

Giuseppe Avena*

Patrimonio culturale e sviluppo locale: il ruolo del comunicatore museale e territoriale

1. Introduzione

Il settore turistico si configura attualmente come uno dei comparti economici più recenti, trovandosi in una fase di definizione sia per quanto riguarda i prodotti turistici che i profili di attività coinvolti. Al fine di soddisfare le richieste degli stakeholder del settore turistico, stanno emergendo professionalità sempre più specializzate, le quali rappresentano una suddivisione più specifica di figure professionali preesistenti.

Tuttavia, queste nuove figure non riescono a rispondere appieno alle esigenze di un mercato composito nell'economia globale, caratterizzato anche da una maggiore capacità di rigenerazione a medio termine rispetto ad altri mercati mondiali.

Il *comunicatore museale* è un profilo che ha competenze peculiari nell'attivazione e gestione di reti con gli attori territoriali nella promozione e valorizzazione dei contenuti dell'immagine e dell'attività, sia ordinaria che straordinaria del museo, anche in un'ottica di potenziamento turistico-culturale dei territori in cui agisce. Questa figura deve conoscere a fondo gli elementi di *marketing culturale*: per la promozione del museo; per essere in grado di utilizzare tecniche di comunicazione per la progressione dell'attività; per servirsi delle normative per la valorizzazione del territorio e dei beni paesaggistici, culturali e ambientali. Questi elementi sono la base per definire un'alta professionalità.

Il *comunicatore museale* deve anche valorizzare il territorio materiale e immateriale dove il museo è ubicato. Deve essere in grado di: saper analizzare le potenzialità del sistema socio-culturale ed economico del territorio; saper cooperare con la struttura del museo alla definizione di progetti e iniziative culturali per la sua valorizzazione; saper valutare il potenziale del patrimonio culturale esistente nell'area geografica di interesse e la conseguente fruizione; saper definire rapporti di collaborazione con gli attori del territorio; interfacciandosi con altri enti dovrà essere in grado di poter coprogettare e coordinare la comunicazione tra la sua struttura di appartenenza ed altri soggetti, in modo da creare eventi per il miglioramento del museo

* Professore aggregato e ricercatore di Statistica Sociale, Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Messina.

e del territorio; infine, saper predisporre progetti e iniziative culturali specifiche per la valorizzazione dei contenuti del museo.

Quanto elencato attesta che questa nuova professionalità si colloca tra il tecnico e l'esperto, provenendo dalla fusione di più figure, quali: l'esperto di comunicazione dei beni culturali; il tecnico di valorizzazione dei beni e prodotti culturali; il tecnico dell'organizzazione di eventi turistici e culturali. Quindi, sostanzialmente una figura ibrida che in sé deve far coesistere varie caratteristiche ed utilizzarle tutte per l'identificazione museale declinandola sul territorio di appartenenza.

In Europa esistono delle figure affini al *comunicatore museale*.

In Bulgaria è presente l'*Esperto di Pubbliche Relazioni* che: misura, pianifica ed organizza le campagne di strategie di comunicazione del museo; supporta il manager del museo in merito alle politiche della prestazione al pubblico e delle sue iniziative; sviluppa programmi di comunicazione; analizza l'impatto presso il vasto pubblico delle campagne di promozione al museo; cura l'organizzazione di eventi speciali, seminari di attività rivolte al pubblico con il fine di promuovere e pubblicizzare una concreta immagine del museo.

In Romania, basandosi sul COR (*Code of Occupations* creato sulla base della Classificazione Standard delle occupazioni – ISCO - dell'Unione Europea) e il CNFPA (Consiglio Nazionale per la Formazione Professionale degli Adulti), sono state create le figure del *museografo*, con mansioni tipiche del curatore, in più con compiti che possono essere considerati simili alla professione del *comunicatore museale*, quali: stabilire gli obiettivi, il budget e l'organizzazione delle campagne pubblicitarie; scegliere la strategia e le tecniche di promozione del museo; essere esperto di pubbliche relazioni per pianificare e coordinare i programmi per il sostegno e la valorizzazione dell'immagine del museo presso il pubblico.

In Inghilterra esiste l'*outreach worker* che lavora con l'esterno al fine di creare rapporti e reti con i gruppi e le comunità locali, incluse le minoranze etniche, gli anziani, i giovani in difficoltà o altri gruppi sociali che visitano di rado i musei, in più partecipa all'elaborazione di materiali didattici e la progettazione di mostre.

Tenendo presente che la comunicazione è un fenomeno complesso ed elemento fondante della società, il *comunicatore museale* dovrà scegliere il linguaggio migliore per la rivalorizzazione del patrimonio storico, culturale e artistico custodito dalle comunità locali, sia nell'ottica di una adeguata pianificazione e spinta delle politiche turistiche locali e dell'identità locale, sia nell'efficacia comunicativa che deve permettere al messaggio di arrivare al pubblico di riferimento senza fraintendimenti, stimolandone la curiosità e puntando all'affiliazione per poter contare su un *pubblico garantito*.

In questo studio si intende analizzare i vari aspetti di questa professione: il ruolo didattico, divulgativo e ludico che mette a disposizione presso le strutture museali e naturalistiche nella promozione del territorio e nell'identità di un'area geografica, rendendola maggiormente accessibile sia alle nuove generazioni sia agli *ospiti territoriali* provenienti da aree geograficamente distanti.

2. Il ruolo del comunicatore nelle strutture e nei territori a vocazione turistica

I tratti qualificanti del *comunicatore museale*, esposti precedentemente, devono intercalarsi nella realtà contemporanea e proiettarsi nel futuro con l'obiettivo di creare una cittadinanza attiva, curiosa, consapevole del proprio ruolo ed orgogliosa del proprio territorio. Per tale motivo si analizzerà il rapporto che ha il museo, rappresentato dal comunicatore, con il luogo di appartenenza, con la comunicazione e con la formazione. I musei sono profondamente collegati al territorio e devono diventare luoghi vivi di comprensione e di espressione delle comunità, a prescindere se siano gestiti dalla stessa struttura che si occupa della tutela del territorio. Il primo quesito che bisognerebbe porsi è quale sia il valore che i cittadini attribuiscono al loro patrimonio culturale, visto che ancora troppo spesso gli *addetti ai lavori* pretendono di imporre il loro valore a un patrimonio di cui si sentono proprietari.

Uno degli obiettivi primari di un *comunicatore museale* è quello di eliminare delle barriere, superando principalmente la tradizionale e insidiosa dicotomia tra *cultura alta* e *non cultura*. Bisogna riconoscersi nelle testimonianze del passato e rispondere con intelligenza e creatività alle difficoltà del presente, dove il futuro può e deve essere una possibilità accessibile a tutti. Una sfida a tutto campo che coinvolge: gli allestimenti dei musei ridefinendone compiti e confini; la comunicazione del patrimonio; la gestione degli spazi culturali, aperti anche all'iniziativa privata con istituzioni pubbliche sollecite e garanti della qualità degli interventi. Chiaramente bisogna avere la capacità di scegliere il privato virtuoso, valutando la qualità della proposta progettuale, sia che si tratti della piccola società che della grande realtà imprenditoriale, dal momento che il mondo del privato è eterogeneo ed è necessario distinguerne la natura e l'ambito d'azione.

Basti pensare all'*Herculaneum Conservation Project* promosso dal *Packard Humanities Institute* per la salvaguardia di Ercolano. Un'operazione da parte di una prestigiosa istituzione culturale americana che non si è limitata ad elargire un finanziamento, ma ha concorso pienamente al processo di valorizzazione offrendo competenze di alto livello, tecnologie e una gestione privata efficientissima.

Altro esempio di collaborazione tra pubblico e privato proviene dal restauro della piramide di Caio Cestio a Roma, finanziato dall'imprenditore giapponese Yuso Yagi che,

in cambio, ha chiesto solo una targa ricordo e la possibilità di visitare il cantiere. Un altro caso, certamente il più eclatante, è il restauro del Colosseo sponsorizzato dal gruppo Tod's di Diego Della Valle.

A volte possono nascere delle proposte interessanti anche da istituzioni pubbliche. Un'iniziativa straordinaria è stata *Bollenti spiriti in Puglia*, un programma della Regione per le Politiche Giovanili che ha finanziato diversi interventi e azioni. Nel comune di Troia(FG), ad esempio, si è avviato un progetto di valorizzazione turistico-culturale del patrimonio dei Monti Dauni che è diventata un'occasione di lavoro. Il livello di successo è stato molto alto: piccole iniziative, ma di grande qualità.

Molto importanti possono essere anche gli interventi degli *spin-off* universitari: in Sicilia opera *Officine Culturali* (associazione impegnata nel campo della valorizzazione del patrimonio cittadino e della fruizione dei luoghi della cultura) che gestisce, organizzando visite guidate e molteplici iniziative di rilievo, il Complesso dei Benedettini a Catania, sede dei Dipartimenti di area umanistica.

In un pianeta sempre più globalizzato e sempre più alle prese con fenomeni che, su scala mondiale, si presentano anche come minacce al futuro della stessa umanità, il *patrimonio culturale*, inteso nella sua più ampia accezione, è assurto come risorsa fondamentale per costruire un futuro sostenibile come diritto delle popolazioni a definirne la natura e a salvaguardarlo nella sua diversità. Nel loro rapporto con il *patrimonio culturale*, i musei che, per definizione, *operano al servizio della società e del suo sviluppo*, devono cercare e riuscire ad adeguarsi ai doveri e alle responsabilità contenute in questa nuova prospettiva. I musei non possono limitarsi a tramandare un patrimonio ricevuto, ma devono ricercare al loro esterno, e quindi nel presente, quanto merita di essere protetto, conservato, salvaguardato, perché nell'esprimere valori, credenze, saperi e tradizioni intravedono in esso una risorsa per il futuro. La loro azione deve aprirsi al territorio e coinvolgere la comunità non solo per quanto concerne la conoscenza, la conservazione e la valorizzazione del patrimonio, ma anche nell'individuazione di quanto è o può essere definito *patrimonio culturale*, raccogliendone e interpretandone i bisogni, le aspettative, gli stimoli e le proposte, ed è nell'attuazione di questi concetti europei che il *comunicatore museale* trova la sua collocazione. Negli ultimi anni il settore museale italiano, corresponsabili soprattutto i *social media*, ha intrapreso la strada del cambiamento orientato ad una comunicazione bidirezionale, dialogica e partecipativa.

La Regione Sicilia non ha ancora prodotto un portale unico dell'offerta culturale e turistica né una *app*. Inoltre, tende ad occuparsi esclusivamente di beni di proprietà regionale e non di beni culturali della regione: un concetto di proprietà che danneggia profondamente la valorizzazione del patrimonio. Un barlume di speranza si era acceso con il progetto MuSiVi (Musei Siciliani Virtuali) all'interno del SIMUCC (Sistema

Informativo Museale per il Censimento e la Catalogazione), progetto elefantiaco, la cui realizzazione fu affidata alla partecipata regionale “Sicilia e Servizi”. L'impressione che deriva è che continui a non esserci una vera strategia delle forme di comunicazione digitale. I siti web museali al massimo sono delle brochure digitali e non si investe, contrariamente ad altre regioni, nella promozione di un patrimonio culturale immenso che vanta il numero maggiore al mondo di siti UNESCO materiali e immateriali. Né ci si è preoccupati di come, ad esempio, sia comunicata la cultura siciliana in italiano e nelle altre lingue su Wikipedia, continuandone a ignorare il potenziale comunicativo e informativo. Una delle barriere maggiori sta, anche, nell'incomprensione da parte dei decisori politici di quanto incisiva possa risultare la presenza sul web del sistema beni culturali e quanto ciò possa pesare sul sistema economico che ruota intorno ai beni culturali, sia in termini di ricavi indiretti che di incidenza sull'indotto; in più esiste un vero e proprio *gap* di competenze nella maggior parte delle amministrazioni pubbliche e private a tutti i livelli. Infine il Decreto Musei (DM. 23/12/2014) ha sottolineato l'importanza di dotarsi in organico di figure competenti in materia di comunicazione e relazioni con il pubblico, ma in Sicilia ancora non ha trovato applicazione.

Un importante esperimento ha avuto luogo a Siracusa, nel dicembre 2015, per conoscere nuove modalità di fruizione e democratizzazione digitale della collezione del museo, resa più facilmente accessibile attraverso le tecnologie di *Google Street View*. Una grande campagna di mappatura fotografica (3.924 scatti per ricavare circa 327 singoli *virtual tour* nelle sale) ha avuto l'obiettivo di mappare tutte le aree del primo e del secondo livello accessibili ai visitatori. Il museo oggi è navigabile tradizionalmente su *Street View* nei suoi due livelli, collegati fra loro da frecce direzionali. Inoltre, il progetto ha fornito l'opportunità di effettuare tour virtuali a 360° di 12 reperti archeologici, esposti nelle vetrine, come soluzione sperimentale aumentata di fruizione digitale del tour. I *virtual tour* dei reperti archeologici sono montati all'interno di schede e forniti di elementi descrittivi generici e puntuali, in italiano e in inglese, accessibili cliccando i punti di interesse sulle mappe interattive dei settori per ogni livello o attraverso un menu a tendina diviso fra primo e secondo livello. Il Paolo Orsi è, così, il primo museo archeologico al mondo e, ovviamente, il primo in Sicilia, interamente navigabile con tour virtuali di alcune opere della collezione, integrate con didascalie e schede descrittive bilingue.

2.1. Il comunicatore e il territorio

Nel contesto attuale, in cui la competizione è globale, a competere non sono solo le imprese, ma anche i territori. Si compete per l'intercettazione di risorse finanziarie, a partire dai fondi pubblici, per attrarre residenti benestanti e con alta capacità di spesa, si compete per attrarre investimenti e per attrarre turisti. In questo ambito il *comunicatore territoriale* ha un ruolo rilevante ausiliando il territorio a trasformarsi in un nodo di intercettazione di risorse.

Non ci si può avvalere solo del *marketing territoriale* visto che non si terrebbe conto dell'aspetto di bene pubblico del territorio, mostrando un'ottica esclusivamente commerciale che va stemperata. Alla base della competitività di un'area troviamo le stesse componenti basilari attraverso cui si articola una strategia e un'azione di *marketing territoriale*: prodotto, prezzo e pubblicità, ma analizzando tali variabili, la prima cosa da chiedersi, quando si affronta lo studio dei possibili itinerari di un territorio, *cosa cerca il turista?* Sulla base di questa domanda si definisce il prodotto da offrire.

Si possono distinguere alcuni elementi generali quali:

- l'ospitalità;
- gli eventi (che sono diventati una componente globale per il turismo);
- le attrazioni (gli elementi stabili del territorio che la gente va a vedere, a studiare);
- le attività svolte dalle persone quando sono presenti sul territorio;
- la fornitura di conoscenza al turista (che in molti casi vuole conoscere e imparare cose nuove);
- l'interazione sociale;
- la ristorazione;
- il riposo;
- lo shopping;
- le aziende del territorio con le proprie colture, i propri allevamenti e i propri processi di trasformazione, le fiere e i mercatini con le loro attrazioni (sia come momento di *shopping* che di rappresentazione del territorio).

Nell'organizzare degli itinerari bisogna pensare ad un equilibrio tra queste componenti, dando unità e interezza a quella che può essere l'offerta all'esperienza del visitatore. Dalla capacità di combinare questi elementi deriva la capacità di attrarre turisti e di segmentare in maniera appropriata l'offerta turistica. Nelle dinamiche di valorizzazione di un territorio, secondo un'ottica di *marketing territoriale*, la comunicazione rappresenta una componente fondamentale, un elemento chiave, talvolta trascurato in quanto di non facile gestione. Questo elemento non è ascrivibile esclusivamente alla comunicazione pubblicitaria pura e semplice, cioè quella che porta alla persuasione del consumatore o del turista, ma alla capacità di comunicazione, ovvero il saper descrivere in modo corretto e coerente il territorio nel suo insieme ad un visitatore che vuole fare una esperienza coerente.

Il pericolo principale di ogni sistema turistico spesso è quello di una *comunicazione dissonante*, per cui da una parte c'è un'immagine e una *comunicazione globale* e dall'altra c'è una *comunicazione individuale* che non è coerente con il resto del sistema. Tutto questo pone l'attenzione sulle componenti immateriali di un territorio: i valori distintivi, la coerenza, l'autenticità (cioè la storia), la sostenibilità, i sapori, la

società, tutti aspetti fondamentali nel costruire immagine e reputazione racchiuse nel concetto di *capitale simbolico*, o meglio la capacità di essere riconosciuti ed apprezzati all'esterno.

Generalmente le possibilità per esaltare a pieno un territorio, nel lungo periodo, per farlo diventare un distretto turistico, sono due: gli *itinerari tematici* e *l'interpretazione delle aree protette*.

2.2. Gli itinerari: strade e cammini

La costruzione dell'*itinerario tematico*, come volano per direzionare le attenzioni della massa, si realizza attraverso l'attivazione di una rete di relazioni tra i vari soggetti del territorio e si traduce in un'opportunità per le singole aziende di qualsiasi natura.

Attraverso la rete, le imprese hanno la possibilità di accedere a risorse aggiuntive rispetto alle proprie, creando delle sinergie, come ad esempio i processi di apprendimento, e con l'innovazione che scaturisce dall'azione e dall'interazione nella rete.

Lungi dall'essere un processo esclusivamente auto-propulsivo, occorre ricordare che la valorizzazione di un territorio attraverso un *itinerario tematico* necessita di supporto istituzionale. La realizzazione ed evoluzione di una *strada tematica* passa attraverso le seguenti fasi di evoluzione:

1. **fase iniziale**, quella in cui gli attori del territorio agiscono individualmente (ed esistono delle potenzialità promettenti per lo sviluppo del territorio);
2. **fase di costruzione interna**, quando le attività si integrano e gli attori si mettono in rete, contribuendo all'allargamento dell'offerta per far sì che si sviluppi l'integrazione tematica;
3. **fase della rappresentazione simbolica** in cui si arriva a fornire un'immagine coerente di un contesto collettivo piuttosto che quella di tante individualità separate;
4. **estensione tematica**, cioè l'apertura verso altri prodotti tipici o verso altre attività (storiche, culturali, naturalistiche), a diversi livelli di gestione e in termini di rappresentazione essi diventano elementi unitari all'interno di un quadro con individualità specificate.

L'*estensione tematica* si può realizzare attraverso una duplice direzione: con l'allargamento della tematica, oppure attraverso l'integrazione con un altro percorso con tematica differente. Le *strade tematiche* riuniscono un certo numero di aziende intorno ad un prodotto chiave (o più prodotti chiave) che le caratterizza e da cui generalmente ne prendono il nome: le strade dell'olio, del vino, del pane, del formaggio.

I servizi offerti comprendono una serie di attività relazionate al prodotto, dalla visita ai luoghi di produzione alla degustazione e in alcuni casi alla possibilità di partecipare ad una parte del processo produttivo (vendemmia, raccolta delle olive, produzione di formaggio). Le *strade tematiche* possono essere considerate come un itinerario che permette di riconoscere e sfruttare in maniera organizzata un processo produttivo a fini turistici, sono quindi un *network* che combina attori e risorse secondo una specifica logica tematica.

Gli obiettivi, perseguiti in maniera collettiva, intorno a cui generalmente si costituisce una strada, sono quelli di consolidare la cultura produttiva locale legandola al territorio di produzione. Il grado di interazione e coerenza tra i diversi attori ed azioni è in grado di incidere in maniera decisiva sul loro contributo nello sviluppo rurale dell'area. L'*integrazione tematica* consente, dunque, di creare una narrativa comune tra gli elementi del territorio rurale, coinvolgendo i diversi soggetti in un progetto comune e facilitando in questo modo la cooperazione tra di loro.

La *strada tematica* è quindi una rete che connette vari attori del territorio e produce coerenza strutturale tra una varietà di elementi simbolici e materiali, la cui organizzazione complessiva è determinata da un'azione collettiva. La fruizione del consumatore del *prodotto strada tematica* può essere letta come un'azione di *marketing diretto* che si divide in due tipologie:

1. **Prodotto → territorio**: un prodotto che possiede fama e immagine consolidata; il turista conosce già il prodotto e il suo viaggio verso i luoghi di produzione rappresenta il principale motivo dello spostamento e non una seconda attività legata al viaggiare; qui è il prodotto che diventa il veicolo per conoscere un territorio e far ricadere su di esso una parte dei benefici legati alla fama del prodotto.
2. **Territorio → prodotto**: il principale scopo del viaggio è legato alla visita di una precisa area geografica (per le sue bellezze naturali, culturali, archeologiche, ricreative); la *strada tematica* diventa uno strumento per far conoscere le sue produzioni; il turista vive i luoghi di produzione, degusta un prodotto, lo compra, associando il territorio al prodotto; quando farà ritorno a casa probabilmente cercherà ancora quel prodotto e lo farà conoscere alla sua sfera relazionale, innescando un circolo virtuoso in grado di aumentare la notorietà del prodotto attraverso la fama del territorio di provenienza.

La strutturazione della *strada tematica* deve considerare molteplici aspetti e livelli: gli attori individuali, le relazioni tra gli attori, il contesto operativo, una visione e una strategia condivise, la *governance*. Per quanto riguarda quest'ultimo aspetto, esistono ampi spazi e diverse modalità di coordinamento: dalla qualità dei prodotti, ai menu con prodotti locali, alle strutture aziendali, alla segnaletica, alle modalità di accoglienza, alla comunicazione, alla pianificazione del territorio. Inoltre, essendo la

strada tematica una rete, ogni azienda che vi aderisce dovrebbe costituire un punto di ingresso, un punto di accesso dell'itinerario in grado di far comprendere al visitatore qual è l'offerta complessiva del territorio (questo aspetto è molto delicato sia in termini di comunicazione che di coordinamento).

Da un punto di vista metodologico nella costruzione delle *strade tematiche* diventa indispensabile distinguere le seguenti tre fasi:

1. **la fase di co-produzione:** attività congiunta di produzione di un bene o di un servizio che può essere realizzata attraverso la costruzione di regole comuni o attraverso la convergenza di attività individuali;
2. **la fase di co-gestione più complessa:** riguarda e viene attuata da organizzazioni più o meno formali (come ad esempio un consorzio);
3. **la fase di co-governance:** riguarda la codifica di una *partnership* pubblico-privata, in Italia identificata con i distretti.

Le modalità di costruzione/realizzazione sono molteplici e si possono cogliere quelli che sono gli aspetti positivi. Un esempio interessante è quanto realizzato, con grande fatica, nel Chianti, dove i sindaci dell'area si sono coordinati per definire una carta dell'utilizzo sostenibile del territorio rurale, hanno omogeneizzato e coordinato i rispettivi strumenti urbanistici per la gestione del territorio e hanno definito una serie di regole quadro a cui tutti i comuni si sono adeguati.

Gli elementi dei percorsi di valorizzazione territoriale che hanno più facilità ad essere ritenuti positivi sono le risorse culturali, ambientali e paesaggistiche. Esse possono costituire un indiscutibile punto di forza. La ricchezza e la grande varietà di tali risorse nel territorio ed anche di attrattive complementari (mare, enogastronomia, città d'arte) che contribuiscono alla realizzazione di un prodotto turistico diversificato, orientato verso più segmenti: turismo balneare, termale, rurale/agricolo, culturale, naturalistico e sportivo.

Ragionando sui beni immateriali di un territorio emergono ulteriori elementi potenzialmente positivi, quali:

- le manifestazioni e gli eventi organizzati nei territori;
- la crescita della coesione tra operatori;
- la qualità del paesaggio;
- la qualità intrinseca di prodotti e produttori;
- l'enorme varietà dei prodotti agroalimentari e anche artigianali caratterizzanti i territori.

Gli aspetti con un alto rischio di criticità sono relativi alla qualificazione del percorso a livello di prodotti, di accoglienza e di ambiente/contesto.

La qualità del prodotto è rilevante per la garanzia al consumatore e può seguire percorsi e standard diversi (locale, tipico, biologico). L'accoglienza è il contesto nel quale il visitatore entra in contatto con il prodotto e rappresenta un aspetto della qualità strettamente congiunto allo strumento turistico per la valorizzazione dei prodotti; pertanto, deve corrispondere alla richiesta della domanda del turismo di non ridurre la visita ad un semplice momento di conoscenza ma di trasformarla in un'esperienza. La qualità dell'ambiente nel suo insieme è il livello qualitativo più complesso, che fa riferimento all'attesa di fondo del visitatore che ricerca un'esperienza. Ciò si traduce nella capacità di valorizzare il territorio con le sue declinazioni storiche, paesaggistiche, culturali e non solo in relazione agli aspetti ritenuti più centrali dell'offerta turistica (ricettività, servizio, *customer satisfaction*).

La *governance del turismo rurale* (di valorizzazione dei prodotti e dei territori), quindi, deve essere intesa come *governance territoriale* dove il territorio è concepito come soggetto e progetto collettivo che emerge da una visione condivisa, congegnata a partire dalla definizione di un'agenda strategica collettiva. La *governance territoriale* è definibile come ciò che rende possibile ai territori di comportarsi e agire come *attore collettivo*. Governa e altri¹ la definiscono come un processo di organizzazione e coordinamento di attori per lo sviluppo di *capitale territoriale*. Pertanto, essa deve essere intesa come:

- un modo organizzativo dell'azione collettiva basato su partenariati pubblico/privati e sulla costruzione di coalizioni orientate verso un obiettivo definito collettivamente;
- il risultato di un complesso processo di negoziazione in cui le risorse sono scambiate, gli obiettivi condivisi sono definiti e il consenso è organizzato;
- un'azione collettiva in cui il territorio non è visto come uno spazio statico e passivo, ma come un contesto dinamico e attivo, un soggetto proattivo piuttosto che un oggetto passivo di politiche, un attore esso stesso del processo di *governance territoriale*.

3. L'interpretazione ambientale per educare alla sostenibilità

“Interpretazione è un processo di comunicazione, progettato per rivelare i significati e le relazioni del nostro patrimonio culturale e naturale, attraverso il coinvolgimento con gli oggetti, gli artefatti, i paesaggi e i siti”. Questa è la spiegazione fornita dall'*Interpretation Canada*, un'organizzazione che ha proposto lo sviluppo di una

¹ Governa F., Janin Rivolin U., Santangelo M. (2009), *La costruzione del territorio europeo. Sviluppo, coesione, governance*, Carocci Editore, Roma.

definizione che sarebbe poi stata usata in Canada, dove tale pratica è molto applicata nella gestione di differenti siti.

Quindi l'interpretazione è soprattutto comunicazione, il che non significa semplicemente presentare le informazioni, ma attuare una specifica strategia di comunicazione che viene utilizzata per tradurre le informazioni per le persone, dal linguaggio tecnico degli esperti, al linguaggio quotidiano del visitatore: una *comunicazione interpretativa* che si differenzia da una comunicazione meramente informativa, non tanto per il contenuto, ma quanto per il modo con cui questo viene comunicato.

Lo *stile informativo* fornisce solamente informazioni, trasmette fatti e descrive (un monumento, un sito storico o naturalistico). Lo *stile interpretativo*, per contro, diffonde una storia, evidenzia le connessioni esistenti e trasmette un messaggio più ampio che sappia porre gli ascoltatori in relazione con l'oggetto che viene interpretato.

La *comunicazione interpretativa* deve:

- a) ***Provocare curiosità, interesse e attenzione nel pubblico.***
- b) ***Correlare l'essenza, l'importanza del messaggio o il racconto della storia alla vita quotidiana dei visitatori.*** Si tratta di rispondere alla domanda: *perché vogliono avere questa informazione?* Sarà necessario utilizzare una serie di tecniche comunicative, come le metafore o le analogie, per far sì che i visitatori si identifichino con il messaggio e con ciò che si sta interpretando.
- c) ***Svelare la risposta attraverso un punto di vista insolito.*** È forse la parte più importante del processo di interpretazione, perché attraverso l'esplorazione personale, scoprendo ciò che si cela dietro l'essenza delle cose, l'*esperienza interpretativa* vissuta si arricchisce di significato e di valore. In qualche modo il visitatore comprende il motivo per cui il messaggio è stato importante per lui, o il modo in cui può trarre beneficio dalle informazioni ottenute e interpretate.
- d) ***Guardare all'insieme secondo una visione che evidenzia i legami, le relazioni tra l'oggetto interpretato (qualunque esso sia) e il resto del contesto.*** Tutti i processi di interpretazione dovrebbero offrire l'immagine più generale, il tema di ciò che è importante nell'area protetta, sito storico o naturale.

L'interpretazione è il fattore chiave nello sviluppo delle aree naturali e culturali. Le risorse interpretative, rappresentate dalle caratteristiche di tali siti, raccontano storie che connettono le persone, i posti, gli antefatti, i fenomeni e gli eventi nella storia, cultura, arte e natura. L'interpretazione efficace ausilia quindi le persone all'uso di tutti i loro sensi per percepire e comprendere contesti più ampi, composti da fatti ed elementi differenti.

Negli Stati Uniti nasce quella che è stata chiamata l'*interpretazione ambientale*, quando, con l'avvio delle politiche sulla protezione della natura concretizzatesi con

l'istituzione del primo parco nazionale (quello di Yellowstone) nel 1872, diventava cruciale riuscire a comunicare al popolo statunitense anche il concetto fondante e le motivazioni che avevano portato a tale scelta. Venne ritenuto prioritario riuscire a rendere i cittadini partecipi del significato e dell'importanza che tali azioni avrebbero avuto anche sulla costruzione del senso di appartenenza a una nazione.

Freeman Tilden (padre riconosciuto della tecnica d'interpretazione, scrittore, commediografo, attivo sostenitore delle politiche di conservazione della natura, consulente decennale per quattro parchi nazionali statunitensi) fu incaricato dal *National Park Service* degli Stati Uniti di indagare sul significato simbolico dei parchi nazionali nella cultura americana e sullo stato e l'efficacia della comunicazione verso i visitatori di parchi nazionali statunitensi. Tale indagine, che dava rilievo, non solo agli aspetti naturali, ma anche a quelli culturali e sociali, evidenziò l'importanza del coinvolgimento del pubblico nel processo di sensibilizzazione sull'ambiente. In *Interpreting Our Heritage*², offre una prima definizione di *interpretazione ambientale*: "È un'attività educativa che ha lo scopo di rivelare significati e correlazioni attraverso l'uso di oggetti originali, esperienze dirette da parte di visitatori e *media* illustrativi, e non semplicemente attraverso l'enunciazione di semplici fatti".

L'*interpretazione naturalistica* è un'attività educativa basata principalmente su un processo di comunicazione specifico e mirato che ha come obiettivo il rivelare, in un modo particolare e affascinante, significati e interrelazioni, piuttosto che comunicare semplicemente informazioni riguardanti un'area. Nel contesto moderno, l'interpretazione è il termine usato per descrivere attività comunicative utilizzate per sviluppare la comprensione e l'esperienza nell'ambito delle aree naturali protette, dei musei, dei siti storico-archeologici, e così via. Lo scopo dell'interpretazione è quello di rivelare significati e correlazioni attraverso l'uso di oggetti originali, esperienze dirette, mezzi illustrativi, o, semplicemente, con il racconto di un fatto legato al luogo o al contesto cui ci si riferisce. Interpretare vuol dire, infatti, insegnare divertendo, stimolando curiosità, meraviglia, interesse e apprezzamento verso l'ambiente naturale e tutte le sue componenti. L'*interpretazione naturalistica* si traduce così nella *riscoverta* della natura e dei suoi equilibri, nella comprensione del significato e dei valori istituzionali di un'area protetta come necessità di mantenere gli equilibri naturali inalterati e di estendere i principi di gestione sostenibile dell'ambiente anche al di fuori dei suoi confini.

² Tilden F. (2007), *Interpreting Our Heritage*, University of North Carolina Press.

Detto ciò, l'operato del *comunicatore territoriale*, evoluzione del *comunicatore museale*, consiste:

- nello spiegare il significato di quanto percepiamo dell'ambiente naturale;
- nell'aiutare a vedere anche quello che non si può osservare;
- nel portare a scoprire e apprezzare i valori visibili e invisibili dell'ambiente;
- nell'aiutare a tutelare il patrimonio storico e culturale del territorio;
- nell'indurre a condividere gli impegni di chi lavora per conservarlo;
- nel produrre modifiche del comportamento orientate al rispetto e alla sostenibilità.

L'*interpretazione ambientale* può essere descritta sia come un'arte sia come un atteggiamento: è la capacità manifesta di sapere parlare a/e con il pubblico e di renderlo appassionato al soggetto dell'interpretazione; è l'arte di saper comunicare e trasmettere delle presentazioni efficaci in grado di coinvolgere e animare i visitatori, fornendo una costante qualità alla loro esperienza, tanto da poter essere considerata forse la più importante, se non l'unica, ragione per visitare una destinazione, sia essa un sito archeologico, un edificio di particolare rilevanza, o, appunto, un'area naturalistica protetta.

4. Il marketing territoriale

L'obiettivo primario delle aree urbane e territoriali è quello di trovare il modo di creare e rafforzare una propria competitività economica. Il marketing contribuisce al raggiungimento di tale obiettivo, poiché favorisce le condizioni che consentono al territorio stesso di trarre, dallo scambio con altri soggetti esterni, le risorse più indicate per il proprio processo di sviluppo interno e di stimolare gli interventi che consentono all'offerta territoriale di essere coerente con le attese della domanda, attuale e potenziale. Per far sì che le regole del marketing siano correttamente applicate e che conducano al raggiungimento dell'obiettivo primario, risulta necessario che il territorio sia caratterizzato da un indirizzo tematico specifico, da un elemento distintivo, relativamente semplice e il più possibile coerente con la peculiarità del territorio. Solo così, il marketing può analizzare e scegliere le componenti della domanda dove il territorio può esprimere al meglio il suo potenziale competitivo, contribuire alla qualificazione del territorio e comunicarne gli elementi di attrazione agli utenti attuali e potenziali. La conoscenza del territorio, sia nel pensiero economico, sia nelle tecniche aziendalistiche, sia sul piano della politica culturale e sul piano delle pratiche collettive, è il risultato dei procedimenti di globalizzazione economico-finanziari e di pensiero post-moderno.

Il marketing fornisce gli strumenti concettuali ed operativi per indirizzare la politica di sviluppo ad una maggiore efficacia, rendendola più concorrenziale ed aderente alle esigenze della domanda, ma anche a creare nei territori le condizioni per

la migliore connessione tra l'offerta territoriale e le diverse tipologie di domanda, contribuendo alla crescita del livello di imprenditorialità dei governi locali. Non c'è dubbio che le teorie di *marketing aziendale* siano scarsamente trasferibili ai territori e alle aree locali. Una delle difficoltà di applicazione risiede proprio nella revisione di un parametro fondamentale del *marketing aziendale*: il soddisfacimento dei bisogni della domanda. Il *marketing territoriale* deve soddisfare una serie di bisogni diversi e in certi casi anche contrastanti, di fatto una delle caratteristiche del territorio risiede proprio nella limitata possibilità di scegliere la categoria di utenti ai quali indirizzare l'offerta.

Un altro concetto tipico del *marketing aziendale*, arduo da applicare al territorio, è la massimizzazione delle vendite: il termine *vendita* utilizzato per un territorio è in netto contrasto con il principio dell'interesse pubblico e con il carattere di inalienabilità che caratterizzano una area territoriale, che evidentemente non può essere acquistata, posseduta e consumata come un prodotto qualunque. Gli obiettivi del *marketing territoriale* derivano principalmente dagli obiettivi di sviluppo economico e sociale stabiliti dal governo locale in un determinato territorio, concernenti il raggiungimento dell'utilizzo ottimale delle risorse disponibili rispetto ai bisogni espressi dalle diverse categorie di utenti attuali e potenziali.

Generalmente, gli obiettivi perseguiti sono:

- a) il sostegno dell'occupazione e la creazione di nuovi posti di lavoro;
- b) la promozione e lo sviluppo di nuove iniziative imprenditoriali;
- c) l'attrazione di nuove imprese;
- d) il miglioramento della qualità della vita;
- e) la ristrutturazione e il rilancio delle zone degradate dell'area;
- f) il mantenimento delle entrate fiscali.

Per cercare di raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile si devono tenere in considerazione altri tre importanti obiettivi tra loro coesistenti:

- a) l'equilibrio e la coesione sociale;
- b) la sostenibilità ambientale;
- c) la competitività economica.

Per conseguirli è necessaria una mediazione politica che coinvolga tutti i soggetti interessati allo sviluppo sostenibile del territorio. Il marketing dovrebbe fornire una metodologia atta ad esaltare le condizioni che rendono il territorio competitivo rispetto ad altre aree, per raggiungere l'obiettivo dello sviluppo sostenibile ed armonioso del contesto territoriale.

L'obiettivo strategico del marketing è quello di creare le condizioni per un migliore raccordo tra l'offerta territoriale e le diverse tipologie di domanda. Sul piano strategico il marketing sviluppa una chiave di lettura del territorio in funzione della

soddisfazione delle esigenze della domanda potenziale e attuale, individuando e attraendo quelle parti della domanda che sono portatrici delle risorse più adatte al processo di sviluppo economico sostenibile nel territorio. In un sistema territoriale la strategia e le relative azioni operative di marketing possono acquisire la partecipazione di soggetti privati, pubblici e misti. La determinazione del prodotto territorio, quindi, coinvolge inevitabilmente sfere diverse di interessi e responsabilità.

Il *marketing territoriale* ha costituito fin dagli inizi un importante tavolo di confronto e di collaborazione tra governo e amministrazione locale da un lato e imprenditoria privata dall'altro. Il patto territoriale è l'accordo tra soggetti pubblici e privati per l'individuazione di un'idea forte di sviluppo che metta insieme una pluralità di attività economiche per l'attuazione di un programma coordinato di interventi nei settori dell'industria, dei servizi, del turismo, della ricerca e delle infrastrutture, finalizzato alla promozione dello sviluppo del sistema territoriale locale.

Di fatto, per economizzare un territorio, bisogna procedere con l'analisi delle sue componenti, in modo tale da ottenere obiettivi conoscitivi basilari:

1. comprendere la vocazione del territorio;
2. valutare gli elementi di forza e quelli di debolezza, da confrontare con le caratteristiche dei concorrenti nella scelta del posizionamento del territorio nel mercato.

Come per ogni prodotto del territorio è essenziale esaminare la domanda, suddividendola in tre categorie principali:

- il primo gruppo è costituito da coloro che utilizzano i prodotti e i servizi locali;
- il secondo gruppo è composto dai proprietari immobiliari;
- il terzo gruppo è invece rappresentato da coloro che traggono benefici dallo sviluppo del territorio per realizzare la propria attività produttiva.

La domanda territoriale può essere segmentata in dei principali insiemi che hanno a che fare con la natura dell'utente: l'appartenenza o meno al territorio di persone o soggetti economici e, per ciò che riguarda le persone, la categoria dei residenti e non residenti. Una volta analizzate le categorie di domanda, il marketing deve individuare le componenti dell'offerta territoriale, ovvero comprendere la vocazione del territorio e valutarne gli elementi di forza e quelli di debolezza per poter scegliere il corretto posizionamento nei segmenti di mercato.

La fisionomia di ciascun territorio nasce da un insieme di *elementi tangibili* (posizione geografica, caratteristiche morfologiche, infrastrutture pubbliche, struttura territoriale o urbanistica, patrimonio artistico e culturale, sistema dei servizi pubblici, tessuto produttivo locale e caratteristiche del mercato) ed *intangibili* (tutte quelle componenti immateriali che favoriscono la valorizzazione delle risorse tangibili e che

sono il frutto della cultura e della storia). Il valore di un territorio e la sua competitività agli occhi di un utente/cliente/investitore è determinato dalla combinazione assolutamente originaria di queste caratteristiche.

Una volta completata la composita fase di analisi del territorio si può delineare una strategia di marketing interrogandosi su quale sia la vocazione principale. Tale strategia può agire in due direzioni divergenti: si può scegliere di sviluppare un progetto di offerta che esalti la vocazione oppure, cosa più rischiosa, puntare a rinnovare radicalmente l'offerta di una determinata area geografica. Ancor più si può scegliere la posizione mediana: una strategia di marketing che si focalizza sulle caratteristiche del territorio, con l'obiettivo di attivare un processo evolutivo che porti alla modificazione della vocazione originaria. Si tratta, in questo caso, di elaborare una tecnica che sviluppi le opportunità di cambiamento inerenti al territorio, tuttavia ancora sopite. Per essere oggetto di efficaci azioni di marketing, un territorio deve acquisire una propria connotazione distintiva, una propria identità e a tal proposito è necessario individuare e tenere in considerazione tutti quegli elementi che possono contribuire a costruire l'*identità territoriale*.

5. Il marketing museale

L'*International Council of Museums* dal 1974 definisce museo “un’istituzione permanente, no-profit, al servizio della società e del suo sviluppo, aperta al pubblico e che acquista, conserva, ricerca, comunica e presenta, per scopi di studio, educazione e divertimento, testimonianze materiali dell’uomo e del suo ambiente”. I musei, quindi, offrono un servizio di natura particolare che non è possibile trovare in altri luoghi, vale a dire la possibilità di godere dell’esistenza di oggetti rari, autentici e unici. Si differenziano per la dimensione della struttura, la vastità e il genere delle collezioni, il numero di persone che ci lavorano, i ricavi e le ore di attività. Proprio per questo i visitatori percepiscono il museo diversamente, non come un’unica entità, ma incorporante una molteplicità di valori, di immagini e di comportamenti.

Secondo le ricerche e gli studi di Rentschler³, si sono susseguiti tre periodi distinti lungo la storia del *marketing museale*:

1. **Il periodo di fondazione (1975-1984)**: durante il quale si introdusse il concetto di marketing come cultura, collegato a un set di credenze e valori riguardo all’importanza del consumatore come guida dell’organizzazione.

³ Rentschler R., Hede A-M. (2007), *Museum Marketing: Competing in the Global Marketplace*, Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.

2. **Il periodo di professionalizzazione (1985-1994):** durante il quale i cambiamenti economici e sociali portarono a considerare il marketing come strategia d'impresa, focalizzato sul posizionamento e sulla definizione dell'ambiente competitivo dell'impresa.
3. **Il periodo della scoperta (1995-oggi):** in cui il marketing è considerato una funzione essenziale all'interno dei musei, con particolare focus sulle leve del *marketing mix* (prodotto, prezzo, promozione e distribuzione).

I cambiamenti nelle politiche dei governi rivolti alle arti e alla cultura (che consistono in primo luogo in tagli finanziari), una crescente e feroce competizione per attirare i visitatori e non di meno il desiderio genuino di servire il pubblico in modo più efficiente, hanno incoraggiato vari musei a investire nel miglioramento dell'esperienza del visitatore. I musei non sono stati ancora in grado di progettare per sé stessi la giusta immagine, sicché la gran parte dei potenziali fruitori non li visitano proprio a causa di un'idea stereotipata dovuta appunto alla scarsa attenzione che gli istituti museali hanno prestato a questo aspetto. Tutto ciò ha portato ad una rivalutazione del marketing dei musei sia nella teoria che nella pratica.

I cambiamenti più significativi si sono verificati grazie al mutamento della *mission* (da funzionale a propositiva) e dell'orientamento strategico, dei cambiamenti nei bisogni e nei desideri, nonché nello sviluppo di nuove tecnologie. L'approccio formativo-educativo nei musei è elemento costante di forza della *mission* del museo e delle linee guida dell'*International Council of Museums*. Per essere considerata come un'istituzione che ha funzioni non soltanto educative, si organizzano esposizioni con mezzi interattivi ed elettronici, dimostrazioni, danze e performance musicali. Motivo per cui si ritiene che i musei stiano gradualmente indirizzandosi verso la ricerca di un *intrattenimento intelligente*, così da poter realizzare le aspettative dei visitatori sempre più acuti ed esigenti.

Il marketing, in questo contesto, diviene strumento di connessione tra i musei e i visitatori, giacché i *marketing professionals*, diversamente dai curatori, comprendono i cambiamenti nella coscienza collettiva, i trend e le mode di transizione. La polarità collezioni-visitatori non necessita di una risposta univoca: i musei con maggior successo nel mondo, come il *Louvre*, lo *Smithsonian Institute* e il *British Museum* hanno dimostrato che combinare entrambi gli orientamenti è possibile, senza dover compromettere *mission* e valori del museo. Per portare avanti una strategia orientata al consumatore e al mercato, un museo necessita di un dipartimento di marketing efficiente ed efficace, così come di processi di pianificazione rilevanti, di budget e di attuazione e controllo delle attività dell'organizzazione. Gli esperti di marketing hanno due opinioni differenti riguardo all'adozione della disciplina all'interno del museo: alcuni ritengono che il marketing sia un approccio che riguarda tutti i dipartimenti, gli scopi e le strategie di

un'organizzazione; altri invece restringono il campo, considerandolo una specifica funzione manageriale.

La pianificazione di marketing deve fondarsi innanzitutto su una pianificazione di budget; nonostante questi riguardino attività di breve termine, essi sono strumenti indispensabili per raggiungere gli obiettivi di marketing di lungo termine. Attività fondamentale per una buona riuscita del piano di marketing e di bilancio è l'attuazione, pratica che individua il chi, il come, il quando e il dove, traducendo la pianificazione di marketing nell'assegnazione delle mansioni e dei compiti al fine di assicurare che siano conformi al raggiungimento degli obiettivi stabiliti. La misurazione e valutazione dei risultati conseguiti è di fondamentale importanza per il successo dell'organizzazione museale e per proteggerla dallo spreco delle proprie risorse. La revisione del marketing è invece atta a determinare e migliorare i risultati del museo, strumento principe per accertarsi in modo puntuale e immediato se il piano di marketing predisposto sia funzionale e realizzato con successo. Proprio attraverso lo strumento del marketing, un'organizzazione esamina, determina ed evidenzia in modo dettagliato, la relazione con la domanda, mettendo in luce l'offerta.

Monin⁴ ritiene che esistano vari aspetti di un museo che concorrono a descrivere le politiche di marketing:

1. **La conoscenza del proprio pubblico**, dove i musei dovrebbero elaborare un criterio che soddisfi i bisogni della domanda attraverso un importante strumento quale il sistema informativo di marketing, per mezzo del quale l'istituzione è in grado di raccogliere, analizzare, classificare, valutare e distribuire informazioni fondamentali e pertinenti per verificare la corrispondenza tra gli obiettivi iniziali e i risultati raggiunti.
2. **La determinazione di una politica** che porta il museo allo studio del target del mercato potenzialmente interessato alle opere esposte, in modo da tracciare sinteticamente i desideri e le aspettative del pubblico, e per elaborare un piano di marketing idoneo per ogni segmento considerato; inoltre è importante per il museo adattarsi allo stile di vita dei suoi fruitori, ad esempio aumentando i servizi accessori o prolungando l'orario di apertura.
3. **La creazione di una politica di prezzo**, intesa come diversità di prezzo, attuata mediante promozioni che agevolino categorie come gli studenti, gli anziani e i gruppi, al fine di adattare l'offerta a diverse potenziali condizioni.

⁴ Monin C. (1998), *La gestione del museo del Louvre nell'ottica del mercato*, in Mattiacci A. (a cura di), *La gestione dei beni artistici e culturali nell'ottica del mercato*, Edizioni Angelo Guerini, Milano.

4. **Allargare la distribuzione**, dando la possibilità agli utenti di acquistare il biglietto online o pagare un supplemento per saltare le file, al fine di aumentare gli incassi del museo.
5. **Fidelizzare il pubblico** è un altro importante aspetto per generare una ricorrenza nelle visite; il museo deve, inoltre, curare e gestire la sua comunicazione con la stampa, la creazione di un sito web, l'implementazione delle *partnership* con i *media* o con altre imprese, al fine di contribuire alla divulgazione della sua immagine e incrementare il *brand awareness*, cioè la capacità dei consumatori di identificare la marca, il suo riconoscimento e la memorizzazione.
6. **Implementare il fundraising**, cioè l'insieme delle attività volte a reperire le risorse economiche necessarie a raggiungere gli scopi che un soggetto collettivo si propone, che rappresenta una preziosa risorsa per gestire nel modo più efficiente possibile un museo, cercando stanziamenti privati e pubblici.

I manager dei musei hanno difficoltà a far fronte alla necessità del museo di essere considerato un'istituzione culturale che si differenzia per la raccolta, la conservazione, la ricerca e l'esposizione di opere e oggetti d'arte, ma stanno cercando nuovi modi per raggiungere un pubblico sempre più ampio, instaurando rapporti con la comunità per riuscire concretamente a fornire una valida alternativa tra le altre attività formative e ricreative. Per ottenere ciò sussistono tre diverse strategie:

1. **Migliorare l'esperienza del museo per il visitatore**, infatti grazie agli studi pionieristici di Hood⁵ sappiamo che i consumatori cercano sei tipi di benefici nelle loro attività di intrattenimento:
 - stare con altre persone e godere dell'interazione sociale;
 - fare qualcosa per cui ne valga la pena;
 - stare a proprio agio con l'ambiente;
 - divertirsi con la sfida di fare una nuova o inusuale esperienza;
 - essere in grado di imparare qualcosa;
 - partecipare attivamente.
2. **Aumentare la brand-image del museo con servizi per la comunità**, infatti nei decenni passati nel concetto di servizi per la comunità si coglieva solamente l'aspetto educativo e formativo del termine, di recente esso ha assunto un significato molto più ampio, cioè numerosi musei si sono trasformati in fulcri vitali della vita della comunità, promuovendo un senso di identità e solidarietà; inoltre la partecipazione e il supporto della comunità vengono realizzate grazie al contributo di vari segmenti di target e ciò significa che le offerte e i programmi

⁵ Hood M., (1983) *Staying away: why people choose not to visit museums*, Washington: American Association of Museums, Museum news, Vol. 61, Issue 4, pp. 50-57.

dei nuovi musei devono essere modellate per incontrare i bisogni di segmenti diversi.

3. **Riposizionamento rispetto al mercato**, ciò è da intendersi come uno spostamento significativo verso un pubblico completamente nuovo rispetto a quello tradizionale e si attua quando un museo riprogetta i suoi mezzi e la sua offerta in modo più dirompente che incrementale, in modo da attrarre un pubblico completamente nuovo, al fine di rendersi competitivo rispetto alle altre istituzioni culturali.

Gli strumenti e le tecniche di cui si avvalgono i *marketing professionals* nel contesto museale sono le seguenti:

1. **Ricerche e analisi di mercato** che riguardano le opportunità e le minacce del mercato, l'assetto organizzativo, i punti di forza e di debolezza e l'analisi del mercato e dei consumatori.
2. **Tecniche di segmentazione, targeting e posizionamento.**
3. **Gestione delle leve del marketing mix**, dove per implementare il programma di promozione culturale è necessario mettere a punto una politica di *marketing mix* che sia la più adatta ad attirare ogni *cluster* individuato. Le leve del *marketing mix* sono quattro: per prima la **politica di prodotto** che riguarda le decisioni prese per modificare o mantenere il proprio sistema di offerta, si tratta quindi di stilare programmi culturali diversi per incontrare fabbisogni culturali diversi; altra leva è il **punto vendita** che consiste nel realizzare una struttura confortevole e distribuire l'offerta del museo, incoraggiando le mostre itineranti e progettando efficaci siti web; poi la **promozione** intendendo le pubbliche relazioni, il *direct marketing*, la pubblicità e le promozioni sulle vendite; infine le **politiche di prezzo**, tenuto conto che quello museale è un servizio pubblico, massimizzare gli accessi di ogni fascia socio-culturale della popolazione è un dovere imprescindibile, infatti un *prezzo politico* non riesce a coprire i costi sostenuti per l'erogazione del servizio e difficilmente potrà essere aumentato senza dover sopportare diminuzioni della domanda, quindi la strategia migliore per un museo è quella di adottare politiche di prezzo differenziate per segmento di utenza che permetta la massimizzazione dei ricavi contemporaneamente alla massimizzazione degli accessi.
4. **Marketing dei servizi e delle relazioni** che mirano a creare legami più stretti con i segmenti target, dunque nel caso dei musei a far ripetere la visita.
5. **Pianificazione strategica**, con questa il museo visualizza e pianifica il suo futuro e organizza le sue priorità; la capacità del marketing di assistere il museo va dall'utilizzo dei suoi strumenti e delle sue tecniche fino all'abilità dello staff di marketing di influenzare in modo costruttivo l'organizzazione in tutte le sue attività.

Il marketing dà il meglio di sé quando lo staff che lo compone può partecipare e contribuire con le proprie competenze a tutte le mansioni del museo, inclusi i programmi, la struttura e il *design*, gli abbonamenti e lo sviluppo. Il marketing è fondato

sul principio secondo cui ogni individuo ha un insieme di bisogni e di desideri da appagare e che questi vengano soddisfatti attraverso determinati beni e servizi, esso sussiste quando contemporaneamente vengono attuate le seguenti condizioni: in primo luogo il coinvolgimento di almeno due parti; il desiderio di voler offrire qualcosa all'altra parte coinvolta; una parte deve voler cedere qualcosa a fronte di un vantaggio o soddisfacimento; infine, la libertà di poter accettare o rifiutare l'offerta e dove ogni parte deve credere che sia desiderabile scambiare qualcosa con l'altra.

6. Considerazioni conclusive

In questi ultimi anni stiamo assistendo ad una evoluzione del turismo ma soprattutto del concetto di viaggio: il viaggiatore, pur rimanendo interessato alle località esotiche, ha sempre più interesse verso il territorio di appartenenza. Dopo decenni di omologazione e standardizzazione il viaggiatore cerca il diverso, il caratteristico, l'irripetibile. Quello che viene chiamato *turismo esperienziale* non è altro che la normale evoluzione del *marketing turistico* dal modello *fordiano* alla *customer satisfaction*: da un prodotto uguale per tutti si arriva a un prodotto diverso per ogni viaggiatore. In perfetta armonia con questi cambiamenti sta mutando anche il ruolo delle strutture museali e naturalistiche: da luogo di mera raccolta e conservazione di opere e ambienti, ci si sta evolvendo in centri culturali del *qui ed ora*.

Il *comunicatore museale* ha un ruolo cardine in questo processo: è quella figura che ha competenze specifiche nell'attivazione e gestione di reti con gli attori territoriali, nella promozione e valorizzazione dei contenuti delle strutture museali, ma anche nella valorizzazione turistico-culturale dei territori. È necessario che egli sia in grado di gestire gli elementi di marketing, sappia utilizzare le tecniche di comunicazione e didattica, e abbia contezza delle normative per la valorizzazione del territorio e dei beni paesaggistici, culturali e ambientali. Interfacendosi con altri enti dovrà essere in grado di poter coprogettare e coordinare la comunicazione tra la sua struttura di appartenenza ed altri soggetti, in modo da creare reti per la valorizzazione del sistema territoriale d'appartenenza. Un requisito basilare è il legame al territorio: solo chi conosce le peculiarità e le unicità di un sistema territoriale complesso, può riuscire in questo ruolo.

Il visitatore deve essere guidato ed aiutato, ma anche controllato e supportato. Il turista vuole acculturarsi senza rendersene conto, sentirsi a casa pur essendo lontano chilometri ed inoltre essere un esploratore di luoghi sconosciuti a pochi passi dalla propria abitazione.

Una buona attività comunicativa applicata alle varie forme che può assumere un museo, inteso come centro culturale e scientifico, potrebbe arrivare a risolvere altri problemi legati al turismo come la permanenza media e l'attrattiva territoriale.

Arricchendo il *carnet* delle attività realizzabili in un territorio aumenta il valore percepito della *location brand* e, quindi, aumenta la permanenza sul territorio sia dei turisti ma soprattutto dei residenti. Non bisogna dimenticare però che cultura e tutela ambientale hanno un ruolo sociale ed educativo. La buona didattica e la buona inclusività non possono essere escluse dalla visione globale che si deve avere su un territorio e su una rete di servizi creati per la popolazione. Il comunicatore, pertanto, non può sottovalutare questi aspetti visto che il segmento DAB (disabili, anziani, bambini) è in aumento e cresce anche la qualità richiesta dei servizi offerti: gli anziani e i disabili sono in aumento e sempre più tecnologizzati; i bambini, ormai tempestati da continue informazioni, cercano ciò che il web non può dare: la fisicità delle esperienze, la sensorialità dei luoghi e, soprattutto, la socializzazione in territori poco conosciuti insieme ai familiari che vedono a stento nella routine quotidiana. Questo comporta la creazione di eventi o servizi che portino e superino l'effetto *wow* attraverso tre elementi: *enjoyment* (apprezzamento), *experience* (esperienza) ed *engagement* (coinvolgimento).

Superare il *wow* porta alla meraviglia, aspetto importante dell'essere umano perché è collegato alla curiosità, alla volontà di scoprire cose nuove, spinti dall'indagine intellettuale. Far stupire un pubblico eterogeneo non è cosa facile. Spesso i visitatori si muovono in gruppi sia piccoli che grandi, sovente costituiscono target di popolazione diverse (viaggi in famiglia, di gruppo, aziendali) ma tutti vogliono tornare a casa arricchiti nell'animo.

Il lavoro del *comunicatore museale*, collaborando con le altre istituzioni e imprese, genera reti sociali che hanno diverse ripercussioni positive. Le più immediate sono quelle in ambito economico, ma non sono da sottovalutare quelle in ambito identificativo: facendo cooperare in maniera positiva più istituzioni, la popolazione percepirà e assorbirà quest'aumento di valore territoriale in maniera concreta e sarà più soddisfatta di viverlo nel proprio territorio. La sfida più ardua da superare non è quella del consistente lavoro di connessione tra attori sociali, né tantomeno il *restyling territoriale* per una maggiore efficienza e accessibilità, bensì è la convinzione dilagante che non convenga scommettere sul turismo e che tutte le figure che lo compongono non necessitano di professionalità e di titoli professionalizzanti. L'opinione imperante è che non ci vogliano particolari doti nell'affrontare il comparto turistico, niente è più lontano dal vero: fare turismo, mostrare ciò che di bello è presente in un territorio, esporre quello che viene amato di più dal popolo locale e rendere tutto ciò apprezzabile a persone distanti, cronologicamente o spazialmente, senza che la popolazione locale soffra per carenze infrastrutturali, con la capacità di creare ponti e connessioni, può avvenire solo se si hanno conoscenze in vari ambiti non solo tecnici, ma soprattutto è imprescindibile amare il territorio, rispettare chi ci abita e far sì che non vada mercificato come un qualsiasi bene.

Riferimenti bibliografici

BANINI T. (2016), *Identità territoriali. Questioni, Metodi, esperienze a confronto*, Franco Angeli, Milano.

CERQUETTI M. (2007), *La componente culturale del prodotto turistico integrato: la creazione di valore per il territorio attraverso i musei locali (The Cultural Component of Integrated Tourist Product: The Value Creation for Context Through Local Museums)*, Sinergie, n. 73-74, maggio-dicembre 2007, pp. 421-438.

CERQUETTI M. (2010), *Strategie di branding del cultural heritage nella prospettiva esperienziale (Branding Strategies of Cultural Heritage According to the Experiential Perspective)*, Sinergie, n. 82, maggio-agosto 2010, pp. 123-142.

GIORDANI M. (2011), *Marketing e valorizzazione territoriale. Scenari e opportunità*, Time & Mind Edizioni.

GOVERNA F., JANIN RIVOLIN U., SANTANGELO M. (2009), *La costruzione del territorio europeo. Sviluppo, coesione, governance*, Carocci Editore, Roma.

HOOD M., (1983) *Staying away: why people choose not to visit museums*, Washington: American Association of Museums, Museum news, Vol. 61, Issue 4, pp. 50-57.

KLADOU S., KAVARATZIS M., RIGOPOULOU I., SALONIKA E. (2017), *The role of brand elements in destination branding*, Journal of Destination Marketing & Management, Volume 6, Issue 4, December 2017, pp. 426-435.

MONIN C. (1998), *La gestione del museo del Louvre nell'ottica del mercato*, in Mattiacci A. (a cura di), *La gestione dei beni artistici e culturali nell'ottica del mercato*, Edizioni Angelo Guerini, Milano.

RENTSCHLER R., HEDE A-M. (2007), *Museum marketing: competing in the global marketplace*, Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.

TILDEN F. (2007), *Interpreting Our Heritage*, University of North Carolina Press.

VUIGNIER R. (2016), *La marque territoriale: fonctions et enjeux de cet outil marketing*, Cedidac, Université de Lausanne.