

Audience development come strumento del marketing culturale

di Laura Casuscelli
dicembre 2002

Lo scenario di riferimento

Coloro che operano nella produzione del prodotto culturale stanno testimoniando la nascita di una nuova disciplina, trattata con sempre più rigore scientifico: il marketing culturale. Alcuni operatori del settore possono sentirsi alieni ed intimiditi dai termini impiegati dai consulenti di marketing. Ad esempio, qualora si presenti la necessità di produrre un *marketing plan*, la reazione può essere di ansia unita ad una sensazione di inadeguatezza, perché i termini ed il linguaggio del marketing planning, quali analisi, ricerca, pianificazione e valutazione di performance, non sono familiari a persone con alle spalle esperienze e studi differenti, e spesso correlati allo studio accademico della storia dell'arte o dei classici.

C'è da dire che un *marketing plan* (o piano di marketing) è cosa più semplice di ciò che può sembrare. Vuol dire semplicemente 'guardarsi allo specchio', di tanto in tanto, porsi alcune domande, come: "A che punto mi trovo?", "Dove sta andando la mia organizzazione?", "Come arrivo all'obiettivo prefisso?". Sebbene i termini del marketing possano intimorire, *i piani di marketing* sono semplicemente una combinazione delle idee che si hanno e dei costi necessari al realizzarle. E' oramai riconosciuto che nessuna organizzazione culturale può sopravvivere nel mondo moderno a meno che non pianifichi una strategia: il marketing culturale e' il passaporto per il futuro. Nonostante ciò, per piccole e medie organizzazioni fare marketing può essere la cosa più difficile da portare avanti. Secondo alcuni ricercatori le piccole e medie imprese culturali dovrebbero dedicare almeno tra il 20% ed il 50 % del proprio tempo al marketing. Queste percentuali possono decrescere quanto più a lungo una impresa si trova ad operare sul mercato: alcune organizzazioni emergenti possono spendere fino all'80% del proprio tempo in marketing, mentre coloro che hanno già occupato una nicchia nel mercato possono permettersi di dedicare al marketing 'solo' il 40% del proprio tempo(1). Ne consegue che più a lungo si porta avanti il proprio progetto artistico e organizzativo, più i processi del marketing diventano parte integrante del management e dell'amministrazione nella configurazione organizzativa.

Il problema nello sviluppare i piani di marketing è che al giorno d'oggi i professionisti che lavorano nel campo culturale devono occuparsi di una moltitudine di incarichi (amministrazione, valutazione della penetrazione del proprio prodotto nel mercato, riconoscimento da parte degli enti istituzionali, richiesta di fondi, rafforzamento dei rapporti con la clientela, ecc.); il marketing e' solo uno di questi, e spesso mancano il tempo o l'esperienza per svolgerlo strategicamente. Il comune approccio dettato dal marketing mix, che posiziona il prodotto al centro delle scelte strategiche, fornisce spesso una scusa per evitare ricerche e politiche di marketing, in quanto, si pensa, "se il prodotto e' valido si venderà comunque". Tuttavia i cambiamenti che sono avvenuti nei mercati culturali, le nuove strategie scientifiche ed economiche e la nascita di nuove strutture ed innovazioni tecnologiche hanno reso questo approccio obsoleto, ed hanno fatto del marketing culturale uno strumento sempre più importante delle strategie manageriali.

Il trasformarsi del management culturale in una vera e propria disciplina anche in Italia, sull' esempio di altri paesi europei quali la Gran Bretagna, il Belgio e la Francia, sta ponendo il marketing culturale in una posizione di primo piano, in quanto è grazie ad esso che le organizzazioni artistiche e culturali possono relazionarsi efficacemente con il proprio pubblico. Lo sviluppo economico che e' avvenuto a partire dagli anni '80 ha portato ad una maggiore differenziazione del prodotto; contemporaneamente, l'aumento del reddito pro-capite ha consentito di riservare al tempo libero un budget finanziario ed una scelta sempre superiori. La concomitanza di questi elementi ha portato alla nascita di un mercato concorrenziale, anche in ambito culturale, dove ogni organizzazione sente il bisogno di motivare la propria *audience* nello scegliere, partecipare, acquistare... e divertirsi. Il bisogno di guadagnarsi la fiducia del pubblico e di mantenerla, di rendere il proprio nome conosciuto e rinomato tra i fruitori dei prodotti culturali rende lo studio del comportamento del pubblico stesso necessario a stendere una mappa della più probabile domanda futura e delle aspettative presenti.

Il cambiamento di paradigma

A causa dei cambiamenti sopra menzionati nella relazione tra domanda ed offerta la categoria dei fruitori è oggi molto più esigente di quello che era una volta. Per coloro che lavorano nell'ambito dei servizi culturali l'enfasi e' adesso sullo studio della concorrenza, sull'analisi della *customer satisfaction* ed ultimamente sulla *audience development*, o rafforzamento e studio del comportamento e delle motivazioni dei fruitori.

Il paradigma del marketing mix, introdotto da Neil Borden nel 1964 (2), e' ritenuto superato in quanto la politica di promozione del prodotto ha lasciato il passo ad una visione del mercato concentrata sullo studio del comportamento dei consumatori e sulle loro motivazioni. In termini di marketing culturale, questo si traduce con lo studio del *relationship marketing*, o *audience development*. Se il marketing si preoccupa di stabilire, mantenere e sviluppare il rapporto con la *audience*, ne consegue che ogni impresa culturale deve provvedere alla distribuzione e commercializzazione dei propri prodotti in maniera da facilitare da parte dei fruitori la conoscenza e l'acquisto di ciò che l'impresa ha da offrire. In altre parole, "Se il tuo prodotto e' abbastanza valido, anche se vivi nelle profondità di una foresta, il pubblico aprirà dei sentieri per venire alla tua porta. Ma se vuoi che il pubblico venga in numero sufficiente, farai meglio a costruire un'autostrada" (3).

Il marketing culturale costruisce questa autostrada, l'*audience development* la rende frequentata.

L'audience development

Una definizione di *audience development* e' relativamente semplice da darsi. L'Oxford Dictionary definisce '*audience*', dalla radice latina, come 'le persone a portata d'orecchio', il che suggerisce una certa immediatezza nell'esperienza dell' essere parte di una *audience*. Si presuppone inoltre una comunicazione tra qualcuno che trasmette un messaggio e qualcuno che lo riceve, in un luogo e tempo designati in precedenza -ad esempio uno spettacolo teatrale-. Infine, la *audience* deve essere ricettiva, cioè partecipare attivamente (anche se questo vuole dire semplicemente ascoltare) per fare sì che la comunicazione sia completa (4).

Development vuol dire 'sviluppo'. **Sviluppare una audience, vuole dire fare marketing indirizzandolo non a coloro che partecipano già ad una determinata forma artistica, ma a coloro che non vi partecipano.** *Audience development* per un teatro, ad esempio, può volere dire studiare modi di coinvolgere di più i giovani, così come l'*audience development* per forme di arte contemporanea si concentrerà invece in particolare sugli adulti - e dico in particolare perché fare marketing per l'arte contemporanea e' sempre rischioso, a causa della mancanza di familiarità del pubblico con le nuove forme artistiche.

La *audience development* agisce in due direzioni: primo, studia i comportamenti del frequentatore per prevenirne e soddisfarne le richieste, nonché per motivarne il ritorno; secondo, cerca di capire quali barriere impediscono ai non frequentatori di prendere parte alla vita culturale, al fine di stabilire con essi un rapporto di comunicazione e di fiducia. La sfida in questo tipo di marketing è stabilire un rapporto con il pubblico e soddisfarne le richieste senza compromettere l'integrità della propria organizzazione culturale e senza perdere di vista la propria *mission*.

Note al testo

- Cannon, T (1992),
Basic Marketing, principles and practice,
London
Cassel , e De Polo, H (2001),
Why do we do this?
URL: <http://www.ArtistsRegister.com>, (09/12/2001)
- Borden, NH (1964),
The concept of marketing mix,
Journal of Advertising Research, 4, June, pp 2-7
- Khalife, K. (2001),
Warning Signs that your Marketing Highway Needs reconstruction,
URL: <http://www.museummarketingtips> , (11/12/2001)
- Per una ricerca piu' approfondita sulla metologia della audience development vedi:
Abercrombie, N. e Longhurst, B. (1998),
Audiences,
London:Sage.