

# 50 sfumature di pubblico e la sfida dell'audience development

Alessandro Bollo

*Contributo parte del libro di Francesco De Biase (a cura di), "I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement", Franco Angeli, Milano, 2014*

## **Audience Development. Questo conosciuto?**

Mai come ora si sente parlare di Audience Development (AD). L'eterogeneità delle voci che lo evocano, la pluralità dei punti di vista adottati e la diversità delle finalità che sottendono il suo utilizzo rappresentano il primo indicatore di una certa sfuggevolezza definitoria. L'AD consiste, infatti, in una categoria piuttosto ampia di approcci e di attività che spesso si fanno rientrare nel raggio d'azione e di competenza del marketing. In realtà, alcune finalità molto ben delineate – come quelle, ad esempio, del coinvolgimento di nuovi pubblici o di pubblici difficili da raggiungere – mobilitano competenze e ambiti che riguardano più direttamente le funzioni didattiche e educative delle organizzazioni culturali. L'enfasi crescente sul bisogno di rafforzare la sostenibilità (economica e sociale) e l'impatto dell'azione culturale (in termini di sollecitazione di nuove domande, di allungamento del ciclo di vita dei progetti e di coinvolgimento produttivo dei pubblici) autorizza a inserire i concetti dell'AD anche nella grammatica del project management culturale e dello stakeholder management. Non a caso se si prende a riferimento un'autorevole definizione dell'Arts Council of England del 2006 emerge con evidenza l'ampiezza di spettro dell'AD<sup>1</sup>:

*“The term audience development describes activity which is undertaken specifically to meet the needs of existing and potential audiences and to help arts organisations to develop ongoing relationships with audiences. It can include aspects of marketing, commissioning, programming, education, customer care and distribution”.*

Diversi autori hanno, inoltre, evidenziato come l'AD più che una specifica funzione dovrebbe essere considerato una filosofia o un'attitudine organizzativa in grado di permeare i diversi livelli decisionali e operativi. Sempre nello stesso documento dell'Arts Council of England si distingue tra audience development e marketing perché il primo “*is about increasing the range of audiences*”, mentre il secondo è principalmente orientato a “*increasing the numbers of attendees*”, evidenziando come non si tratti solo di aumento quantitativo del pubblico, ma anche delle tipologie dei pubblici che vengono avvicinati e coinvolti. Lo stesso report preparatorio dell'EENC (2012) per il futuro programma “Europa Creativa” rimarcava l'importanza di promuovere e perseguire un concetto

---

<sup>1</sup> Arts Council of England, *Grants for the arts – audience development and marketing*, 2011

allargato di AD che “non si limiti ad aumentare quantitativamente il numero di persone che partecipano alle proposte culturali ma che sviluppi la conoscenza e la diversità dei pubblici, fornendo esperienze artistiche e culturali che siano coinvolgenti, arricchenti e di qualità”<sup>2</sup>.

In realtà, un modello olistico in grado di integrare armonicamente l’AD con il marketing era stato proposto da Diggle già a metà degli anni ’80<sup>3</sup>. L’autore americano aveva, infatti, coniato l’acronimo ADAM (Audience Development Arts Marketing) per esplicitare come a livello strategico l’azione del marketing dovesse essere sostanzialmente inscindibile dall’obiettivo dello sviluppo del pubblico (sia effettivo che potenziale)<sup>4</sup>.

Volendo sintetizzare possiamo dire che in ambito culturale, dal punto di vista delle finalità, l’audience development, si declina tanto in attività di fidelizzazione del pubblico abituale e occasionale (come far tornare le persone a visitare un museo/teatro/luogo culturale, come migliorare la partecipazione alla vita culturale di una certa istituzione) quanto in attività di avvicinamento di pubblici normalmente esclusi dalla fruizione (come stimolare e far entrare al museo, a teatro, in biblioteca persone che per i motivi più diversi non frequentano questi spazi)<sup>5</sup>.

Tornando all’affermazione iniziale non è inutile domandarsi come mai oggi l’AD sia un argomento al centro dell’interesse dei policy maker, delle organizzazioni culturali e di chi lavora sul bordo dell’innovazione. Indirettamente una risposta la fornisce l’Unione Europea attraverso il suo più importante programma quadro di sostegno alla cultura e alla creatività, “Europa Creativa”. Il nuovo programma, che copre un orizzonte temporale fino al 2020, nel suo indirizzo generale e nelle diverse linee di azione pone ripetutamente l’audience development come un obiettivo da perseguire per contrastare limiti e fragilità dei settori culturali e per cogliere le opportunità derivanti dalla nuova cultura digitale. Nello specifico si fa riferimento alla frammentarietà dei mercati culturali europei e alla necessità di ampliare i pubblici di tali prodotti (superando possibilmente le barriere linguistiche e nazionali), alla possibilità di sperimentare nuove forme di coinvolgimento attraverso i media digitali e di rafforzare le competenze degli operatori che devono affrontare le molte sfide dei pubblici (in particolare dei cosiddetti “nuovi pubblici”).

Le indicazioni dell’Unione Europea possono essere lette come il risultato di una duplice constatazione: che l’utopia possibile della democratizzazione della cultura, a partire dalla seconda

---

<sup>2</sup> Bamford A., Wimmer M. (2012), *EENC Short Report on Audience building and the future Creative Europe Program*, EENC.

<sup>3</sup> Keith Diggle, (1986), *Guide to Arts Marketing: The Principles and Practice of Marketing as They Apply to the Arts*, Rhinegold, London.

<sup>4</sup> Per un maggior approfondimento sul rapporto tra marketing culturale e audience development si rimanda a Alessandro Bollo, (2012).

<sup>5</sup> Secondo una definizione dell’Arts Council of Northern Ireland l’AD è anche finalizzato a “rimuovere le barriere, a rafforzare le relazioni con i pubblici e creare maggiore inclusione nell’arte e nella cultura” (2012)

meta del Novecento, non si è compiuta (con risultati che mediamente hanno deluso indipendentemente dalle ricette politiche adottate) e che in un contesto di welfare fortemente ridimensionato la sostenibilità economica del fare culturale è sempre più inscindibile dalla sostenibilità sociale e dall'innovazione. Detto in altri termini, la maggior parte delle organizzazioni culturali dovrà porsi il problema della propria “rilevanza sociale”, dovrà cioè prestare maggiore attenzione all'analisi della società e dei mercati culturali, alla qualità della comunicazione e del marketing, alla mediazione dei contenuti, alle opportunità che derivano dall'innovazione tecnologica, al potenziale educativo e trasformativo che deriva da logiche di progettazione aperte e inclusive.

Si sta, infine, affermando una visione che propone una lettura della cultura come fortemente interconnessa allo sviluppo e al benessere delle economie evolute. Il corollario principale di tale assunto risiede nel bisogno di una base sociale la più ampia e allargata possibile affinché possano innescarsi processi di sviluppo che siano efficaci, equi, perduranti e in grado di generare ricadute positive sulle capacità e sulle opportunità individuali, sul capitale creativo delle persone, sulla qualità della cittadinanza, sulla salute e sul benessere nel suo complesso.

I recenti risultati dell'indagine Eurobarometer sulla partecipazione culturale degli Europei<sup>6</sup> nel 2013 restituiscono un quadro complessivamente peggiore rispetto a quello del 2007 (pur con significative differenze tra i vari paesi) che non fa che rendere ancora più problematiche e degne di attenzione le precedenti riflessioni<sup>7</sup>. Ad eccezione del cinema, la maggior parte dei consumi culturali sono diminuiti: si guarda meno televisione e radio, si leggono meno libri (i lettori scendono dal 71% al 68%), si visitano meno musei (dal 41% al 37%), si va meno ai concerti (dal 37% al 35%) e in biblioteca (dal 35% al 31%). L'aspetto, per certi versi ancora più significativo, è che i tassi di partecipazione sono ancora fortemente influenzati da variabili socio-demografiche come l'età, il genere, il livello di istruzione e l'occupazione. In Francia, ad esempio, i livelli di consumo culturale sono ancora influenzati dalla classe sociale di appartenenza (Observatory of Inequalities, 2005), mentre in Olanda è dimostrato come le opportunità di fruizione culturale siano maggiormente concentrate nei grandi centri urbani e le minoranze etniche partecipino meno del resto della società. Il genere è, inoltre, una variabile che può influenzare la partecipazione (soprattutto quando è interrelata all'età) e, in specifici contesti, anche le convinzioni religiose possono rappresentare un

---

<sup>6</sup> Eurobarometer, 2012, *Cultural Access and Participation. Report*, European Commission

<sup>7</sup> A tale proposito Androulla Vassiliou, il commissario Europeo per l'Educazione, la Cultura, il Multilinguismo e la Gioventù ha così commentato: “La cultura è fonte di realizzazione personale, di creatività e di gioia. Mi preoccupa che un minor numero di cittadini dell'UE siano coinvolti in attività culturali, come esecutori, produttori o consumatori. Questa ricerca mostra come i governi debbano ripensare il modo con cui stimolare la partecipazione del pubblico e la funzione della cultura come motore per la crescita e l'occupazione”.

fattore in grado di determinare barriere sociali e psicologiche. La partecipazione culturale, insomma, è ancora fortemente influenzata dalle condizioni sociali.

In realtà il quadro è più complesso rispetto a quanto emerge dalle ricerche perché si è ampliata la gamma dei consumi e delle pratiche culturali che sfuggono alle statistiche ufficiali (si pensi da questo punto di vista ai cambiamenti e alla stratificazione nei comportamenti di consumo di musica e di cinema derivanti dai nuovi canali e piattaforme digitali home based) e perché sta rapidamente mutando la natura stessa del consumo che vira verso modelli sempre più partecipativi, relazionali, esperienziali, in cui diventa sempre più difficile districare la componente digitale da quella reale e in cui sfumano le categorie stesse del produttore e del consumatore.

### **Si fa presto a dire audience**

Spettatori, visitatori, fruitori, clienti, utenti, consumatori, utilizzatori, partecipanti, paganti, presenze, più raramente persone. Sono molti i termini che si usano per descrivere il pubblico della cultura, soprattutto di quella cultura che sta a cuore alle politiche preposte, che riceve finanziamenti pubblici e para-pubblici e il cui stato di salute viene periodicamente misurato, come abbiamo visto, dai dottori della statistiche ufficiali.

John Holden, che a più riprese ha affrontato il tema del valore della cultura e della capacità delle politiche di orientarne e ampliarne gli effetti, parla del concetto di pubblico spiegando che è un termine collettivo che ricomprende una moltitudine di differenti e spesso opposti punti di vista<sup>8</sup>. L'autore sostiene, inoltre, che nella cultura finanziata dalla mano pubblica si tende, generalmente, a vedere il pubblico in termini di "audience", di "spettatori" o di "visitatori", ovvero di destinatari che hanno aderito a un patto e che più o meno implicitamente fanno parte di una comunità. Ne deriva che, per differenziazione e in negativo, esiste un blocco, tutt'altro che monolitico, sicuramente più ampio ed eterogeneo, costituito da coloro che "non sono" parte di quel patto (il cosiddetto "non pubblico"). Si tratta di una visione in cui il concetto di partecipazione (e di non partecipazione) si fonda, tutto sommato, su una visione sostanzialmente passiva e reattiva in cui le persone possono decidere o meno di muoversi nell'ambito di sistemi di offerta culturali sempre più ampi e diversificati, ma predefiniti e chiusi nelle meccaniche di consumo e di esperienza. Per converso, se decliniamo il concetto di partecipazione nell'ambito del dominio più ampio del quotidiano e della cittadinanza esercitata con forme, voci e dinamiche sociali variegata non possiamo non constatare come i processi in atto siano caratterizzati da un maggior grado di protagonismo e di coinvolgimento delle persone, di auto-organizzazione, di serendipity e imprevedibilità dei percorsi, in cui l'individuo è "l'origine piuttosto che l'oggetto dell'azione" (Zuboff and Maxim, 2002).

---

<sup>8</sup> Holden, J. (2004).

Anche nell'ambito della cultura (anche se la situazione è sicuramente più fluida e innovativa nell'ambito dei linguaggi e delle pratiche del contemporaneo) occorre riattualizzare il concetto di partecipazione, così come declinare al plurale quello di pubblico.

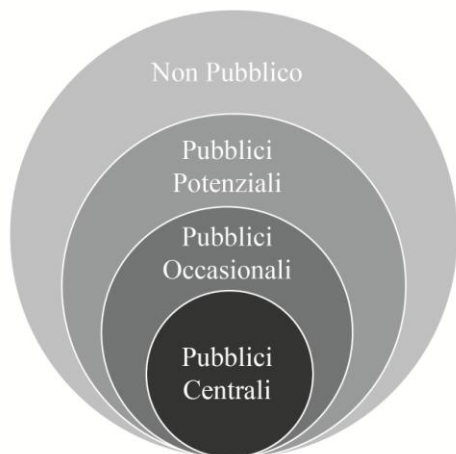
L'Audience Development, nell'accezione più ampia e olistica qui riportata, non può non considerare il concetto di pubblico come un'entità falsamente monolitica e unitaria che è bene sgretolare e ricategorizzare, laddove possibile, in sottogruppi che siano funzionali a logiche di analisi, strategie di intervento e politiche specifiche.

Se si confrontano alcuni modelli interpretativi (tra gli altri, Bollo, Hadley, Morris Heartgrave McIntyre; si vedano le figure successive) - pur nelle varietà delle scelte terminologiche e nella differente complessità dell'architettura proposta - emergono alcuni elementi di ricorrenza comune:

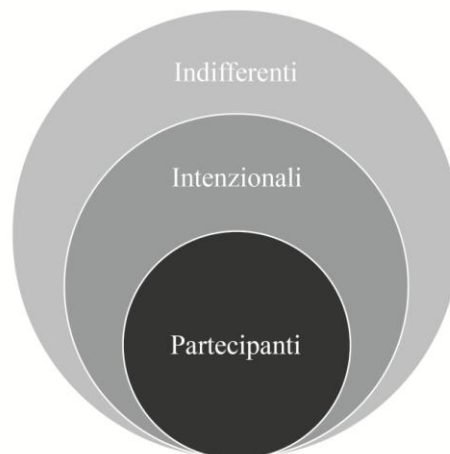
- una tripartizione di massima tra i pubblici attuali, quelli potenziali e il cosiddetto non pubblico,
- la presenza di pubblici centrali (i “coinvolti”) caratterizzati da conoscenza e assiduità e contraddistinti, inoltre, dai bassi “costi di attivazione” nei confronti dell'esperienza culturale, nel senso che il loro coinvolgimento rispetto a una determinata proposta non richiede l'abbattimento di barriere di natura culturale, sociale e percettiva.
- un aumento progressivo delle barriere all'accesso e dei “costi di attivazione” man mano che ci si muove dai pubblici centrali a quelli potenziali e al non pubblico,
- la consapevolezza che a livello di micro-interventi e di possibilità di azione della singola istituzione si possa principalmente lavorare sui pubblici centrali/partecipanti e sui pubblici potenziali/intenzionali; al contrario gli interventi sul cosiddetto non pubblico/indifferenti rientrano in iniziative più ampie e generali di politica culturale o in progetti specifici indirizzati a quelli che Morris Hargreaves McIntyre chiamano i “resistenti” e i “refrattari difficili da raggiungere,
- se il marketing è prioritariamente interessato a fidelizzare e coinvolgere i pubblici centrali/partecipanti e ad avvicinare i pubblici potenziali, le funzioni educative sembrano avere uno spettro di azione più ampio dedicandosi, a seconda delle finalità e delle risorse, a quasi tutti le categorie previste dallo schema di Morris Hargreaves McIntyre (dal pubblico già coinvolto, a quelli potenzialmente coinvolgibili, ai pubblici difficili da raggiungere).

Una recente ricerca condotta dall'Arts Council of England volta a segmentare la popolazione residente in Gran Bretagna in relazione al grado di coinvolgimento e ai consumi culturali metteva in evidenza come le persone che possono considerarsi pubblici centrali a elevato livello di coinvolgimento rappresentino, nei fatti, solo il 7% dell'intera popolazione; per converso

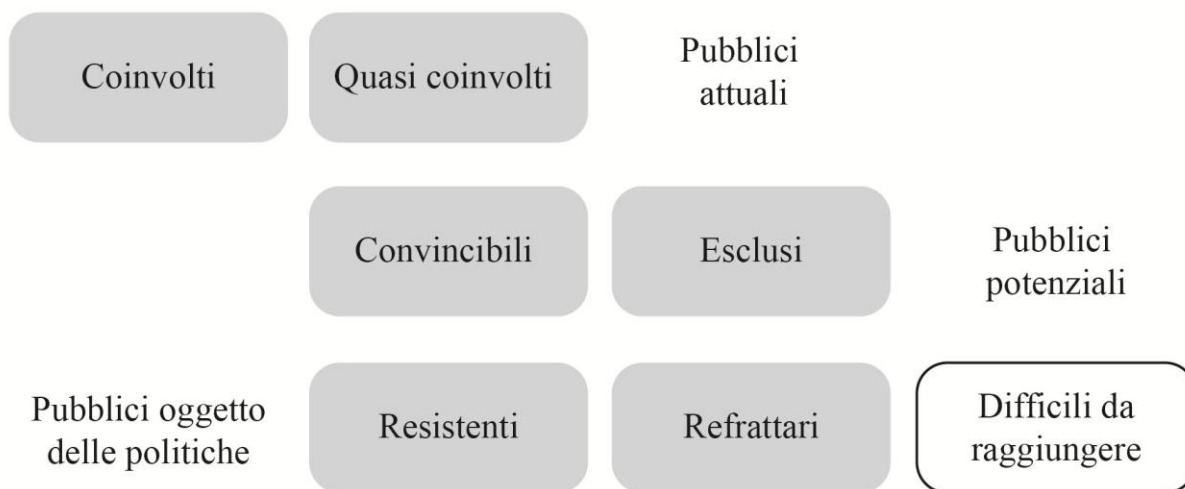
esiste un 27% della popolazione che, pur con caratteristiche diverse, non è coinvolta nella cultura sia come consumo sia come modalità di pratica e di partecipazione<sup>9</sup>.



Alessandro Bollo



Richard Hadley



Morris Hargreaves McIntyre

### 3 X 2 La matematica dell'audience development

Come si diceva, l'AD deve essere considerato come un approccio il più possibile sistemico al tema dei pubblici, della sostenibilità sociale ed economica e della capacità di generare innovazione.

<sup>9</sup> Arts Council of England, (2011), *Arts Audience Insight*. Arts Council England

Volendo schematizzare, tre sono gli obiettivi di fondo che orientano le organizzazioni culturali nella definizione delle loro strategie di AD:

- *Ampliamento del pubblico*
- *Diversificazione del pubblico*
- *Miglioramento della relazione*

Tali obiettivi non devono essere considerati in termini sostitutivi o alternativi, semmai come linee di azione, spesso fortemente interdipendenti, che possono assumere rilevanze e priorità differenti nel processo decisionale dell'organizzazione e la cui interazione genera geometrie e configurazioni variabili a seconda dei periodi e dei contesti di sviluppo.

Il primo obiettivo (ampliamento) riguarda l'insieme delle azioni volte a massimizzare il numero di persone, con profili simili, che già partecipano e che rappresentano il pubblico attuale di un determinato prodotto.

La diversificazione consiste, invece, nella possibilità di attrarre profili diversi di utenza, rivolgendosi a pubblici potenziali che per vari motivi non sono ancora entrati in relazione con l'organizzazione e i suoi prodotti. Nell'ambito della diversificazione si fanno rientrare anche quelle iniziative e quei progetti specificatamente rivolti a pubblici "difficili da raggiungere" perché caratterizzati da forti barriere all'accesso e da quelli che gli economisti chiamano "elevati costi di attivazione" (Sacco, Zarri, 2004); si pensi in particolare alle molte iniziative rivolte ai pubblici diversamente abili (portatori di disabilità motorie e psichiche), agli stranieri residenti, agli anziani e alle persone che vivono in condizione di fragilità socio-economica. Lavorare sulla diversificazione vuol dire ricercare strade inesplorate per abbattere le diverse barriere di natura fisica, psicologica, sociale, economica e culturale che allontanano le persone dalla partecipazione; vuol dire investire in ricerca, ascolto, comunicazione mirata e capacità di essere flessibili e innovativi con il prodotto artistico (Ford, 2002).

Se le attività di ampliamento vengono ideate e gestite principalmente nell'ambito delle attività di marketing, le attività di diversificazione (soprattutto quelle rivolte ai pubblici più lontani) sono più facilmente progettate e presidiate nell'ambito delle funzioni educative.

Il miglioramento della relazione ha, invece, a che fare con tutte quelle attività, quei servizi e quelle soluzioni volti a creare migliori condizioni di esperienza per i pubblici coinvolti, rafforzando, ad esempio, le capacità di interpretazione dei contesti di riferimento, fornendo adeguati sistemi di mediazione, proponendo modalità di fruizione congruenti con le esigenze dei diversi pubblici. Si tratta, evidentemente, di un sistema di azioni e di comportamenti organizzativi molto ampio e diversificato che abbraccia i temi dell'ascolto, dell'accoglienza, del servizio, dell'esperienza per arrivare a funzioni e ambiti a maggiore intensità di intervento come quelli della partecipazione, del

volontariato culturale, del sostegno e del coinvolgimento attivo nella vita dell'istituzione. Dal punto di vista delle implicazioni organizzative l'obiettivo del miglioramento della relazione non riguarda solo il marketing, ma dovrebbe essere perseguito attraverso un'attitudine istituzionale più generale che comprende la visione apicale, la direzione scientifica, la gestione del progetto per arrivare agli aspetti della comunicazione, della didattica e del fund raising.

Se tre sono gli obiettivi di fondo dell'audience development, due sono le fasi e le logiche attraverso cui si dipana e si sostanzia il rapporto tra l'organizzazione e i suoi pubblici:

- la fase del “reach”;
- la fase dell’“engage”;

Per reach si intende quella fase iniziale e propedeutica costituita da un insieme di azioni volte a intercettare, raggiungere, far conoscere, convincere, avvicinare e attrarre i pubblici attuali e quelli potenziali. Si tratta di attività e strategie di natura principalmente comunicativa e promozionale, ma che possono riguardare anche la progettazione di iniziative, di eventi e la sperimentazione di approcci inusuali. Tradizionalmente, il settore culturale e artistico nel nostro paese (con eccezioni negli ambiti dell'industria culturale e creativa) si è rilevato piuttosto fragile, poco attrezzato dal punto di vista delle competenze e delle risorse economiche, e non sempre consapevole dell'importanza e dei potenziali impatti di questa fase. Progettare adeguatamente il reach, nella prospettiva dell'AD, vuol dire ragionare su come allineare coerentemente il “cosa”, il “come” e il “chi” dei molteplici processi comunicativi che si intendono avviare. L'enfasi posta sul “cosa” - che si è tradotta in una notevole riflessione e produzione di contenuti di natura scientifica, artistica e disciplinare – non è quasi mai andata di pari passo con un altrettanto attenta riflessione e conseguente implementazione del “come” e del “chi”. Questi ultimi elementi devono essere considerati in termini di forte interconnessione: la specificazione e qualificazione del destinatario del processo comunicativo (il “chi”) dal punto di vista degli interessi, delle esigenze e dei fabbisogni di natura culturale, scientifica e informativa dovrebbe consentire una congruente modulazione dei canali, dei registri, degli stili e della natura dei contenuti della comunicazione stessa (il “come”).

Il concetto di reach può essere considerato anche in termini più ampi che non riguardano solo gli aspetti della comunicazione, ma anche il design delle proposte e la diversificazione dei formati dell'offerta culturale. Interessante, a tale proposito, il lavoro di sperimentazione e di verifica realizzato dalla New World Symphony che ha lavorato per tre anni su nuove proposte e nuovi formati di offerta indirizzati a un pubblico potenziale di giovani e neofiti valutandone gli impatti in



termini di risultati conseguiti<sup>10</sup>. Altrettanto interessanti sono le iniziative volte a portare l'offerta culturale al di fuori dei muri canonici, favorendo l'incontro (o anche lo scontro) con pubblici distanti e lontani. Biblioteche "mobili" che arrivano nelle periferie, incursioni performative negli spazi pubblici o in contesti inusuali (nei treni, sui balconi della case, all'interno delle mura domestiche), iniziative di promozione della lettura negli studi pediatrici rivolte ai bambini di età prescolare<sup>11</sup> rappresentano alcuni esempi delle molte iniziative di *outreach* che possono essere utilizzate in questa fase di avvicinamento. La fase del reach può essere utilizzata sia per ampliare sia per diversificare i pubblici.

La fase dell'engage è, invece, successiva e conseguente. Una volta che il contatto è stato attivato (attraverso il reach) occorre realizzare un contesto significativo di fruizione, di interazione, di partecipazione e di esperienza che consenta, a seconda dei casi, di ottenere risultati in termini di conoscenza, di soddisfazione, di autorealizzazione, di coinvolgimento, di adesione e di supporto concreto a un'istituzione o a uno specifico progetto. Si tratta, quindi, di una fase costituita da processi, azioni e comportamenti organizzativi eterogenei e articolati che possono comprendere, tra gli altri:

- attività e dispositivi di mediazione dei contenuti culturali e scientifici,
- coinvolgimento attivo attraverso laboratori, workshop, attività educative, approcci interculturali,
- partecipazione del pubblico nella progettazione di attività culturali e nella creazione di contenuti espressivi, artistici e creativi (co-curation, co-creation, active spectatorship),
- utilizzo del pubblico nel miglioramento e nell'ampliamento delle attività di comunicazione (peer to peer communication, ambasciatori e testimonial),
- volontariato e forme attive di cittadinanza culturali,
- comunità virtuali e partecipazione attraverso i diversi media digitali stimolata attraverso comportamenti di creazione, di condivisione, di personalizzazione a forte intensità sociale (ad esempio il social tagging),
- concorsi, votazioni, premi che stimolino modalità più intense di relazione con l'istituzione,

---

<sup>10</sup> Nello specifico la NWS ha lavorato su format pensati per avvicinare giovani e neofiti alla musica classica riducendo la durata dei concerti (mini concerts), proponendo diversi orari d'inizio, DJ set notturni (Pulse experience) e programmi educativi di avvicinamento e di spiegazione dei concerti e della musica. Per un maggiore approfondimento sul caso si rimanda a Alan Brown, Rebecca Ratzkin, New World Symphony, Summary Report: 2010 – 2013 Concert Format Assessment, WolfBrown.

<sup>11</sup> Si pensi, ad esempio, al programma nazionale *Nati per leggere*, che dal 1999 promuove la lettura ad alta voce ai bambini di età compresa tra i 6 mesi e i 6 anni e i cui effetti dovrebbero contribuire a "costruire" una nuova generazione di futuri lettori assidui e appassionati. Una ricerca condotta in Piemonte ha evidenziato come dal punto di vista dell'impatto sia stato coinvolto un bambino su due tra gli 0 e i 5 anni (108.000 bambini su 222.000 per un totale di 50.000 famiglie).

- coinvolgimento attraverso esperienze immersive, multisensoriali, backstage, sovvertimento dell'unità di tempo e di spazio della fruizione (ad esempio le "Notti Bianche" in cui si realizzano performance in spazi inusuali).

Alla luce di queste considerazioni emerge come occorra lavorare contestualmente sul fronte del "reach" e su quello dell' "engage". Nel medio termine l'inefficacia di una delle due fasi rischia, infatti, di depotenziare anche il senso e l'impatto dell'altra. Volendo sintetizzare si deve, innanzitutto, riuscire a raggiungere tutti i pubblici potenzialmente interessati e poi si devono abilitare contesti di fruizione e di partecipazione che siano stimolanti, gratificanti, congruenti con le aspettative e gli interessi delle persone, rilevanti per la loro vita.

Come si può vedere, infine, dalla matrice seguente, i tre obiettivi di fondo dell'AD (ampliamento, diversificazione e miglioramento della relazione) possono venire perseguiti attraverso un utilizzo combinato, e possibilmente armonico e coerente di entrambe le fasi del reach e dell'engage con strumenti e strategie di marketing, comunicazione e progettazione diversificate.

#### **La matrice 3x2 fasi/obiettivi dell'audience development e gli strumenti più adatti**

	Ampliamento	Diversificazione	Incremento relazione
REACH	comunicazione, pricing, ADV, CRM, flessibilità orari, strategia digitale	segmentazione, guerrilla marketing, mktg inusuale, nuovi formati dell'offerta, diversificazione orari, outreach, peer-to-peer communication	-
ENGAGE	marketing relazionale, Co-creation, co-curation, contest, premi, "dietro le quinte", gestione post evento	esperienzialità, mediazione, multisensorialità, attività educative, outreach, contest, strategia digitale	Membership, volontariato, coinvolgimento attivo, crowdfunding, ambasciatori

Fonte: elaborazione dell'autore

#### **Sfide e temi caldi dell'audience development**

Affrontare oggi il tema dell'audience development vuol dire, che lo si voglia o meno, riflettere anche su come affrontare le principali sfide che oggi incalzano i diversi settori della cultura: (ri)conoscere e comprendere un mondo che cambia, attrezzarsi per diventare più partecipativi e inclusivi, ridefinire il concetto di autorialità e titolarità, aprirsi all'innovazione (o perlomeno liberarsi dalle inerzie e dalle rendite di posizione), ridefinire priorità e bisogni di nuove competenze, trovare nuovi modelli di sostenibilità.

### *L'AD e la comprensione dei mercati e dei contesti di intervento*

Non può esserci AD senza un'adeguata e preliminare analisi e comprensione dei fenomeni sociali, culturali ed economici che possono influenzare, amplificare o limitare gli impatti delle organizzazioni e dei progetti culturali in termini di risultati quantitativi e qualitativi di pubblico. Nello specifico, per quanto riguarda l'analisi dei mercati attuali e potenziali occorre un adeguato lavoro di audience *profiling* e di segmentazione. In Italia, rispetto ai contesti culturali internazionali più avanzati (perché è con quelli che è sensato e utile confrontarsi) si riscontra mediamente una scarsa consapevolezza in merito all'importanza di ascoltare, analizzare, conoscere i pubblici abituali, quelli potenziali e, più in generale, il contesto sociale. Molte realtà, anche quelle più strutturate dal punto di vista organizzativo, conoscono spesso solo in termini impressionistici le loro comunità, non andando oltre la disponibilità di parametri quantitativi o vaghe informazioni socio-anagrafiche. Motivazioni, aspettative, comportamenti di fruizione, determinanti del processo decisionale, fattori costitutivi l'esperienza, barriere all'accesso e ostacoli alla partecipazione sono aspetti fondamentali per impostare qualsiasi strategia di avvicinamento, coinvolgimento, fidelizzazione del pubblico.

### *L'AD e l'approccio partecipativo*

Una strada piuttosto interessante che le organizzazioni culturali stanno sperimentando è quella di ricercare nuove forme di relazione con i diversi pubblici attraverso modalità di coinvolgimento che prevedono l'inserimento delle persone – con intensità e forme piuttosto differenziate - nella vita e nella progettualità stessa dell'istituzione. Molto si è scritto sul grado di discontinuità e anche di dirompenza dell'approccio partecipativo, a partire dallo scenario di azione proposto da Nina Simon nel suo libro sul *Participatory Museum*. L'enfasi sulla partecipazione implica un riconoscimento dell'audience come interlocuzione attiva, intelligente e protagonista che viene consultata ed eventualmente coinvolta nell'ideazione e nella programmazione del sistema di offerta. Viene così assecondato, stimolato, coltivato, negoziato e adoperato il potenziale creativo ed espressivo e l'intelligenza collettiva del pubblico<sup>12</sup>. Da un punto di vista organizzativo e gestionale l'approccio partecipativo apre però a direzioni gravide di implicazioni su questioni centrali nella definizione dell'identità e del senso di molte istituzioni contemporanee (musei, biblioteche, teatri, ad esempio), quali l'autorialità e il controllo del processo di produzione, organizzazione e accesso alla conoscenza, l'apertura e il confronto, anche critico, con il pubblico. Richiede, inoltre, il coinvolgimento di tutto lo staff (dalla direzione alla front-line), non solo di coloro che si occupano di attività educative, di comunicazione e di rapporti con il visitatore.

---

<sup>12</sup> Per un maggior approfondimento si rimanda a Alessandro Bollo (2013).

Diversi studi e riflessioni mettono in evidenza, infine, una relazione molto stretta tra partecipazione e cittadinanza. L'approccio partecipativo è, implicitamente, un esercizio di cittadinanza attiva; è capacitazione di risorse e competenze individuali, è rafforzamento di capitale culturale, sociale e creativo del territorio. Fintan O'Toole giustamente osserva che "la partecipazione è qualcosa che deve essere vista come un sistema complessivo di comportamenti. In altre parole, non esiste un significato semplice e unico secondo il quale le persone partecipano alla vita culturale e politica, ma piuttosto esiste un istinto e una capacità di partecipazione. Se una persona partecipa ad una forma di attività umana – ad esempio di natura culturale - aumenta la probabilità che quella persona abbia le capacità di partecipare in altre forme. Quindi la partecipazione culturale è strettamente collegata con la cittadinanza, al senso stesso della cittadinanza".

Le istituzioni culturali hanno, quindi, una straordinaria opportunità (e anche responsabilità) per candidarsi a diventare i luoghi in cui si sperimentano nuove strade per riabilitare quell'istinto collettivo alla partecipazione, di cui si sente sempre più bisogno.

#### *L'AD, le nuove competenze e la sostenibilità*

L'audience development richiede attitudini, conoscenze e competenze ancora poco sviluppate nell'ambito dei comparti artistico-culturali. Solo di recente si è iniziato a fare riferimento alla figura dell'audience developer inteso come profilo specifico che deve integrare e armonizzare i compiti e le funzioni del marketing manager, del networker, del project manager, dell'animatore e del facilitatore di pratiche e dinamiche sociali e interculturali<sup>13</sup>. Si tratta di una scommessa ancora da vincere, ma che si basa su una constatazione molto semplice: l'attuale periodo di transizione prefigura uno scenario prossimo in cui la sostenibilità economica delle organizzazioni culturali sarà difficilmente scindibile da quella sociale.

Detto in altri termini, la maggior parte delle organizzazioni culturali dovrà porsi il problema della propria "rilevanza sociale", dovrà cioè prestare maggiore attenzione all'analisi della società e dei mercati culturali, alla qualità della comunicazione e del marketing, alla mediazione dei contenuti, alle opportunità che derivano dall'innovazione tecnologica, al potenziale educativo e trasformativo che deriva da logiche di progettazione aperte e inclusive. Tutto questo dovrebbe portare a generare una nuova domanda di competenze, di skills e di attitudini, di cui oggi si sente una grande mancanza.

---

<sup>13</sup> Nell'ambito del programma Europeo Erasmus Plus è stato avviato il progetto ADESTE volto a sperimentare su un triennio profili formativi per la nuova figura dell'audience developer. Il progetto, che ha come capofila la Fondazione Fitzcarraldo, comprende una partnership molto ampia e articolata in cui sono presenti Melting Pro di Roma, The Audience Agency di Londra, l'Institute di Leisure Studies di Bilbao, l'ENCATC di Bruxelles, il Danish Centre for Arts and Interculture di Copenhagen, l'Academy of performing arts di Bratislava e la Goldsmiths University di Londra.

All'audience developer spetterà un compito – tutto da inventare - di “regia” delle politiche e delle strategie del pubblico agendo come collettore delle risorse, delle azioni e delle potenzialità presenti all'interno delle organizzazioni e come connettore di opportunità attraverso l'individuazione e l'attivazione di “reti corte” per costruire progetti di comunità e di territorio e di “reti lunghe” per ampliare i bacini di utenza, intensificare gli impatti e allungare la vita dei prodotti e dei processi.

## BIBLIOGRAFIA E RISORSE WEB

- Arts Council of England, (2011), *Grants for the arts – audience development and marketing*, Arts Council of England, London
- Arts Council of England, (2011), *Arts Audience Insight*, Arts Council of England, London
- Bamford A., Wimmer M. (2012), *EENC Short Report on Audience building and the future Creative Europe Program*, EENC
- Bodo S., Da Milano C., Mascheroni S. (2009), *Periferie, cultura e inclusione sociale*, in “Quaderni dell’Osservatorio”, n. 1, Marzo 2009
- Bollo A., (2013), *I musei italiani e le sfide dell’approccio partecipativo*, Giornale delle Fondazioni online
- Bollo A., (2012), *Il marketing della cultura*, Carocci, Roma
- Bollo A, Gariboldi A., (2012), *I nuovi pubblici e le politiche di audience development*, in Giovanna Guerzoni e Gabriella Presta (a cura di), “Intrecci migranti: la cultura come spazio di incontro. Il progetto Con nuove culture a Bolzano”, Bononia University Press, Bologna
- Brown A., Ratzkin R., (2013), *New World Symphony, Summary Report: 2010 – 2013 Concert Format Assessment*, WolfBrown
- Keith Diggle, (1986), *Guide to Arts Marketing: The Principles and Practice of Marketing as They Apply to the Arts*, Rhinegold, London.
- Ford J S. (2002), *Forum 2002 Project Report: Insights into Audience Development* EOB, Huntingdon.
- EUROSTAT, (2007), *Cultural Statistics. 2007 Edition*, European Commission.
- Eurobarometer, (2013), *Culture Access and participation. Report*, European Commission
- Holden, J. (2004), *Capturing Cultural Value. How culture has become a tool of government policy*, DEMOS, London,
- Heater Maitland, (2000), *The Guide to Audience Development*, The Arts Council of England, London
- Fanizza S. D., (2013), *The How of Audience Development for the Arts: Learn the Basics, Create Your Plan*, selfpublished
- Fondazione Fitzcarraldo, (2009), *Quali politiche per un pubblico nuovo. Un percorso di ricerca e azione per i musei di Torino e del Piemonte*, Fondazione Fitzcarraldo, Torino
- ISTAT (2010), *Cittadini e nuove tecnologie*, ISTAT, Roma.
- Laaksonen A. M., (2010), *Making Culture Accessible. Access, participation and cultural provision in the context of cultural rights in Europe*, Council of Europe Publishing
- MTM, (2010), *Digital Audiences: Engagement with Arts and Culture Online*, Arts Council Of England, London.
- Open Method of Coordination (OMC), (2012), *Report on Access to Culture. Policies and good practices in the public arts and in cultural institutions to promote better access to and wider participation in culture*, European Commission
- O’Toole F. (2006), *Dismantling the Barriers to Participation in Cultural Life. National Disability Authority*, 5th National Research Conference, Dublin, 16th November 2006
- Sacco P. L., Zarri L. (2004), *Cultura, promozione della libertà positiva e integrazione sociale*, in “Economia della Cultura”, 4, pp. 409-507
- Simon N., (2009), *The Participatory Museum*, selfpublished <http://www.participatorymuseum.org/>

Solima L., (2012), *Il museo in Ascolto. Nuove strategie di comunicazione per i musei statali*, Rubettino, Roma.

Stylianou-Lambert T., (2010), *Re-conceptualizing Museum Audiences: Power, Activity, Responsibility*, *Visitor Studies*, 13:2, 130-144.

Zuboff S., Maxim J., (2002), *The Support Economy: Why Corporations Are Failing Individuals and the Next Episode of Capitalism*, Penguin Books, London