



QUADERNI DI VIAGGI E TURISMO
del **CESTIT** CENTRO STUDI PER IL TURISMO E
L'INTERPRETAZIONE DEL TERRITORIO

Roberta Garibaldi

**STRUMENTI INNOVATIVI
DI MARKETING PER I MUSEI**

FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Comitato scientifico

Manuela De Carlo (IULM – Milano)

Mara Manente (CISSET – Università di Venezia)

Cristiano Oddi (Università del Molise)

Lanfranco Senn (Università Bocconi – Milano)

Il turismo contemporaneo cresce e si trasforma con grande rapidità, presentandosi come un fenomeno complesso e articolato, caratteristico dei nostri tempi. Per comprenderlo, descriverlo e comunicarlo, studiosi e operatori stanno ricercando metodi più aggiornati, a cui far corrispondere strumenti didattici nuovi.

In questa prospettiva, la collana dei *Quaderni di viaggi e turismo* del CeSTIT vuol essere uno strumento agile e tempestivo, creato per offrire al mondo della formazione turistica superiore (universitaria e post-universitaria) conoscenze e materiali didattici innovativi, anche a partire da occasioni di confronto con il mondo dell'impresa e delle professioni turistiche.

I testi pubblicati si caratterizzano per la ricerca di un orizzonte culturale ampio e multidisciplinare, nel quale interpretare e insegnare il turismo, e per la varietà delle voci invitate di volta in volta a intervenire, nella forma consueta del contributo scientifico o del saggio, ma anche del seminario, del dibattito, dell'intervista o della testimonianza professionale.

Il *Centro Studi per il Turismo e l'Interpretazione del Territorio (CeSTIT)* è stato istituito nel giugno 1999 e attualmente afferisce al Dipartimento di Scienze dei Linguaggi, della Comunicazione e degli Studi Culturali della Facoltà di Lingue e Letterature Straniere dell'Università degli Studi di Bergamo.

Il Centro si configura come luogo di elaborazione culturale, di ricerca teorica e applicata, di formazione e di consulenza nell'ambito delle problematiche del territorio, dei beni e delle attività culturali e delle attività turistiche. Si avvale di un'ampia rete di collaborazioni internazionali.

È diretto da Andrea Macchiavelli.

I volumi accolti in collana sono sottoposti a referaggio.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Roberta Garibaldi

**STRUMENTI INNOVATIVI
DI MARKETING PER I MUSEI**

FRANCOANGELI

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INDICE

Introduzione	pag.	7
1. Verso un nuovo approccio gestionale	»	11
1.1. Marketing culturale, un connubio tra cultura e management aziendale	»	11
1.2. Dalla resistenza alla consapevolezza	»	16
1.3. Il ruolo del marketing nella gestione dei musei	»	20
2. Nuovi strumenti di comunicazione	»	29
2.1. Il Web 2.0	»	29
2.2. Comunicazione Web 2.0 e mondo museale	»	36
2.3. Nuovo contesto, nuova comunicazione	»	40
2.4. Musei e Web 2.0: nascita ed evoluzione di un nuovo sodalizio	»	42
2.5. Gli strumenti del Web 2.0 e le applicazioni pratiche in campo museale	»	46
2.5.1. Sito internet	»	49
2.5.2. Newsletter	»	64
2.5.3. Blog	»	69
2.5.4. Wiki	»	78
2.5.5. Tagging e folksonomia	»	82
2.5.6. Podcasting	»	85
2.5.7. Social networking	»	89
2.5.8. Facebook	»	91
2.5.9. Twitter	»	103
2.5.10. Flickr	»	110
2.5.11. YouTube	»	114
2.5.12. Foursquare	»	119
2.5.13. TripAdvisor	»	121

2.5.14. Tecnologia 3D e musei virtuali	pag.	123
2.6. Le nuove professioni	»	128
3. Il guerrilla marketing	»	138
3.1. Il marketing non convenzionale	»	138
3.2. Le origini del guerrilla marketing	»	141
3.3. Il guerrilla marketing: influenze e tecniche dal mondo delle controculture e dell'arte	»	143
3.4. Come realizzare una campagna	»	167
Bibliografia	»	171

INTRODUZIONE

Il settore culturale è un fattore estrema importanza per l'economia italiana, nonostante la situazione sia caratterizzata da una forte disparità tra l'offerta di patrimonio culturale e la sua effettiva fruizione. I visitatori che giungono in Italia, infatti, sono nettamente inferiori rispetto al grande potenziale del nostro paese, considerando che, ad oggi, il settore rappresenta il 2,6% del PIL nazionale e impiega 550.000 addetti: il giro d'affari generato è pari a 103 miliardi di euro¹, ma molto deve essere ancora fatto per portare questa stima/cifra ai massimi livelli, in linea con l'effettivo valore insito nel nostro patrimonio e le molteplici possibilità che da esso possono generarsi.

La crisi economica che stiamo attraversando ha portato ad una sensibile riduzione dei fondi – statali, regionali e comunali – destinati alle istituzioni museali per la progettazione e l'organizzazione delle proprie attività culturali; anche trovare sponsor privati è diventato più difficile e le previsioni non aiutano. La scarsità di fondi mette di conseguenza i musei in condizione di dover ridurre al minimo la propria attività culturale, riuscendo a malapena a coprire le spese gestionali, amministrative e di conservazione del patrimonio, oltre a costringerli a limitare tutte le attività di comunicazione e di promozione della propria offerta.

Le istituzioni museali sentono quindi la necessità di trovare vie alternative per sostenere la loro attività e per veicolare la promozione della stessa: questo dovrà avvenire a costi ridotti, comunque garantendo un grado di efficienza notevole e misurabile. È impensabile rinunciare alla presentazione,

¹ Presidenza del Consiglio dei Ministri, dipartimento per lo Sviluppo e la Competitività del Turismo, *XVII Rapporto sul Turismo Italiano 2010-2011*

alla divulgazione e quindi alla propaganda di tutte le operazioni che vivacizzano la loro laboriosità e che giustificano il loro essere istituzioni.

Quali possono essere le vie alternative percorribili? Tutte si fondano sul principio di marketing “di creare e comunicare differenze”, orientando la propria attenzione ai singoli utenti e alla loro soddisfazione e nell’era digitale, di cui siamo artefici e complici, entrano quindi in campo le nuove tecnologie basate sul Web 2.0: siti internet innovativi, l’uso dei social network per diffondere cultura e per comunicare la propria immagine e strategie di viral marketing che coinvolgano attivamente l’utente. La loro forza sta nel riuscire a renderlo protagonista e, quindi, partecipe dell’opera di comunicazione, sfruttando la capacità comunicativa di questi nuovi strumenti e la loro repentina versatilità nell’essere sempre aggiornati e in continua evoluzione: in questo modo, anche le istituzioni culturali hanno la possibilità di far sentire la propria voce, per nulla virtuale ma concreta, e di dare un contributo in linea con la loro specifica missione, al fine di coinvolgere in modo attivo i propri visitatori reali e potenziali.

In questo contesto risulta quindi di fondamentale importanza la creazione di un ambiente quanto più interattivo, attivabile sfruttando tutte le potenzialità del Web 2.0 attraverso personale preparato e aggiornato, motivato nello specializzarsi in tale ambito, per divenire il veicolo attraverso cui passa l’informazione, la conoscenza e la cultura, in grado di offrire una chiara e precisa comunicazione dell’identità dell’istituzione che la promuove e delle finalità che la contraddistinguono in quanto tale. Tutto questo con una vocazione orientata alla qualità e che parta dal presupposto di realizzare quello che ormai è lo strumento primario per tale scopo, efficace ed efficiente: il sito web. La sua struttura deve presentare un’architettura dei contenuti ben organizzata e sviluppata in un’ottica di marketing strategico e di usabilità, con una grafica funzionale, con percorsi di accesso ai contenuti semplici e con servizi personalizzabili, adattabili quindi ad ogni singola esigenza. Oltre al sito, strumento di base, si aprono molte altre e nuove possibilità che vanno da YouTube a Flickr, da Pinterest ai blog. Sono svariate le potenzialità applicative che le innovazioni tecnologiche possono apportare alle istituzioni culturali che possono, e devono, orientarsi verso l’uso delle nuove tecnologie per la promozione, la comunicazione e la valorizzazione del patrimonio culturale.

Questo lavoro nasce quindi con l’obiettivo di dare alle istituzioni museali uno strumento di approfondimento per conoscere e comprendere le opportunità che il nuovo scenario Web 2.0 mette loro a disposizione. Per fare questo sono state analizzate e studiate le attività di comunicazione dei prin-

cipali musei europei e nord-americani; inoltre è stata condotta un'analisi approfondita degli utilizzi delle applicazioni Web 2.0 da parte dei 26 musei associati AMACI (Associazione dei Musei di Arte Contemporanea Italiani). L'analisi ha consentito di tracciare uno stato dell'arte che dimostra quanto ancora le potenzialità del Web 2.0 possano essere sfruttate: attraverso la presentazione di best practice di riferimento s'illustrano le modalità per utilizzarle in modo efficace, in ambito di promozione e di comunicazione delle attività e della programmazione culturale.

Si riportano di seguito, nel dettaglio, i contenuti del volume.

Il **capitolo 1** introduce ai principi del marketing tradizionale, applicati al contesto delle organizzazioni culturali, al fine di comprenderne i meccanismi che lo regolano, le opportunità che offre e le problematiche che incontra. Viene quindi affrontato il tema del marketing culturale, specializzandosi man mano nella sua applicazione al contesto museale, con l'obiettivo di fornire gli strumenti per una corretta applicazione di un piano di marketing alle peculiarità del mondo museale.

Il **capitolo 2** presenta i nuovi strumenti che il Web 2.0 mette a disposizione delle istituzioni culturali, per promuovere e comunicare le proprie attività e la propria offerta culturale. Gli strumenti vengono qui analizzati uno ad uno, identificandone le caratteristiche e le funzionalità ed evidenziandone le best practice di particolare successo ed efficacia. Viene inoltre delineato lo stato dell'arte relativo all'utilizzo delle applicazioni Web 2.0 in ambito museale, grazie all'analisi della presenza web e della relativa modalità di gestione effettuata nei 26 musei associati ad AMACI, di cui si presentano i risultati. Il capitolo si conclude con l'identificazione delle nuove professioni, in grado di affiancare all'attività ordinaria delle istituzioni culturali, quella nuova di progettazione, gestione e integrazione dell'aspetto tecnologico.

Il **capitolo 3** affronta infine la tematica del Guerrilla Marketing, come strategia di marketing non convenzionale e caratterizzata dall'uso di messaggi creativi ed eventi inconsueti, che conquistano l'attenzione del potenziale consumatore. Vengono qui presentati le principali tecniche di guerrilla, supportandole con esempi mutuati dal settore culturale e dal settore turistico.

Ringrazio per il lavoro svolto Valentina Rapelli, che si è prodigata in questi anni affiancandosi a me nel lavoro di ricerca, e Marta Usellini per il suo prezioso lavoro di revisione.

Roberta Garibaldi

1. VERSO UN NUOVO APPROCCIO GESTIONALE

Partendo dal presupposto che il marketing è «un processo sociale e manageriale nel quale gli individui e i gruppi ottengono ciò di cui hanno bisogno e che desiderano attraverso la creazione, l'offerta e lo scambio di prodotti che hanno un valore»¹, si arriva inevitabilmente ad un quesito: possono le teorie e le pratiche sviluppate essere applicate al contesto non profit delle organizzazioni culturali?

Per definizione il museo è «una struttura permanente che acquisisce, cataloga, conserva, ordina ed espone beni culturali per finalità di educazione e di studio»², niente di più lontano, quindi, dalle logiche di mercato regolate dal marketing. Parole come segmentazione, posizionamento e marketing mix fino a pochi anni fa erano guardate con diffidenza dagli addetti ai lavori, timorosi di trasformare l'opera d'arte in un semplice prodotto.

Il cambiamento nel comportamento del visitatore nella scelta delle attività per il tempo libero, lo sviluppo di nuove tecnologie, la globalizzazione e la mancanza di fondi hanno però negli ultimi anni spinto le organizzazioni e le istituzioni culturali a rinnovare l'idea di museo, approcciandosi gradualmente a una visione *marketing-oriented*. Si è reso quindi necessario ampliare il concetto di museo, arrivando alla consapevolezza che «oggi anche i musei sono un mercato»³. In questo modo si viene a definire

¹ Kotler P., *Marketing Management. Analisi, pianificazione, attuazione e controllo*, Isedi, Torino, 1993 (1967).

² Art. 101, d.lgs. 22 gennaio 2004, n. 42, in materia di Codice dei beni culturali e del paesaggio.

³ Melotti M., *Musei, Marketing e didattica*, intervento nel seminario "Educazione Museale e Marketing dei Musei: per una definizione non conflittuale di ambiti e scopi", www.fitzcarraldo.it, 2004.

all'interno della realtà museale un contesto favorevole al processo di scambio tra la domanda di arte e la sua offerta.

Sradicato dal settore puramente commerciale e applicato all'ambito museale, infatti, il marketing diventa uno strumento per analizzare il contesto, i bisogni dei visitatori, del territorio e degli stakeholder e quindi definire il proprio prodotto, posizionarlo nel settore intrattenimento, promuoverlo ad una definita fascia di pubblico.

Sicuramente, questo nuovo approccio è stato promosso da fattori ambientali quali, per esempio, l'insufficienza dei finanziamenti pubblici e il conseguente maggior coinvolgimento di soggetti privati; l'incremento di offerta nel campo dell'*entertainment*; l'ampliamento del segmento di pubblico potenziale; la crescita delle competenze gestionali degli operatori.

Cerchiamo quindi di analizzare la disciplina del marketing culturale, al fine di meglio comprenderne i meccanismi che la regolano, le opportunità che offre e le difficoltà che incontra. Partendo da una panoramica generica del marketing culturale, arriveremo a una attenta analisi di questa disciplina applicata al contesto del museo. Il risultato di una corretta applicazione del piano di marketing all'arte porterà alla crescita del museo stesso, attraverso un miglioramento globale della sua immagine.

1.1. Marketing culturale, un connubio tra cultura e management aziendale

Il concetto di *marketing culturale* venne utilizzato per la prima volta nel 1967 da Philip Kotler⁴, il quale evidenziò come anche le organizzazioni culturali producessero dei servizi e si trovassero quindi a competere tra di loro sia per conquistare l'attenzione del pubblico che per ottenere fondi statali. Si trattò di una vera rivoluzione poiché il marketing era chiamato per la prima volta ad uscire dal suo tradizionale contesto di riferimento per costruire dei modelli peculiari. Le leve del marketing mix sono state costrette a rinnovarsi, cercando la propria specificità all'interno di panorami innovativi.

Questo ha portato diversi studiosi ad elaborare nuove definizioni dei vari protagonisti del marketing, analizzando in maniera originale i compo-

⁴ Kotler P., *Marketing Management*, cit.

nenti coinvolti. Definendo il marketing come un processo di scambio tra domanda e offerta, gli studiosi del settore sono arrivati ad attribuire dei nuovi e più ampi significati a queste parole.

Nella sua visione pionieristica nel campo del marketing artistico, Colbert⁵ pone la sua attenzione sul consumatore (domanda) del prodotto culturale, aiutando ad identificare i comportamenti del fruitore di questi prodotti ed analizzando le varie fasi dalla nascita del bisogno, alla sua soddisfazione, alla creazione di un legame tra il consumatore e il museo, all'ottimizzazione del profitto. Diventa quindi fondamentale per un marketing manager analizzare il proprio pubblico e il processo decisionale, al fine di ottimizzare il rapporto tra la propria realtà ed i clienti e raggiungere la soddisfazione reciproca. In questi termini lo scopo principale del marketing culturale diventa il raggiungimento di quei segmenti di mercato potenzialmente interessati al prodotto artistico tramite l'adattamento delle variabili del marketing mix, al fine di raggiungere gli obiettivi coerenti con la missione dell'impresa culturale.

Diggle⁶, invece, si focalizza sulla centralità della figura dell'artista (offerta) e afferma che «lo scopo principale del marketing delle arti è quello di portare un numero adeguato di persone a contatto con l'artista, e, in questo modo, ottenere il miglior risultato finanziario compatibile con quell'obiettivo». A differenza, difatti, del marketing tradizionale dove il prodotto viene creato in base ai bisogni del cliente, in ambito artistico il primato spetta all'opera. Hirschmann⁷ nei suoi studi mette in risalto la soddisfazione derivante dallo scambio tra prodotto e mercato e individua all'interno di quest'ultimo tre segmenti definiti dall'orientamento creativo dell'artista e dalle sue finalità:

- l'artista stesso, la cui creatività è auto orientata e il cui obiettivo è l'auto-soddisfazione;
- i critici e gli altri artisti, che rappresentano un'élite con finalità prevalentemente estetica;
- il pubblico generico, dal quale l'artista si aspetta di ricavare un profitto di tipo economico.

⁵ Colbert F., *Marketing delle arti e della cultura*, Etas Libri, Milano, 2009.

⁶ Diggle K., *Guide To Ars Marketing: The Principles and Practice Of Marketing as They Apply To The Arts*, Rhinegold, London, 1986.

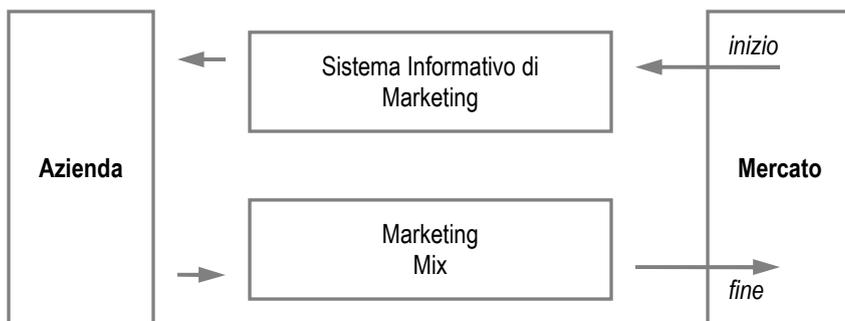
⁷ Hirschmann E.C., "Aesthetics, Ideologies and the Limits of the Marketing Concepts", *Journal of Marketing*, Vol. 47, Summer, 1983.

Poiché il prodotto artistico deriva da una creatività auto-orientata, il compito del marketing sarà quello di assumere un taglio product-oriented, in modo da permettere all'organizzazione artistica di trovare i potenziali consumatori e di creare i presupposti affinché possa aver luogo lo scambio.

Nonostante il marketing della cultura trovi fondamento in quello tradizionale, le differenze tra il settore artistico e quello commerciale sono troppo rilevanti e reali per poter utilizzare tout-court lo stesso modello. È necessario quindi che il marketing tradizionale si plasmi sulle peculiarità del settore culturale. Ponendo il presupposto iniziale della soddisfazione di un bisogno esistente negli individui, nel modello base si parte dal mercato, inteso come domanda da parte dei consumatori. Analizzando i dati elaborati tramite il sistema informativo di marketing⁸, l'azienda valuta tale bisogno e la propria capacità di soddisfarlo tramite le risorse di cui dispone. Successivamente utilizza le quattro leve del marketing mix (prodotto, prezzo, distribuzione e comunicazione) e le adatta per produrre il risultato desiderato nel mercato, che si configura così come anche punto finale del processo.

Volendo rappresentare graficamente il modello, si riporta la figura di Colbert:

Fig. 1.1 – Il modello di marketing tradizionale



Fonte: Colbert, 2009

⁸ Il Sistema Informativo di Marketing è «la struttura di persone, procedure e attrezzature che si propone di riunire, selezionare, analizzare, valutare e distribuire in tempo utile informazioni pertinenti e valide, provenienti da fonti interne ed esterne all'impresa e destinate a fungere da base alle decisioni di marketing», in Kotler P., Armstrong G., *Principi di Marketing*, Feltrinelli, Milano, 2009.

Il marketing culturale cambia il punto di partenza che è, invece, il prodotto: questi non viene quindi più considerato come leva, ma come vincolo immodificabile. Il modello precedente non può riflettere in modo adeguato la realtà del settore artistico: l'istituzione culturale potrà perciò decidere come disporre le restanti tre leve del marketing mix solo dopo aver identificato i propri segmenti di riferimento. In questo caso il punto di partenza del processo si configura nel prodotto, mentre il mercato sarà solo la destinazione finale, come evidenziato nella Figura 1.2 ideata da Colbert:

Fig. 1.2 – Modello di marketing per le imprese culturali e artistiche



Fonte: Colbert, 2009

Tale differenziazione nei processi deriva dalla diversa finalità tra i due settori. Come sostiene Baldassarre⁹, «il settore commerciale ricerca un mercato nel quale massimizzare i profitti; il settore culturale persegue il raggiungimento del fine artistico servendosi del mercato». Tuttavia, è bene sottolineare come con il termine prodotto non si intenda la sola opera d'arte, ma gli si conferisca un senso più ampio che comprende il servizio al cliente, l'esperienza che gli si fa vivere nel contesto museale o della galleria e quant'altro. Tutto ciò si può definire dopo il confronto con le variabili esterne e la concorrenza.

Nell'elaborazione del piano di marketing esistono due ulteriori elementi da considerare: il tempo e la specificità dell'azienda. Le aziende operano quindi in un ambito dinamico e qualsiasi strategia di marketing potrà risul-

⁹ Baldassarre F., *Il museo: organizzazione, gestione, marketing*, FrancoAngeli, Milano, 2009.

tare datata in breve tempo. Questo fa sì che si sviluppi la necessità di monitorare costantemente la strategia in corso. Il marketing dunque deve essere considerato come un processo in continua evoluzione, da esaminare, verificare e, nel caso, riadattare periodicamente in relazione all'ambiente e agli obiettivi istituzionali della propria "azienda". Il modello di marketing completo per le imprese culturali dunque si presenterà graficamente nel seguente modo:

Fig. 1.3 – Modello di marketing per le imprese culturali e artistiche completo



Fonte: Colbert, 2009

1.2. Dalla resistenza alla consapevolezza

Come già accennato, l'applicazione di un approccio di marketing al contesto culturale ha incontrato un'iniziale diffidenza da parte degli addetti ai lavori, soprattutto in un paese come l'Italia, dove la natura emozionale dell'arte e la scientificità dell'economia sono sempre state considerate come delle sfere inconciliabili in quanto, come scrisse Willa Cather¹⁰ «l'economia e l'arte sono delle estranee». Il timore principale derivava dal fatto che il profitto possa assoggettare la cultura, depredandola dei suoi

¹⁰ Cather W., "Escapism", in *Stories, Poems, and Other Writings*, Library of America, New York, 1992 (1936).

contenuti e del suo compito primario di contribuzione al progresso sociale e civile di una comunità¹¹.

Le motivazioni di questa ostilità sono state ben analizzate da Daniele Lupo Jallà¹², il quale già nel 2001 aveva individuato cinque possibili cause, e cioè:

1. terminologia: il termine *marketing* appartiene all'insieme degli anglicismi tecnici difficilmente traducibili in italiano, determinandone quindi un legame molto forte con la logica del profitto. Questa motivazione apparentemente banale è determinante se pensiamo al ruolo delle resistenze emotive di un soggetto;
2. contesto: in Italia l'approccio manageriale ed economico alla cultura è subentrato negli anni Novanta, in ritardo rispetto ai paesi anglosassoni. Questo gap temporale ha fatto sì che purtroppo s'iniziasse a pensare al marketing dei musei in un momento in cui si era diffusa l'idea che questi potessero produrre un utile tramite l'apertura al loro interno di servizi commerciali, quali bookshop e caffetterie;
3. scarsa conoscenza: la matrice prevalentemente umanistica nella formazione degli addetti ai lavori ha portato ad atteggiamenti pregiudiziali nei confronti del marketing, il che ha reso difficile l'applicazione di innovazioni gestionali;
4. limiti interni: all'inizio il marketing che si tentava di introdurre all'interno dell'ambito culturale non aveva ancora sviluppato gli strumenti e le corrette applicazioni adatte alle peculiarità di questo nuovo campo. Introducendo il marketing tradizionale nelle istituzioni museali il risultato era spesso di sminuire il concetto e l'utilità del marketing stesso, riducendolo ad una mera operazione commerciale;
5. specificità dell'ambito museale: questo settore è caratterizzato dalla debolezza della sua identità. In Italia il museo è stato giuridicamente inesistente, e quindi senza specifici connotati di istituto/soggetto, per quasi un secolo. La sua valenza di "oggetto" ha messo inevitabilmente in secondo piano le sue finalità reali. Anche oggi, nonostante lo sforzo di valorizzazione dello stesso attraverso l'introduzione di servizi aggiuntivi, secondo Jallà non è ancora mutata l'idea di una so-

¹¹ Solima L., *L'impresa culturale*, Carrocci, Roma, 2004.

¹² Lupo Jallà D., *Il museo contemporaneo: introduzione al nuovo sistema museale italiano*, Utet, Torino, 2001.

vrapposizione tra il museo stesso e la collezione che si trova al suo interno. Il museo viene pensato semplicisticamente come ad «una collezione che contiene servizi aggiuntivi». Nella mancata definizione della reale mission del museo risulta molto difficile introdurre un approccio di tipo manageriale. Soltanto definendo il museo come istituto sarebbe possibile intuire l'importanza dell'applicazione di un piano di marketing. Se infatti, come sostiene Jallà, il compito del museo è quello di «ottimizzare il suo rapporto con il pubblico, massimizzando la reciproca soddisfazione di entrambi¹³», il marketing, adattato a questa realtà, costituisce indubbiamente il mezzo per raggiungere questa finalità.

Marina Galvani¹⁴ riscontra tuttavia come le diffidenze verso il marketing da parte degli operatori culturali siano ormai in favore di una crescente sensibilità nei confronti del concetto, non più considerato quindi come panacea di tutti i mali, ma come un'opportunità da sfruttare per gestire in maniera più efficace i musei.

Dopo però aver appurato l'esistenza del connubio tra arte e management aziendale e aver identificato i possibili motivi della resistenza a un tale tipo di approccio, è necessario ora chiarire i motivi che hanno spinto questo settore a superare le tradizionali diffidenze e ad assumere una visione *marketing-oriented*.

Le ragioni sono state esposte e sintetizzate in dieci punti da Armin Klein, docente di management culturale al Ludwigsburg Polytechnic (Germania), durante un suo intervento nel corso del Seminario Internazionale sul Marketing Culturale, tenutosi a Torino nel febbraio del 2000¹⁵:

1. crisi finanziaria, per cui la mancanza di fondi pubblici destinati alla cultura ha reso necessario il reperimento di finanziamenti privati attraverso strategie di *fundraising*;
2. mutamento nel carattere della Pubblica Amministrazione che, a causa della mancanza di fondi e della presenza di una maggior concorrenza, ha favorito la nascita di nuovi modelli e di nuovi approcci

¹³ Lupo Jallà D., *Il museo contemporaneo*, cit.

¹⁴ Galvani M., "Comunicazione, Promozione e Marketing nel settore museale", *Economia della cultura*, Anno VIII, n. 2/1998.

¹⁵ Klein A., *Kompendium Kulturmanagement*, Verlag Vahlen, München, 2004.

maggiormente orientati al cliente e agli aspetti progettuali della gestione;

3. crescita delle competenze gestionali degli operatori delle istituzioni culturali;
4. aumento dell'offerta e maggior concorrenza nel tempo libero;
5. incremento della mobilità e del turismo culturale;
6. rafforzamento del partenariato pubblico-privato al fine di fronteggiare un ambiente saturo di alternative ricreative e differenziarsi dalle altre istituzioni culturali;
7. applicazione dei concetti di arte e di cultura come indicatori degli stili di vita dei diversi segmenti di consumatori;
8. ampliamento del concetto di cultura verso una democratizzazione che la rende accessibile non più solo da una ristretta élite istruita, ma da un pubblico più vasto;
9. coinvolgimento del consumatore, che vuole essere un protagonista attivo, attraverso lo studio dei suoi bisogni e la spettacolarizzazione dell'offerta;
10. maggior responsabilizzazione di chi gestisce arte e cultura verso un nuovo orientamento alla progettualità e alla gestione manageriale.

La stessa questione viene affrontata anche da Alessandro Bollo¹⁶ che individua, tra le ragioni che hanno portato questo cambiamento verso una rivalutazione del marketing culturale:

- l'insufficienza delle risorse pubbliche;
- l'incremento dell'offerta di servizi per il tempo libero;
- il maggior coinvolgimento dei privati nei progetti culturali;
- la crescita delle competenze degli operatori culturali;
- il consumo di cultura e arte come fattore di costruzione di una nuova un'identità collettiva.

Nonostante siano passati più di dieci anni questi fattori sono ancora attuali, anzi, si sono accentuati. I mutamenti sociali e ambientali che ormai investono costantemente ogni aspetto dell'agire umano hanno coinvolto anche questo settore. Lo spostamento del campo di azione dal livello local a quello global ha portato le istituzioni del settore culturale a dover competere (come se fossero un'azienda vera e propria) per ritagliarsi una propria

¹⁶ Bollo A., "Il marketing culturale in Italia, la fine di un ossimoro?", in Colbert F., *Marketing delle arti e della cultura*, cit.