità di servizio nella società cognitiva*, in Ornella Foglieni, (a cura di) *La qualità nel sistema biblioteca*, Milano, Bibliografica, 2001

Umberto Eco, *Interpretazione e sovrinterpretazione*, Milano, Bompiani, 1995

GP Fabris, *Societing*, Milano, Egea, 2008

Mauro Ferraresi Berndt H. Schmitt, *Marketing esperenziale*, Milano, Franco Angeli, 2006

Andrea Fontana, *Manuale di storytelling*, Milano, Etas, 2009

Richard Florida *L' ascesa della nuova classe creativa. Stile di vita, valori e professioni*, Milano, Mondadori , 2003

Seth Godin, *Tutte le palle del marketing*, Milano, Sperling & Kupfer, 2006

Wendy Griswold, *Sociologia della cultura*, Bologna, Il Mulino, 2005

Christian Gronroos, *Management e marketing dei servizi*, Torino, Isedi, 1994

Evert Gummesson, *Marketing relazionale. Gestione del marketing nei network di relazioni*, Milano, Hoepli, 2005

John Grant, *Green Marketing*, Milano, Francesco Brioschi, 2009

Roberto Grossi, *La cultura, o l'altra faccia della crisi*, in *Crisi Economica e competitività*, Roma, Allemandi, 2009

James Heilbrun - Charles M. Gray, *The Economics of Art and Culture* Cambridge University Press, 2001

Naomi Klein, *No logo*, Milano, Baldini e Castoldi, 2001

Philip Kotler, Walter G. Scott, *Marketing Management*, Torino, Isedi, 1993

Neil Kotler, Philip Kotler, *Marketing dei Musei*, Torino, Einaudi, 2004

Rossella Labriola Michele Rosco, *Le biblioteche verso il web marketing*, in Giovanni Solimine (a cura di), *Gestire il cambiamento*, Milano, Bibliografica, 2003

Robert F Lusch, Stephen L. Vargo *The Service-Dominant Logic of Marketing*, Armonk, NY: M. E. Sharpe, 2006

Jean Francois Lyotrad, *La condizione postmoderna*, Milano, Feltrinelli, 1985

Abraham H. Maslow, *Motivazione e personalità*, Armando, 2010

Fabio Metitieri, *Il grande inganno del web 2.0*, Bari, laterza, 2009

Edgar Morin, *La testa ben fatta*, Milano, Cortina, 2000

Don Peppers Martha Rogers Bob Dorf, *Marketing One to One*, Milano, Il sole 24 ore, 2000

Mario Perniola, *Contro la comunicazione*, Torino, Einaudi, 2004

Giovanni Pinna, *Una storia recente dei musei*, in Adalgisa Lugli, Giovanni Pinna, Virgilio Vercelloni, *Tre idee di Museo*, Milano, Jaca Book, 2004

Dominique Poulot, *Musei e museologia*, Milano, Jaca Book, 2008

Riccado Ridi, *La biblioteca come ipertesto*, Milano, Bibliografica, 2007

Giuseppe Riva, *I social network*, Bologna, Il Mulino, 2010

Michele Rosco (con la collaborazione di Simona Caracciolo, Rossella Labriola, Alfonso Masullo), *Il marketing dell'informazione e della conoscenza*, Milano, Bibliografica, 2003

Enzo Rullani, *Economia della conoscenza*, Roma, Carocci, 2004

Enzo Rullani, *Sistemi territoriali e apprendimento localizzato*, in Luca Biggiero Alessia Sammarra, *Apprendimento, identità e marketing del territorio*, Roma, Carocci, 2002

Pier Luigi Sacco, *Industrie culturali e sviluppo locale*, in *La cultura per un nuovo modello di sviluppo a cura di Roberto Grossi, Roma, Allemandi, 2007*

Pier Luigi Sacco, Giorgio Tavano Blessi, *Il marketing territoriale nelle economie post industriali: problemi e prospettive*, in *Un marketing per la cultura*, a cura di Fabio Severino, Milano, Franco Angeli, 2005

Giovanni Sartori, *Homo videns*, Bari, Laterza, 2000

Amartya Sen, *Identità e violenza*, Bari, Laterza, 2006

Salvatore Settis, *Italia spa*, Torino, Einaudi, 2002

Raffaele Simone, *La Terza Fase. Forme di sapere che stiamo perdendo*, Bari, Laterza, 2000

Joseph E Stiglitz, *La globalizzazione e i suoi oppositori*, Torino, Einaudi, 2006

Michele Trimarchi, *L'evoluzione del prodotto culturale*, in Fabio Severino (a cura di) *Un Marketing per la cultura*, Milano, Franco Angeli, 2005

Alain Touraine, *La globalizzazione e la fine del sociale*, Milano, Il Saggiatore, 2008

Karl Weick, *Senso e Significato nell'organizzazione*, Milano, Cortina, 1997

V.A. Zeithmal A. Parasaram L.L. Berry, *Servire qualità*, Milano, McGraw-Hill, 1991