

CLARISSA VERONICO

## MARKETING CULTURALE E TERRITORI DELLA CULTURA: LA FORMAZIONE DI UNA COMUNITÀ

La progettazione e gestione di un evento culturale che rappresenti una risorsa, e che sia a sua volta in grado di attrarre risorse economiche e finanziarie, richiede che si approfondisca il tema del rapporto con la collettività, con gli Enti pubblici e con le istituzioni private. Richiede strategie operative e di promozione che rendano fattibile la realizzazione del progetto e ne determinino il successo, in ultima analisi richiede una riflessione larga sul marketing e sul suo senso applicativo. Parlando di marketing tocca ricordare che questa “parola tecnica” si riferisce al rapporto tra imprese e mercato, ovvero alla collocazione di un prodotto in un mercato di riferimento attraverso tecniche e strategie che vanno dalla diffusione alla creazione di valori concreti ed emotivi, alla politica dei prezzi e così via. Quanto più si conosce il mercato e si agisce su esso, tanto più l’impresa opererà con successo e dunque avrà un ritorno economico che è appunto il fine primario del marketing stesso.

\*\*\*

Il mercato dunque è al centro della questione “essere risorsa e attrarre risorse”. Un centro a dir poco periferico rispetto all’idea di produzione e fruizione culturale come scambio e condivisione di visioni e modificazioni umane, accrescimento individuale e collettivo, conoscenza e stimolo vitale. Eppure proprio il marketing diventa un possibile centro di riflessione se si richiede alla produzione culturale di essere produzione di impresa e ai fruitori di essere mercato di riferimento. Se il mercato è il centro della questione allora diventa necessario chiedersi da chi è composto, come funziona, che tipo di prodotti è in grado di accogliere.

Nell’ultimo decennio, la spinta riformatrice che ha riguardato gli Enti Locali e il decentramento che ha toccato gli aspetti amministrativi, finanziari e progettuali, ha comportato una ridefinizione del concetto di terri-

torio. Quest'ultimo, alla luce delle attività politiche e amministrative, si è definito in quanto proiezione di valori e qualità immateriali in un'area geografica connotata da specificità materiali.

Dunque, un insieme di risorse tangibili costituite dal patrimonio ambientale, paesaggistico, storico artistico e infrastrutturale; risorse intangibili costituite dai valori culturali e antropologici; servizi, ovvero tutte le strutture che qualificano l'abitabilità sociale dell'area geografica stessa e fanno sì che le risorse tangibili e quelle intangibili siano collegate tra loro assumendo, in questa relazione e sinergia, un valore ulteriore.

A partire da questa definizione di territorio, rappresentativa dell'autonomia economico-finanziaria delle aree geografiche e degli Enti Locali, si è manifestato necessario un progetto di marketing territoriale, è così nato il *city marketing* e la figura professionale del *city manager*. Il marketing territoriale ha il compito di valorizzare l'insieme di risorse tangibili, intangibili e dei servizi, per costruire la loro relazione e renderla oggetto economico-finanziario, ovvero portatore di sviluppo del territorio stesso, che dunque è allo stesso tempo soggetto propulsore e oggetto dell'impresa. L'approccio a tale compito si fonda su parametri d'azione specifici: la competitività, che nel caso dell'oggetto-territorio sarà tra aree geografiche, l'analisi del rapporto domanda-offerta che su quel territorio può ricadere creando e implementando risorse.

Dovendo definire i settori trainanti per lo sviluppo di un territorio, e considerate le specificità del nostro paese, appare chiaro che uno dei settori chiave, ma non il solo, è costituito dal binomio turismo-cultura, in questo caso infatti la valorizzazione delle risorse tangibili, intangibili e dei servizi, se messa a sistema, comporta riscontri positivi, per così dire, "naturali".

È un punto di partenza quasi banale se ci si riferisce a quei territori che, nelle proprie risorse tangibili, sono caratterizzati da patrimoni storico-artistici di chiara bellezza, ricchezze paesaggistiche, stratificazione storica degli elementi culturali, tipicità eno-gastronomiche e quant'altro. Qualità che sono in grado di attrarre, se opportunamente valorizzate, un vasto pubblico di "consumatori". Eppure queste qualità risultano risorse inerti se non inserite in un più ampio spettro di possibilità che il territorio esprime, possibilità che risiedono proprio in quell'intangibilità costituita dalla vita stessa, dallo spirito, dalla creatività, dalle contraddizioni e dai saperi che abitano l'area umana di quella porzione geografica. Il marketing territoriale ha il compito di fare di tutto questo una risorsa operando una inversione vettoriale nel rapporto domanda-offerta rispetto al marketing tradizionale applicato alle imprese. Laddove infatti il marketing d'impresa ha il compito di individuare la domanda, ovvero il cliente o fruitore, e conseguentemente predisporre l'offerta, ovvero la merce; applicato ai territori, individua l'offerta e conseguentemente intercetta o costruisce la domanda. Tralasciando infatti le esperienze futuristiche di costruzione di territori rispondenti precisamente a talune domande di mercato (si vedano i complessi residenziali costruiti appositamente in aree geografiche di solito sottosviluppate, ma

paesaggisticamente bellissime), il territorio-offerta viene valorizzato per le sue specificità e potenziato in esse, mentre il cliente o fruitore viene appositamente ricercato e indirizzato.

Quando parliamo di domanda e di offerta non dobbiamo dimenticare però che si tratta di concetti rappresentati in astratto, in cui merce e consumatore hanno tra loro un rapporto unilaterale. Sappiamo bene invece che il modello della competizione prevede che ci sia un continuo ripotenziamento di valori aggiunti finalizzati all'induzione della domanda attraverso la sovraesposizione dell'offerta e che il marketing (sia esso d'impresa o territoriale) ha la possibilità di sostenere il mercato solo se è capace di indurre bisogni e non solo di rispondere agli stessi, ovvero di costruire tra domanda e offerta un rapporto bilaterale.

Oltre all'inversione vettoriale tra domanda e offerta, un'altra specificità del marketing territoriale rispetto a quello di impresa è che lo stesso si rivolge non solo a una domanda "esterna" al proprio territorio, ma anche a una domanda "interna", ovvero i primi fruitori dell'oggetto-territorio dovranno essere i suoi stessi abitanti e residenti, che contribuiranno attraverso una fruizione consapevole e potenziata ad attrarre fruitori esterni, turisti, pendolari, imprese, investitori. Proprio perché si tratta di territorio è imprescindibile la partecipazione di quanti lo abitano e lo vivono, a loro volta promotori e attrattori. Inoltre, proprio perché il territorio è un concetto riassuntivo di beni tangibili e intangibili, i fruitori interni sono i primi a manifestare adesione ai beni immateriali che il territorio esprime garantendo una domanda residenziale e di lunga durata. Il settore turismo-cultura, in una corretta operazione di marketing territoriale dunque, deve essere trainante prioritariamente nei confronti della fruizione interna per poter essere costante nel tempo e in grado dunque di aprirsi alla domanda esterna come incremento di risorsa ulteriore.

\*\*\*

Partiamo da questi presupposti per analizzare tale tipo di marketing dal punto di vista non solo economico ma anche da quello culturale e filosofico, tenendo presente dunque sia l'accezione in astratto della domanda e della offerta, sia il reale meccanismo su cui il marketing si fonda, ovvero l'induzione del bisogno. Poiché abbiamo già considerato che il binomio turismo cultura, stanti le caratteristiche del nostro paese, può essere considerato un settore chiave del marketing territoriale e dei processi di sviluppo, analizzeremo appunto quale risorsa esso costituisce e come, e se, viene utilizzata.

Nonostante la valorizzazione culturale sia a fondamento stesso del concetto di marketing territoriale, in quanto consiste proprio di quelle risorse intangibili senza le quali non si può pensare il sistema-territorio, e nonostante d'altra parte l'accessibilità ai valori culturali sia parte fondante della nostra Costituzione, i più accesi sostenitori dell'economia del marketing comunemente pensano che una delle maggiori pecche dei progetti culturali,

anche quando siano pensati con una ricaduta turistica, stia nell'incapacità di pensarsi secondo i modelli della competizione o nella difficoltà di intercettare la domanda, come se questa fosse appunto astratta e non necessitasse di una pratica di costruzione e di cura, metodologia che prende "banalmente" il nome di educazione e formazione culturale.

Il "caso cultura", inteso come caso di impresa, risulta l'unico caso imprenditoriale esaminato secondo la risposta alla domanda senza che siano applicate le strategie fondamentali del marketing, ovvero l'analisi, la formazione, la stimolazione della domanda stessa. Saltando questi passaggi e considerando la domanda culturale in astratto, essa può venire derubricata esclusivamente attraverso i numeri che esprime. Tali numeri però sia nel caso in cui siano minimi, sia nel caso in cui siano grandemente significativi, poiché non sono analizzati a monte, né organizzati, né tanto meno indicatori di un processo formativo, sono a loro volta numeri in astratto che dicono poco del successo o meno di un'iniziativa, sono numeri occasionali e in ogni caso non utili a una analisi imprenditoriale. In buona sostanza se è vero che nel marketing di impresa, una volta intercettata la domanda-cliente, viene predisposta appositamente l'offerta-merce e quest'ultima a sua volta sovraesposta affinché condizioni la domanda iniziale o presunta, allora in virtù dell'inversione vettoriale, deve essere pur vero che nel marketing territoriale, e culturale nello specifico, una volta analizzata l'offerta deve essere appositamente predisposta la domanda e quest'ultima a sua volta curata, finanche perché condizioni l'offerta.

È sintomatico da questo punto di vista che molti eventi particolarmente di moda nel marketing territoriale degli ultimi anni, si pensi ad esempio alle notti bianche, vengano presentati al pubblico come pacchetto complessivo. Essi si riferiscono a una domanda di partecipazione, di condivisione e festa collettiva (anelito d'altra parte antico e originario dell'umanità, già analizzato filosoficamente e antropologicamente oltre che teatralmente) senza però indicare mai un'offerta e una domanda specifica, proprio perché non la si conosce. Si decide di investire nella programmazione di una "notte bianca" senza comporre una specifica offerta di contenuti né uno specifico indirizzo di fasce di fruitori, che possono avere dunque qualsivoglia età anagrafica, estrazione sociale e culturale. La programmazione consiste in un evento-festa e tale è l'approccio. Il grande successo di numeri delle notti bianche dunque, è un forte indicatore del bisogno di partecipazione, ma non dice nulla a proposito dei bisogni culturali della gente né dice se risponda a questi ultimi. Se questo è vero, per proprietà transitiva, l'insuccesso numerico delle iniziative che non puntino all'idea di partecipazione e condivisione collettiva, all'idea di festa, non è da attribuirsi a scarso interesse per il valore dell'iniziativa stessa, ma evidentemente a una frattura del rapporto domanda-offerta che non ha trovato nell'iniziativa una relazione bilaterale, anziché astratta.

Nel campo dell'offerta del marketing territoriale vive un altro paradosso: il concetto di territorio si afferma proprio nel momento in cui è più evidente che mai la globalizzazione che investe gran parte dell'universo comunicante. A fronte del superamento dei concetti di limite e di confine, di centro e di periferia, il concetto di territorio recupera tra le risorse tangibili e intangibili proprio i dati tipicizzanti di un'area geografica, ricostruendo quindi identità per molti versi superate attraverso un ideale recupero di radici storiche e tradizionali. Si tratta nella maggior parte dei casi della valorizzazione di un territorio che non c'è più, la cui riscoperta storica e culturale non fa i conti con la consapevolezza "al presente" del territorio stesso e dunque in molti casi si fa territorializzazione ideologica. È questo il caso di molti eventi che puntano sull'offerta folklorica, enogastronomica, ambientale o paesaggistica, o che si rifanno in sintesi alla tradizione. Anche in questo caso si tratta di un concetto di offerta assunta in astratto e considerata patrimonio a prescindere dalla domanda a cui è riferita. Non è affatto scontato che tale patrimonio sia percepito tale dalla domanda a meno che non ci sia un processo di valorizzazione in grado di renderla viva e in costante dialogo con il presente.

\*\*\*

Esaminato questo doppio paradosso, la scarsa analisi in materia di domanda da un lato e la eccessiva tipicizzazione o generalizzazione dell'offerta dall'altro, è necessario dunque liberare il campo da schematismi consolidati, e più scientificamente conoscere e rilanciare la domanda e l'offerta che un territorio esprime. Il fine ultimo è in ogni caso lo sviluppo non solo economico finanziario di un territorio ma lo sviluppo complesso dello stesso, vale a dire lo sviluppo della identità, della percezione di sé e dell'immagine verso l'esterno, la vivibilità e vitalità degli elementi che lo caratterizzano e lo abitano. A tale fine, e dunque a una corretta gestione dello strumento marketing applicato al territorio, è chiamato l'amministratore, il manager o l'operatore culturale che se ne occupa. Da ciò deriva il raggiungimento di obiettivi più complessi di quelli regolati dai soli meccanismi di mercato.

Quandanche un particolare ambito dell'offerta territoriale fosse in grado di intercettare pienamente la domanda e quindi di risultare vincente dal punto di vista economico, un corretto utilizzo del marketing dovrebbe costringere a pensare se la valorizzazione di tale offerta sia proprio rispondente allo sviluppo dell'identità territoriale a cui si punta. Lo sviluppo complesso di un territorio richiede l'individuazione non solo di un'offerta che già c'è, ma il potenziamento di un'offerta che ci potrebbe essere. Quando si parla di intangibilità dei beni non è sufficiente individuare i beni del patrimonio tradizionale, ovvero quelli storico geografici, ma riferirsi all'intero patrimonio intellettuale e creativo che il territorio esprime a prescindere dalla sua collocazione. Il rischio dell'amnesia delle potenzialità innovative e creative è la trasformazione dei territori in mercati della memoria, che, se è pur vero

che sono sempre affascinanti per una domanda di ricongiunzione con le proprie radici e di ricostruzione dell'identità emotiva del soggetto fruitore, rischiano di congelare il processo evolutivo e costruttivo di un territorio e soprattutto di rispondere troppo facilmente a pulsioni emotive che nei fatti arrestano lo sviluppo di ulteriori bisogni vitali. Così come si è considerato che la programmazione di eventi unici risponde al bisogno di partecipazione collettiva prima che al bisogno di accrescimento individuale, allo stesso modo l'offerta capillare delle feste tradizionali, delle sagre, degli eventi folklorici, risponde al bisogno di recupero delle radici identitarie, rende il paese un sistema di presepi viventi, sicuramente come nel caso delle notti bianche, incontra un grande successo da parte della domanda, ma crea sviluppo finanziario, non la stimola al nuovo, non contribuisce allo sviluppo della percezione di sé e della propria immagine, in termini imprenditoriali, abdica dalla costruzione del futuro.

La domanda a cui il marketing territoriale ha il compito di guardare è composta da soggetti individuali che solo in seconda istanza compongono una collettività, ed è quel carattere di individualità che va curato e trattato come parte di una collettività consapevole, partecipe e attiva, non omologata. Se l'intagibilità del bene è un valore quanto la sua stessa tangibilità, anche l'intangibilità e originalità del fruitore è il valore della sua capacità di domanda.

La costruzione della domanda verso un territorio, poiché agita da persone, deve essere necessariamente pensata come domanda verso un territorio emotivo e sensibile. Un territorio emotivo è la traslazione del concetto di area geografica in concetto di area abitata e comunitaria, da area vivibile a area di vita. Solo quando il fruitore, e per esso l'intera domanda, è in grado di percepire la necessità vitale del consumo di quell'offerta intangibile, culturale e turistica ( se si intende per essa la scelta consapevole di un luogo), si trasformerà da numero occasionale in dato di sviluppo, e la relazione offerta-domanda si trasformerà da meccanismo di consumo in processo di investimento.

In Puglia sono già numerosi i casi di studio che anche solo a livello intuitivo si sono trovati a affrontare questo tipo di questioni di indirizzo. Il più celebre e riconosciuto è quello rappresentato dalla Notte della Taranta. Tanto promossa per la tipizzazione territoriale che la caratterizza e per il richiamo al patrimonio intangibile, ma geografico, della pizzica, in realtà la Notte della Taranta ha raggiunto il suo apice di successo e continua ad essere attrattore di risorse e di pubblico in quanto rielabora questo patrimonio geografico attraverso un'offerta che è fatta di contaminazioni, rivivificazioni degli elementi della tradizione, coinvolgimento di artisti provenienti da tutt'altra esperienza musicale. In buona sostanza nell'ultimo decennio ha operato una traslazione del valore territoriale geografico in valore territoriale emotivo, esaltando l'idea di festa e di comunità e collocando l'area geografica salentina al centro di un'area subliminale mediterranea, in cui la pizzica e il tarantismo costituiscono uno sfondo emotivo che si traduce nei

fatti in festa della musica e incontro tra generazioni artistiche. Dall'offerta generica dunque, la programmazione si è spostata sempre più verso un'offerta specifica, alla quale lo spettatore si avvicina perché è consapevole di poter rispondere al bisogno di partecipazione, da un lato, e a un bisogno culturale musicale specifico, dall'altro. Questa doppia anima ha permesso che si evitasse l'effetto consumo del prodotto, ovvero che tale evento una volta vissuto fosse acquisito come dato e ritenuto superato, bruciato, dai fruitori. Questa doppia anima ha permesso, dunque, che la Notte della Taranta divenisse un appuntamento culturale e popolare di successo con importanti ricadute economiche sempre rinnovato e rivisitato. Della taranta è rimasta l'idea base quasi fosse una direzione artistica, restando chiaro ai fruitori che nei giorni in cui si concentra il festival l'offerta sarà molteplice e diversificata. La domanda che affiora a tale evento è così allo stesso tempo interessata allo sfondo generale costituito dal macro territorio della pizzica, ma anche attinente alla specifica offerta culturale di cui presume la direzione e con cui ha un rapporto fiduciario di qualità. Ciò nonostante è importante rilevare che i frequentatori della Notte della Taranta, stimati da un'indagine Bocconi, sono in prevalenza pugliesi e italiani e in minima parte stranieri, inoltre gli stessi dichiarano di essere presenti all'evento anche per via della programmazione musicale, ma non esclusivamente per essa. Questo dato, se letto in positivo, ci riferisce che la Notte della Taranta è un valore aggiunto ma che non può sostituirsi *in toto* ai valori del territorio stesso; se letto analiticamente, dichiara una certa insufficienza di tale valore ad essere attrattore esclusivo.

Altri eventi con minore successo di numeri e minori investimenti, puntano esclusivamente sull'offerta intangibile della proposta culturale che di territoriale ha esclusivamente la collocazione nei luoghi ma non la tipizzazione geografica: solo in Puglia ne è un esempio la crescente attenzione al Festival Castel dei Mondi di Andria o al Festival Ambiente Sud del Gargano. A livello nazionale, con le dovute proporzioni, dobbiamo citare il successo del Roma Europa Festival, del Festival Short Theatre sempre a Roma, del Festival Prospettiva a Torino, del Fies Factory a Dro, dei festival di Santarcangelo e Volterra, per citare solo gli esempi che ricadono nel periodo estivo autunnale. In questi casi il marketing territoriale si sposta dalla connotazione del territorio geografico regionale per concentrarsi sul territorio, locale-urbano che viene letteralmente riabitato da una comunità di fruitori certi di incontrare un'offerta comunicante con la loro aspettativa di domanda in termini di qualità dei prodotti, qualità dell'accoglienza, originalità della proposta. In tali casi la partecipazione non ha nulla a che vedere con l'idea di festa collettiva o di aderenza antropologica ai valori tipici del territorio ma viene ritenuta irrinunciabile per il solo valore di nutrimento emotivo che rappresenta. Il territorio in questi casi è circoscritto o allargato a un sistema di luoghi, accomunati tra loro da un carattere identitario ma non geografico: il carattere della scelta è ancora una volta della direzione artistica. Lo spettatore si identifica in una geografia dell'anima o in una

geografia del sapere, che nulla ha a che vedere con i confini territoriali, ma sempre con l'idea di partecipazione ancora una volta individuale prima, e collettiva poi. La ricaduta sul territorio sarà sempre di natura economica e l'offerta culturale costituirà comunque un valore intangibile in stretta connessione con i valori tangibili, tanto che lo spettatore non potrà non ricordare di quella partecipazione anche il tipo di accoglienza, il sistema infrastrutturale, la qualità del cibo, il paesaggio, ma in questi casi il valore intangibile dell'offerta culturale è non aggiunto, ma *altro*, rispetto al valore tangibile del territorio.

È una modalità di marketing territoriale non a partire dall'offerta *patrimoniale* del territorio ma dall'offerta del *sistema* territoriale. Si è arrivati così, attraverso la programmazione di eventi artistici specifici, a indurre bisogni culturali capaci di trasformarsi in relazione bilaterale, in scelta non occasionale. Nei casi succitati la scelta del luogo per la partecipazione all'evento non è motivata *ulteriormente* dall'evento ma è agita proprio in virtù dell'evento stesso, dunque territori che non avrebbero avuto motivo di attrazione sono diventati i luoghi della vita emotiva del fruitore perché solo in essi trova un'offerta in grado di rispondere alle sue domande, ancor più se quelle domande sono sostenute dal patrimonio tangibile e infrastrutturale.

Poiché dunque, non tutti i territori possono essere geograficamente attraenti, né tutte le tipizzazioni possono essere parimenti interessanti, lo sforzo del marketing territoriale dal punto di vista culturale non può e non deve rimanere chiuso in una desueta contrapposizione tra centri e periferie rischiando di catalogare i centri in luoghi di largo consumo d'eccezione e le periferie in luoghi di basso consumo consuetudinario. È proprio tale pratica che crea luoghi di consumo stagionale o occasionale e tempi separati dal vissuto quotidiano, crea un artificio di separazione tra necessità materiali e quindi primarie e necessità immateriali e quindi superflue. Quando altresì si considererà eccezionale la relazione umana, creativa, emotiva, quest'ultima verrà vissuta come centrale, diventerà domanda. Solo questo sforzo di conoscenza profonda del territorio come luogo in divenire e di potenzialità inesprese può intercettare una domanda sempre rinnovata e formare una comunità di persone necessarie allo sviluppo e per le quali lo sviluppo è necessario, una comunità per un territorio che non sia consumabile, ma vivibile e vitale.