

FrancoAngeli

Mara Cerquetti

**MARKETING MUSEALE
E CREAZIONE
DI VALORE: STRATEGIE
PER L'INNOVAZIONE
DEI MUSEI ITALIANI**



***Economia e management
della cultura e della creatività***

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.



ECONOMIA E MANAGEMENT DELLA CULTURA E DELLA CREATIVITÀ

Collana diretta da Marilena Vecco
Segreteria di collana: Fabiola Casu

L'idea di sviluppare una collana sull'economia e management della cultura e della creatività è nata nell'ambito dell'Egart, primo corso universitario interfacoltà in Italia in economia e gestione delle arti e attività culturali (Università Ca' Foscari di Venezia).

Questa collana si propone come strumento didattico e di approfondimento in materia di economia e gestione della cultura e della creatività. I destinatari sono rappresentati dagli studenti universitari, iscritti a corsi in gestione, valorizzazione dei beni culturali, nonché da operatori del settore (pubblici e privati).

La collana riunisce quei volumi che vogliono essere utili strumenti di studio e di consultazione, quale adeguata risposta ad un nuovo profilo professionale emergente con competenze integrate, capace di raccogliere in sé abilità manageriali e creative, e quindi di rispondere alle sfide poste dalla competizione internazionale sul piano dell'offerta di prodotti e servizi culturali e creativi.

Nella collana – che si ricollega idealmente a quella “Economia e management della cultura e delle arti” – sono pubblicate opere scientifiche che si distinguono per una o più delle seguenti caratteristiche: l'originalità del tema, la novità e l'interesse delle fonti su cui si è basata la ricerca, il taglio critico e/o metodologico innovativo, l'apporto sostanzioso al dibattito scientifico nazionale e/o internazionale, che comportano un sensibile avanzamento delle conoscenze interdisciplinari nell'ambito dell'economia della cultura e creatività.

Comitato scientifico

Il comitato scientifico internazionale di collana riunisce: Marina Bianchi (Università di Cassino), Luigi Fusco Girard (Università Federico II di Napoli), Xavier Greffe (Université de Paris 1 – Panthéon Sorbonne), Andrea Moretti (Università di Udine), Carlo Pestana Barros (Technical *University* of Lisbon), David Throsby (Macquarie University) e Marilena Vecco (Erasmus University of Rotterdam).

Tutti i testi sono stati sottoposti a referaggio coordinato dal comitato scientifico internazionale di collana.

Mara Cerquetti

**MARKETING MUSEALE
E CREAZIONE
DI VALORE: STRATEGIE
PER L'INNOVAZIONE
DEI MUSEI ITALIANI**

FrancoAngeli

In copertina: Tullio Pericoli, Paesaggio con matite (1996).
Per gentile concessione

Copyright © 2014 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.

Emozionatemi, sennò mi tocca di pensare.
(da una vignetta di Altan, 2012)

*L'adorazione laica dell'opera di museo ha tutte
le caratteristiche dell'ipnosi mistica e fa
rimpiangere i tempi in cui l'idolo voleva
veramente dire qualcosa, presiedeva ai
fenomeni vitali della fecondazione,
della pioggia, del fuoco.*
(Umberto Eco, 1967)

INDICE

Presentazione , di <i>Massimo Montella</i>	pag.	11
Introduzione (in difesa del marketing museale)	»	15
Il contesto di riferimento	»	15
Oggetto e finalità della ricerca	»	18
Presupposti scientifico-culturali e struttura del lavoro	»	21
1. Il campo di indagine: circoscrizione e criticità	»	27
1.1 Cultura e beni culturali	»	27
1.2 Il ruolo del museo-impresa per i beni culturali	»	32
1.3 Il (non)-sistema dei beni culturali in Italia	»	39
2. Una questione di valore	»	46
2.1 Della multidimensionalità del valore culturale	»	46
2.1.1 Tipologie di valore	»	46
2.1.2 Produzione di valore	»	48
2.1.3 Misurazione del valore	»	51
2.2 <i>More is better</i> : marketing e creazione di valore	»	53
2.2.1 Pervasività del marketing	»	53
2.2.2 Imprese e mercato: la svolta postfordista	»	55
2.2.3 Verso il <i>marketing-oriented management</i>	»	57
2.3 Marketing e creazione di valore nei musei	»	59
2.3.1 Quale marketing per i musei italiani?	»	59
2.3.2 Il superamento del museo fordista	»	62
2.3.3 Verso il museo <i>marketing-oriented</i>	»	67
3. In principio era il pubblico	»	75
3.1 <i>Audience development e rights of citizenship</i>	»	75

3.1.1	Una società in continuo mutamento: non solo cifre	pag.	75
3.1.2	Domanda di cultura e di turismo culturale: caratteristiche e tendenze emergenti	»	77
3.2	<i>Museum visitor studies</i>	»	81
3.2.1	Breve rassegna delle ricerche sul campo	»	81
3.2.2	Limiti e possibili sviluppi delle indagini sul pubblico	»	86
3.3	<i>Der Mensch ist was er isst: i giovani e la comunicazione museale</i>	»	95
3.3.1	L'indagine	»	95
3.3.2	Discussione	»	95
3.3.3	Conclusioni	»	99
4.	La comunicazione come prodotto del museo: il prodotto-esperienza	»	102
4.1	Economia delle esperienze e marketing esperienziale per i musei?	»	102
4.2	Le dimensioni dell'esperienza museale	»	106
4.2.1	L'analisi dell'esperienza museale nei <i>museum studies</i>	»	106
4.2.2	L'approccio esperienziale nella pratica espositiva	»	108
4.3	Innovazione della comunicazione al pubblico	»	112
4.3.1	Innovazione degli strumenti di comunicazione	»	112
4.3.2	Innovazione dei contenuti della comunicazione	»	116
4.3.3	Comunicare l'archeologia: dalla "parte per il tutto" al "tutto per la parte"	»	118
4.4	Il museo-pivot dell'esperienza (del territorio)		123
5.	Dal museo al territorio	»	128
5.1	La tematizzazione dell'esperienza culturale	»	128
5.1.1	Musei e parchi tematici	»	128
5.1.2	I tematismi per la valorizzazione del patrimonio culturale locale	»	132
5.2	Strategie di <i>branding</i> del <i>cultural heritage</i> nella prospettiva esperienziale	»	136
5.2.1	Il paradigma "stock-prodotto-comunicazione"	»	136

5.2.2	Il museo-piazza per la comunicazione del luogo dell'esperienza	pag.	139
5.3	Per non concludere: <i>cultural heritage</i> e valore del <i>made in Italy</i>	»	141
Bibliografia		»	145

PRESENTAZIONE

di Massimo Montella

Negli anni '90 la letteratura aziendale ha infine colto la differenza dei musei rispetto ad altre organizzazioni e offerte culturali. Il marketing museale ha così acquisito la sua specificità e sia in ambito accademico che fra i *professionals* si è fatta sempre più acuta l'attenzione per la *customer satisfaction* richiesta ad istituti ormai pienamente considerati *for somebody* e non *about something*.

Tuttavia, per le molteplici ragioni segnalate in questo volume, la pur notevole mole di studi prodotti nel frattempo a livello internazionale e italiano non ha portato esiti adeguati sul piano teorico né su quello operativo. Soprattutto non ha giovato alla peculiare situazione italiana.

Il lavoro di Mara Cerquetti è utile a questo e pertanto si segnala anzitutto per la sua corretta deontologia aziendale. Si rivolge difatti a tutti coloro, studiosi di diverse discipline e addetti ai lavori, dalla cui collaborazione dipende, a patto di una visione corretta e condivisa del problema, la possibilità di mettere in valore il patrimonio culturale storico e i connessi istituti. A tal fine scansa il vizio accademico di ricamare oziosamente il tema, non pretende di esaurire l'argomento e, non volendo essere un manuale e «tanto meno un manuale tecnico-operativo», fornisce solidi e chiari presupposti teorici ed empirici per l'innovazione sia delle ricerche di marketing museale sia della gestione dei beni culturali. Ma non solo. Infatti, pur rinviando a successivi studi di caso per più approfondite verifiche, prospetta altresì una soluzione tecnicamente e culturalmente congruente e riscontrata da casi di studio empirici, argomentata in modo rigoroso sulla scorta di una vasta ricognizione della letteratura internazionale e italiana aziendale e umanistica e praticamente applicabile alla realtà di fatto.

Seguendo un impianto rigoroso, la trattazione parte molto opportunamente dall'analisi degli aspetti finora mancanti in letteratura di sufficiente attenzione e di corretta comprensione, per giungere alla conseguente indi-

viduazione delle strategie di marketing più idonee al raggiungimento delle finalità istituzionali dei musei italiani, nonché alla valorizzazione dei beni culturali diffusi e dei territori anche in funzione del vantaggio che dovrebbero averne le imprese del *made in*.

Il caposaldo è, ovviamente, la appropriata definizione del campo e delle correlate questioni concettuali e linguistiche. Fra l'altro un'essenziale avvertenza è che il marketing museale, acquisita una idonea consapevolezza del genere museo, deve poi necessariamente comprendere a fondo e quanto meglio la distinta specie museale italiana, per riconoscerne il potenziale e i vincoli in base sia alle intrinseche caratteristiche degli impianti, dello stock, della ubicazione, sia al contesto storico, culturale, paesaggistico e a quello sociale e giuridico-amministrativo, sia alla domanda e segnatamente a quella mancante. Ciò implica per altro il possesso di una articolata nozione di cultura e, con essa, di valore, che superi le anchilosi della visione idealistica, i *grand récits* della modernità, come scrive l'autrice, prima fra tutti la pretesa contrapposizione fra economia e cultura.

Già nel trattare tutto ciò, in parte noto piuttosto ai nostri economisti, il contributo di questo volume alle scienze aziendali ha il merito di essere fortemente innovativo per il suo approccio interdisciplinare. Ovviamente l'innovazione si espone al rischio di disturbare. Si converrà, però, che in mancanza di una solida competenza interdisciplinare, il marketing museale e dei beni culturali in genere non può essere credibilmente e utilmente esercitato. Infatti, dovendo servire all'ottimale conseguimento delle finalità istituzionali delle organizzazioni, se le une e le altre vengono malintese in sé o in relazione allo specifico contesto, non c'è modo di formulare indicazioni strategiche e finanche operative che trovino reale applicazione, correggendo finalmente l'opinione dei tanti umanisti che, sia pure per l'aggiunto ostacolo della loro miopia, continuano a considerare, a distanza di decenni, che il termine stesso marketing sia una *dirty word*.

Nondimeno l'innovazione maggiore portata da questo lavoro, ma che s'immagina più facilmente recepitibile in ambito aziendale, è un'altra. Non certo la constatazione del fatto, ormai largamente acquisito in altri settori del sociale, che il marketing è una funzione strategica nei processi di creazione di valore anche pubblico. Bensì il rovesciamento dell'impostazione fordista, che a partire da Kotler perdura finora, come l'autrice dimostra con un ampio excursus della letteratura, per la quale il marketing museale e il marketing culturale in genere tralasciano o addirittura assurdamente negano la possibilità di politiche di prodotto, giacché si crede di esaurire il campo, trattando esclusivamente di comunicazione, *branding*, prezzo, servizi aggiuntivi, distribuzione.

Il danno aziendale che da ciò consegue è enorme a tal punto, a tutte le latitudini e per ogni specie di musei siano essi pubblici e privati, che non dovrebbe sfuggirne l'evidenza quantomeno agli studiosi d'impresa. In generale, infatti, poiché non dà spazio a scelte di marketing almeno differenziato e segnatamente relazionale, impedisce di ampliare il mercato e le diverse specie delle connesse remunerazioni, rinunciando a intercettare gli innumerevoli cluster della domanda rimasta fin qui potenziale ed estremamente più ampia di quella manifesta. In particolare, poi, nei contesti come quello italiano, ove il *cultural heritage* e i musei sono riconosciuti come beni pubblici e, quando privati, come portatori di un pubblico interesse e comunque meritori, si aggiunge l'ulteriore e non meno grave danno di inibire ad essi la possibilità di realizzare la propria mission, di implementare debitamente il proprio outcome, il cui conseguimento misura la effettiva utilità apportabile dalla cultura aziendale.

Al fondo di questo equivoco esiziale, che nega a priori la possibilità stessa del marketing relazionale e quindi esperienziale, sono, oltre che una equivocata nozione di cultura, la sorprendente confusione, benché da tempo denunciata da studiosi come Greffe, fra stock e servizio, fra input ed output, come se il prodotto di un museo consistesse in ciò che possiede e non nei servizi che ne può derivare, come se da beni di interesse culturale ed eventualmente anche artistico non possa essere prodotta che una sola specie di offerta, immutabile per contenuti informativi e per modalità di erogazione, indifferenziabile rispetto alla domanda, monovaloriale, monodimensionale, monoattributo. Evidentemente, per dirla con Bourdieu e Darbel, la «distanziamento sacralizzante esercitata dal museo» e, più in generale, dalla sfera culturale in accezione umanistica è tale da far dimenticare i paradigmi basilari della disciplina. In particolare, a dispetto della *resource-base view*, non ci si avvede, già per difetto di conoscenza delle caratteristiche distintive del peculiare oggetto di studio, del potenziale implicito nella tipologia *place-specific* dei musei italiani e nel vantaggio competitivo del nostro paese, consistente nella capillarità, contestualità e complementarità dei beni culturali minuziosamente tessuti nel territorio. Perciò, pur citando l'affermazione per esempio di Kotler, secondo cui «each museum should identify what makes it distinctive», pur non dubitando dell'importanza dell'approccio *asset-driven* per il successo delle imprese, non vengono ravvisate, anche a causa di una visione idealistica del valore culturale, la necessità e la possibilità effettiva di prodotti museali distintamente italiani e distinti per ciascun museo. Si affida perciò ai sussidi tecnologici, nemmeno cogliendone i limiti evidenziati in questo lavoro, la creazione di valore dipendente piuttosto dagli input intellettuali. Quel che ne consegue è una interpretazione del marketing relazionale ed esperienziale aziendalmente incongrua,

perché, concentrandosi su gratificazioni edonistiche, sensoriali, emotive bastanti a se stesse, non funzionalizzate al beneficio cognitivo, alla creazione di valore multidimensionale, contraddicono quella mission museale che dovrebbero e potrebbero altrimenti implementare. È correggendo questa impostazione, come spiega bene questo testo, che il marketing museale può dimostrare, invece, di essere non incompatibile e anzi strettamente necessario alla creazione di valore anche in funzione dello sviluppo della democrazia.

Nell'ottica dell'opportuna, se bene intesa, internazionalizzazione delle attività di studio e di ricerca sembra, dunque, che la comunità scientifica italiana, forte del vantaggio competitivo dovuto al primario posizionamento mondiale dell'Italia in materia di dotazioni di *heritage* culturale materiale e immateriale, ovvero sia di beni culturali che di capitale culturale teorico e tecnico, avverta la possibilità e il dovere di portare tale suo contributo allo sviluppo della disciplina nelle altre aree e in quella anglosassone per prima.

Infine una notazione nient'affatto marginale concerne la distintiva qualità della scrittura di questo lavoro. La chiarezza e la scorrevolezza espositiva e la proprietà di linguaggio sarebbero molto spesso nel nostro ambito una molto auspicabile innovazione, nodale anch'essa per interloquire con tutti i potenziali interessati, così da implementare la fattività su cui basa lo statuto disciplinare aziendale.

INTRODUZIONE

(IN DIFESA DEL MARKETING MUSEALE)

Il contesto di riferimento

Agli inizi del terzo millennio, sull'impulso fornito alla fine degli anni '90 dalle leggi Bassanini, in Italia si apriva una nuova stagione per la gestione dei beni culturali e dei musei: con il d.m. 10 maggio 2001 – attraverso la definizione di criteri tecnico-scientifici e standard di funzionamento e sviluppo dei musei – si avviava il processo per dare corpo di azione tecnica all'art. 150 del d.lgs. 112/1998 e, solo qualche mese più tardi, la riforma del Titolo V della Costituzione (L.Cost. 3/2001) portava a compimento sul piano giuridico il processo di sussidiarietà verticale e orizzontale.

Nel frattempo alcune Regioni¹ si sono dotate di un sistema informativo per l'autovalutazione dei musei, ma, ad oltre dieci anni di distanza, molti degli obiettivi allora perseguiti sembrano ancora lungi dall'esser raggiunti, se non ormai completamente disattesi. Sebbene nel 1998 la legge abbia consentito di trasferire – o meglio «di restituire – alle Regioni e agli Enti locali la gestione dei musei e di altri beni divenuti nel frattempo statali» (Montella, 2011, p. 1), nessun Comune e nessuna Regione hanno chiesto di riaverli². Se prendiamo in esame l'amministrazione statale, i dati sulla cura del patrimonio non sono più confortanti. Basti pensare a Pompei, dove il percorso di riforma avviato con l'istituzione della Soprintendenza autonoma (1997) è giunto ad una battuta di arresto, rivelando più di una falla di

¹ Si veda in particolare l'esperienza di Lombardia, Marche, Piemonte, Umbria e Veneto (Montella e Dragoni, 2010).

² «E se poi si volesse guardare ad oggi, c'è che quasi tutte le Regioni da quaranta anni continuano a non curarsi delle raccolte locali: anzi a qualcuna sembra che ai musei basti qualche concertino la sera» (Montella, 2011, p. 1). L'art. 150 del d.lgs. 112/1998 è stato abrogato, insieme agli artt. 148, 152 e 153, nel 2004 dal Codice dei beni culturali e del paesaggio (art. 184).

non trascurabile rilievo (Ferri e Zan, 2012). Intanto, nel luglio 2013 nell'area archeologica si è registrato l'ultimo di una serie di crolli iniziati ormai tre anni fa.

Esperienze positive di gestione – sia in ambito nazionale che locale – non mancano (Unioncamere e Symbola, 2013, pp. 263-273). Tuttavia, al di là dei singoli casi, altrettante sono le occasioni mancate, soprattutto sul piano delle riforme del sistema nel suo complesso. Tra i percorsi interrotti valga la pena citare almeno la vicenda degli Atti della Commissione per la definizione dei livelli minimi di qualità delle attività di valorizzazione, mai trasmessi alla Conferenza unificata Stato-Regioni-Città e autonomie locali ai fini della necessaria condivisione e successiva adozione con decreto ministeriale. Nodi ancora da sciogliere ci sono anche nel caso delle concessioni dei servizi pubblici nei siti culturali di proprietà dello Stato: con alcune gare in proroga (a rischio di danno erariale), altre in stallo per lo stop dei giudici amministrativi (sentenze Tar) e altre ancora ritirate dalla stazione appaltante in autotutela, l'Autorità per la Vigilanza sui Contratti pubblici di lavori, servizi e forniture (Avcp), con delibera del 12 marzo 2013 (10/2013), ha messo definitivamente fine a questa vicenda, stabilendo che «le gare bandite nel giugno 2010 sulle linee guida dettate della Direzione per la valorizzazione del Patrimonio Culturale del Ministero per i Beni e le Attività Culturali, allora guidata da Mario Resca, sono da rifare e le linee guida da riscrivere» (Pirrelli, 2013).

Analizzando nel dettaglio le cause della “lenta modernizzazione” che caratterizza in Italia il settore dei beni culturali, Leon (2012), accanto alla diminuzione delle risorse finanziarie³, prende in esame il deficit di *governance* interistituzionale – che si traduce in una scarsa collaborazione tra Stato ed enti locali –, l'approccio gestionale dell'amministrazione statale e non statale del settore – il cui vulnus principale è la prevalenza delle attività di tutela su quelle di valorizzazione (residuali)⁴ –, nonché la complessità am-

³ Nel periodo 2000-2006 la spesa in cultura del MiBAC, dei Comuni, delle Fondazioni bancarie, nonché i contributi provenienti dalle sponsorizzazioni culturali, hanno subito una consistente flessione – rispettivamente del 19%, del 4%, del 15% e del 26% – (Domenichini, 2013, p. 176), mentre l'incidenza della spesa nel settore rispetto alla spesa pubblica totale tra il triennio 1996-98 e il triennio 2006-08 è rimasta stabile. Se un ruolo prioritario è assunto dallo Stato – che eroga poco più della metà della spesa pubblica totale a favore del settore –, a livello locale sono i Comuni ad avere ancora un ruolo di rilievo. Non mancano, infine, differenze tra le diverse aree del paese, essendo che il nord-est e il centro dispongono di maggiori risorse rispetto ad altre regioni (Domenichini, 2013, p. 183).

⁴ «L'accusa più frequente da parte dei “conservatori” riguarda il valore del termine “valorizzazione”, accostato a volte impropriamente al termine “commercializzazione” o “mercantilismo”, un rischio possibile e qualche volta presente, soprattutto là dove il modello ge-

ministrativa e la mancata innovazione gestionale. In questo contesto il IX rapporto Federculture non può che invocare una strategia per ridare slancio al Paese, attraverso «un nuovo disegno complessivo della società che sappia interpretare i segnali e accogliere le istanze di cambiamento» (Grossi, 2013, p. 21).

A fare da contraltare ai molti esempi di vera e propria paralisi gestionale qui richiamati, in questi anni, però, il dibattito sul valore della cultura si è fatto via via più vivace e animato, nutrito da documenti, eventi, rapporti che in taluni casi hanno avuto «una sorprendente visibilità mediatica» (Domenichini, 2013, p. 176), anche in risposta alle parole, poco felici, pronunciate nel 2010 dall'ex ministro Tremonti («con la cultura non si mangia!»): dal manifesto “Una costituente per la cultura”⁵ al “2° Summit Arte e Cultura. Economia dell’arte e valorizzazione della cultura” (Milano, 23 febbraio 2012), entrambi promossi da *Il Sole 24 ore*, per arrivare agli “Stati Generali della Cultura” (Roma, 15 novembre 2012) e a “Florens 2012. Biennale Internazionale dei Beni Culturali e Ambientali” (Firenze, 3-11 novembre 2012), nel 2012 la fiducia e finanche i toni entusiastici nei confronti del ruolo della cultura per il rilancio del Paese in tempo di crisi non sono di certo mancati⁶.

Non si può, allora, non registrare uno iato tra le *parole* e le *cose*, un divario tra l’entusiasmo espresso in incontri di rilevanza nazionale e la situazione reale, anche locale, se non altro per quanto riguarda il sistema dei beni culturali italiani, la cui possibilità di divenire un’effettiva fonte di vantaggio competitivo per l’Italia non può che risiedere nella capacità di tradurre modelli statistici e manifesti in azioni concrete. È questo uno spazio in cui le scienze aziendali possono trovare il loro più proficuo campo di azione, nel tentativo di fornire efficaci ed efficienti soluzioni *case-based* a problemi reali. Per riuscire in tale obiettivo, però, non si può rinunciare al confronto costante sia con gli addetti ai lavori sia con studiosi di altre discipline, prescindendo da quei confini che, ancora oggi, «la tradizione dottrinale e gli ordinamenti accademici fanno a taluno apparire quasi inviolabili» (Zappa, 1927, p. 9). In primis, allora, occorrerà chiarire alcune questioni

non sia stato concepito correttamente. Questa resistenza annidata presso il settore pubblico, che a volte assume i contorni di un pregiudizio culturale, sta avendo una battuta d’arresto, ma non per ragioni di consenso» (Leon, 2012, p. 28).

⁵ Si vedano, anche, gli articoli pubblicati successivamente nella rubrica “Cultura e Sviluppo”.

⁶ Tra gli interventi di carattere maggiormente divulgativo sull’argomento si veda anche il testo *La cultura si mangia* (Arpaia e Greco, 2013).

ni, anche concettuali e linguistiche, per evitare di lavorare per la stessa causa da fronti solo apparentemente opposti, perché a fare le spese di gestioni cattive o assenti fin troppo spesso sono le scienze economico-manageriali e, in particolare, il marketing, il cui corretto esercizio, invece, molto gioverebbe al sistema dei musei e dei beni culturali italiani. Partendo da questi presupposti, vogliamo qui occuparci del possibile contributo che il marketing può fornire all'individuazione di una strategia per il Paese che sappia trarre successo dal vantaggio competitivo del sistema Italia. A tal fine, dunque, volendo porre correttamente i problemi, occorrerà dare alla valorizzazione uno spazio tutt'altro che residuale.

Oggetto e finalità della ricerca

In un vivace pamphlet di recente pubblicazione (2013), Tomaso Montanari si scaglia contro l'industria delle mostre:

L'industria delle mostre (meglio: dei Grandi Eventi) e le campagne mediatiche su singoli capolavori (spesso inesistenti) attaccano, esplicitamente e frontalmente, la conoscenza, la filologia, la storia, e inneggiano invece alle «emozioni»: non si rivolgono a un cittadino adulto, ma a uno spettatore, o meglio a un cliente-bambino. Questa miserabile retorica prevede che alle obiezioni scientifiche degli storici dell'arte che si oppongono ai singoli abusi del patrimonio non si risponda con argomenti razionali e verificabili, ma con l'esaltazione demagogica di ineffabili e incrollabili «emozioni» dei comuni cittadini, contrapposte a un presunto elitismo della conoscenza.

Ed è una retorica tre volte menzognera: mente una volta, perché tenta di ammantare di un anelito democratico il marketing; mente una seconda volta, perché illude di far godere dell'arte senza nessuno sforzo intellettuale; mente una terza volta, perché toglie ai cittadini l'unico mezzo per costruire davvero la democrazia: e cioè proprio la conoscenza, che si dipinge falsamente come inconciliabile con l'emozione (p. 12).

Tanto difficile è essere in disaccordo con queste affermazioni quanto può esserlo sostenerle. Come si vedrà più ampiamente nel prosieguo del presente lavoro, non si può non condividere la (dura) posizione contro la pernicioso, oltre che «miserabile», retorica delle emozioni che irretisce molte mostre. Ciò da cui, però, occorre prendere le distanze è l'attacco al marketing. Se è vero che certe strategie culturali si rivolgono ad un «cliente-bambino», togliendogli la conoscenza come strumento per costruire la democrazia, non è al marketing che va assegnata la responsabilità di tale

inganno, bensì ad un cattivo uso del marketing. Non si tratta, infatti, di marketing ammantato di un presunto anelito democratico – come a dire che il marketing sia intrinsecamente antidemocratico! –, essendo il marketing di per sé neutro e al servizio dei fini istituzionali dell'impresa per cui opera. L'inganno, dunque, è ancora più grande, se in realtà si perseguono fini commerciali camuffati da improbabili finalità culturali, e per giunta a scapito del marketing. I termini sarebbero quindi da ribaltare: non è il marketing (*mezzo*), ma sono gli obiettivi commerciali (*fini*) a servirsi con l'inganno delle istanze democratiche.

Il marketing culturale, invece, è un'attività che concorre al raggiungimento degli obiettivi istituzionali dell'organizzazione culturale (Bourgeon-Renault, 2009, p. 38); dunque, nel caso dei musei, di cui ci occupiamo in questa sede, concorrerebbe al conseguimento della missione museale, niente affatto estranea ad obiettivi democratici, essendo che ogni museo, se pubblico, è destinato alla pubblica fruizione ed espleta un servizio pubblico e, se privato, è aperto al pubblico ed espleta un servizio privato di utilità sociale (d.lgs. 42/2004, art. 101, cc. 3-4).

Oggetto del presente lavoro è nello specifico il servizio offerto dal museo e l'analisi delle strategie di marketing più idonee al raggiungimento delle finalità istituzionali dei musei italiani, coincidenti con l'innalzamento del capitale culturale di cui il pubblico dispone in un'ottica di equità intergenerazionale (Throsby, 2002)⁷, attraverso un'adeguata attività di conservazione e valorizzazione del patrimonio.

Nel far questo, particolare attenzione viene riservata all'analisi delle politiche di prodotto, ancora troppo spesso tralasciate dalla letteratura sull'argomento, come dimostrano anche alcuni recenti manuali di marketing culturale. Analizzando gli strumenti del marketing mix per la cultura, ad esempio, Severino (2011) premette di trascurare le politiche di prodotto, «in quanto il prodotto è per l'organizzazione il più delle volte un vincolo, ovvero l'arte, con minimo se non alcun margine di intervento (se non l'allestimento, il suo packaging ecc.)» (p. 97). Parimenti Bollo (2013), sulla

⁷ Nell'ottica dello sviluppo sostenibile, che, secondo la definizione della Brundtland Commission (1987), incontra i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare le proprie esigenze, Throsby (2002) collega il concetto di equità intergenerazionale nella distribuzione di risorse, utilità e benessere, anche alla gestione del capitale culturale: «intergenerational equity can be considered in relation to cultural capital because the stock of cultural capital is what we have inherited from our forebears and what we will hand on to future generations. Intertemporal equity issues arise in regard to access to that capital; in fact, it may be suggested that equity of access to cultural capital should be regarded as just important as equity in the intergenerational distribution of benefits from any other sort of capital» (p. 107).