

Libera Università Maria SS. Assunta – Roma

Facoltà di Lettere e Filosofia

Corso di laurea in Scienze della Comunicazione

*La promozione della cultura italiana all'estero:
applicazione del modello di marketing all'attività
degli Istituti Italiani di Cultura*

Relatore

Prof. Carlo Gelosi

Laureanda

Tiziana Vox

anno accademico 2001-2002

Libera Università Maria SS. Assunta – Roma

Facoltà di Lettere e Filosofia

Corso di laurea in Scienze della Comunicazione

Teoria e tecniche della comunicazione pubblica

*La promozione della cultura italiana all'estero:
applicazione del modello di marketing all'attività
degli Istituti Italiani di Cultura*

Relatore

Prof. Carlo Gelosi

Laureanda

Tiziana Vox

matr. nr. 1821/200

anno accademico 2001-2002

INDICE

Introduzione	pag.	5
Capitolo primo. Gli Istituti Italiani di Cultura	"	14
1.1. Cenni storici	"	16
1.2. Rapporti con il Ministero	"	24
1.3. Gli IIC: obiettivi e funzioni	"	27
1.4. Gli IIC, operatori di diplomazia culturale	"	31
1.5. La promozione della lingua italiana, vocazione originaria degli IIC	"	35
1.5.1 Le biblioteche degli IIC	"	40
Capitolo secondo. Promuovere la cultura italiana all'estero	"	42
2.1. I termini della questione	"	43
2.2. I confini della cultura, alcune definizioni	"	47
2.2.1. Può esistere una cultura nazionale nell' <i>era</i>		

<i>dell'accesso?</i>	"	54
2.3. L'attività di promozione	"	67
2.4. Gli IIC e la promozione della cultura italiana all'estero	"	72
Capitolo terzo. L'applicazione del modello del marketing all'attività degli Istituti Italiani di cultura	"	76
3.1. Gli IIC e il mercato in cui operano	"	79
3.2. I settori in cui si articolano le espressioni della cultura	"	81
3.3. Le influenze del contesto ambientale sul mercato culturale	"	84
3.4. Strategie di posizionamento diverse per mercati dalle caratteristiche opposte	"	89
3.5. Prediligere la nicchia di mercato	"	92
3.5.1. La via della forte differenziazione	"	95
3.5.2. La via delle partnership strategiche	"	98
3.6. L'opportunità di dominare la scena culturale	"	100
3.7. Le partnership, risorsa strategica	"	103
Capitolo quarto. L'Istituto Italiano di Cultura di Londra	"	106
4.1. L'ambiente e la definizione della <i>mission</i> dell'organizzazione	"	107
4.1.1. La traduzione della <i>mission</i> in obiettivi	"	114
4.2. Il portafoglio di attività dell'IIC	"	118

4.3. Il target obbiettivo	"	121
4.4. Analisi e valutazione strategica del calendario di manifestazioni	"	124
4.4.1. I contenuti	"	125
4.4.2. Le partnership	"	130
4.4.2.1. La <i>Tate Modern</i>	"	133
4.4.2.2. I <i>Riverside Studios Cinema</i>	"	134
4.4.2.3. La <i>Royal Opera House</i>	"	134
4.5. I contatti con il pubblico e la pubblicità agli eventi	"	135
4.5.1. L'immagine coordinata	"	137
4.5.2. Il marchio	"	140
4.5.3. Il <i>web site</i>	"	146
4.5.4. Pubblicità e <i>customer care</i>	"	149
Capitolo quinto. L'Istituto Italiano di Cultura di Ankara	"	152
5.1. Ankara, porta orientale del moderno occidente	"	153
5.2. L'Istituto Italiano di Cultura in Turchia, cenni storici	"	154
5.3. L'identificazione dei concorrenti nel mercato culturale	"	157
5.4. La definizione della <i>mission</i>	"	161
5.5. Il posizionamento strategico rispetto ad obbiettivi e target	"	168
5.6. La definizione del target	"	169
5.7. Analisi del calendario di attività	"	171

5.8. L'identità dell'Istituto	"	179
5.8.1. I mezzi attraverso cui si costruisce l'identità dell'Istituto	"	184
Conclusioni	"	191
Appendice	"	200
Bibliografia	"	205

INTRODUZIONE

Nel corso dell'ultimo decennio, all'interno della pubblica amministrazione, ad un'attività organizzata sulla base delle procedure si è sostituito un approccio al lavoro per obiettivi: cambiamento indotto, da un lato, da sollecitazioni di carattere normativo e politico, dall'altro, da sollecitazioni economiche.

Si è assistito di conseguenza ad una graduale trasformazione culturale, che ha portato all'individuazione delle tre finalità fondamentali cui ogni amministrazione pubblica deve tendere: *efficacia, efficienza e legittimità*, quali sono focalizzate da Giorgio Fiorentini¹ nella sua analisi del marketing dello Stato².

L'impulso al cambiamento, tuttora in atto, viene dato in primo luogo dall'impianto normativo, in cui si individuano come punti cardine della Pubblica Amministrazione *trasparenza e accesso* (leggi n. 142 e 241 del 1990³) insieme all'introduzione del concetto di

¹ GIORGIO FIORENTINI è Docente di Economia delle amministrazioni pubbliche e Marketing presso l'Università Bocconi di Milano.

² Cfr. G. FIORENTINI, *Il marketing dello Stato*, Milano, Editrice Bibliografica, 1995.

³ Si fa riferimento alle leggi n. 142 dell' 8 giugno 1990 per sull'«ordinamento delle autonomie locali» e n. 241 del 17 agosto 1990 sulle «nuove norme in

customer satisfaction per la valutazione dei servizi prestati (direttiva del Presidente del Consiglio del 27 gennaio 1994).

Il passaggio ad un'azione organizzata per obiettivi è causato, però, non da soli fattori interni alla Pubblica Amministrazione, quali gli interventi normativi, appunto, ma anche ed in maniera significativa da fattori ad essa esterni, innanzitutto il mutato contesto operativo in cui le amministrazioni sempre più spesso offrono prestazioni e servizi in concorrenza con altri soggetti.

Complementarmente, quindi, si afferma, sempre più rilevabile, la tendenza da parte della Pubblica Amministrazione ad appropriarsi di strumenti tipici del mondo economico-aziendale, anzitutto della strategia del marketing.

Il marketing, infatti, rappresenta una delle modalità principali attraverso cui le pubbliche amministrazioni possono implementare il procedere per obiettivi e tradurre l'intero processo di offerta di beni e servizi connotandolo in senso *customer oriented*.

materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi».

Con il presente lavoro si prende in esame un particolare ambito della amministrazione statale, gli Istituti italiani di cultura all'estero, con l'intento di verificare modalità e risultati di una possibile applicazione degli strumenti chiave del marketing alla loro attività di promozione della cultura italiana.

L'indagine muove da due premesse fondamentali, che preme mettere qui in evidenza.

Innanzitutto, si ha la consapevolezza che esistono molti e differenti modi in cui è possibile servirsi dei mezzi del marketing e che l'adozione della sua ottica varia, nei modi e nei risultati concretamente esperiti, a seconda della singola amministrazione considerata, del settore in cui opera e del tipo di servizi che eroga.

Perciò, andrebbe evitata una definizione univoca delle linee generali e delle regole secondo cui l'adozione del modello del marketing si sviluppa nella Pubblica Amministrazione. Si ritiene tuttavia opportuno e scientificamente attendibile riconoscere ed analizzare il comune denominatore di quelle diverse esperienze: l'impegno di comunicazione che i soggetti pubblici devono sostenere

come risorsa strategica e vantaggio competitivo.

E proprio questo è da considerarsi l'assioma basilare del lavoro condotto: che la comunicazione attuata sia valore d'analisi di amministrazioni pubbliche orientate all'utenza e che quindi se ne possano studiare forme, stile e mezzi per valutarli in riferimento agli obiettivi, alle risorse impiegate e al pubblico privilegiato.

La seconda convinzione sottesa al lavoro è che il mercato dei beni artistici e culturali possiede sue peculiarità del tutto imprescindibili.

Ne deriva che è sostanzialmente inadeguato trasferire i termini del discorso di marketing, in maniera immediata e senza opportune modifiche, all'attività degli Istituti di cultura, che si colloca proprio su quel mercato così particolare.

Al riguardo, infatti, sembra opportuno adottare la prospettiva suggerita da Gabriele Troilo⁴, rilevando la pregnanza, nelle pratiche di consumo culturale, di caratteristiche che esulano dal modello razional-utilitaristico di domanda ed offerta di prodotti, e piuttosto si

⁴ GABRIELE TROILO è Professore Associato di economia e gestione delle imprese, Docente di Marketing dei beni artistici e culturali all'Università Bocconi di Milano.

connotano per elementi appartenenti a campi dell'esperienza umana ed ambiti disciplinari estranei a quel modello⁵.

Per questo, nel presente lavoro si fa sì ricorso al modello del marketing come ad uno strumento d'indagine funzionale ad individuare – per seguirne la falsa riga – i momenti salienti di un'attività degli Istituti Italiani di Cultura secondo i parametri di efficacia ed efficienza. Tuttavia si tenta costantemente di evitare una sovrapposizione meccanica dei termini relativi ai due ambiti diversi, che si risolverebbe nell'ignorare la complessità di ciascuno di essi.

Il lavoro, condotto dunque sulla base di queste premesse, si presenta articolato in due parti. Nella prima parte, di impostazione prevalentemente teorica, si traccia il confine della materia di studio, definendo il carattere dei soggetti considerati (gli IIC), il perimetro dell'oggetto su cui operano (la cultura italiana), ed i concetti chiave del marketing utili ad analizzarne e strutturarne l'azione.

La seconda parte, invece, assume l'impronta dell'indagine empirica

⁵ Cfr. in proposito il contributo sul marketing dell'arte di G. TROILO, "Postmodernità, consumo e marketing dei beni artistici e culturali", in *Micro&Macro Marketing*, a. XI, n. 1, aprile 2002, p. 9-31.

e si configura come il necessario riscontro sul piano fenomenologico di quanto ipotizzato a livello speculativo, procedendo all'analisi dei due casi concreti degli IIC di Londra ed Ankara.

L'indagine si struttura perciò nei momenti analiticamente descritti qui di seguito.

Inizialmente viene considerata la natura istituzionale degli IIC, definiti sulla base del loro *status* giuridico e della missione cui sono chiamati dal legislatore; successivamente viene messo a fuoco l'oggetto della loro attività (la cultura italiana), così da verificare la possibilità di considerarlo, nelle sue manifestazioni concrete, come un prodotto di mercato, e, contestualmente, giustificare l'attività degli stessi Istituti.

Quindi, con l'ausilio di apporti delle scienze sociali e ricorrendo a riflessioni di taglio originariamente antropologico, si cerca di enucleare una definizione utile di "cultura", che risulta più complessa rispetto all'ipotesi che vorrebbe il panorama culturale massicciamente influenzato dai mezzi di comunicazione, soprattutto le nuove tecnologie, e di conseguenza sempre più "transnazionale" nei caratteri.

Si procede poi ad individuare quegli elementi del marketing che possano traspirare all'interno dell'attività di promozione culturale degli Istituti. Particolarmente proficui, per il loro intento conoscitivo, sono apparsi l'analisi dell'ambiente, la segmentazione di mercato e di pubblico e la scelta delle attività da portare avanti.

La parte successiva dello studio mira alla verifica sul piano dell'esperienza concreta degli enunciati teorici acquisiti. Per tale verifica necessaria sono state prese in esame le attività di due Istituti particolari, quello di Londra e quello di Ankara, di cui si considerano (secondo i suggerimenti provenienti dal marketing, appunto) le dimensioni fondamentali per una valutazione dell'attività sostenuta.

La scelta cade su queste due realtà particolari per via delle profonde differenze di carattere economico e sociale prima, culturale poi, che le vedono collocarsi all'interno di contesti dalla fisionomia antitetica.

L'una, infatti, è di matrice culturale identica alla italiana e caratterizzata da un affollato scenario di domanda ed offerta di prodotti culturali; l'altra, invece, è capitale segnata da tratti culturali totalmente differenti da quelli occidentali e presenta una situazione di

mercato quantitativamente meno complessa.

In questa parte del lavoro si ricorre spesso a rappresentazioni grafiche, di ausilio all'indagine analitica portata avanti, in quanto mezzi idonei a mostrare la complessità dei dati quantitativi rilevati in sintesi visivamente efficaci.

Con l'intento di provare l'effettiva consonanza e la reale utilità dell'applicazione degli strumenti di marketing nella conduzione dell'attività di promozione culturale, dei due Istituti vengono analizzati e valutati i seguenti elementi: i contesti ambientali, oggettivamente assai diversi, anzi istruttivi proprio per la loro differenza; l'identità costruita e il profilo di immagine segnalato all'esterno; il calendario di eventi; il target di riferimento.

Nell'analizzare entrambi i casi si sono utilizzati gli strumenti d'analisi dell'immagine coordinata, riservando particolare attenzione allo stile della comunicazione di cui gli Istituti sono promotori: una comunicazione efficace, capace di sintetizzare ed esprimere in modo incisivo forme e mezzi con cui l'orientamento all'utenza si traduce e realizza.

CAPITOLO PRIMO

Gli Istituti Italiani di Cultura

Gli Istituti italiani di cultura possono considerarsi un'articolazione su territorio straniero del Ministero degli Affari Esteri. Risultano il punto fondamentale di raccordo e di propulsione per le linee guida dell'azione diplomatica, che trovano attraverso questi concreta attuazione. Agiscono, infatti, in stretta consonanza con le sedi di ambasciate e consolati dei paesi ospitanti e sono canale privilegiato per stabilire e mantenere importanti relazioni internazionali.

Dipendenti dal Ministero degli Affari Esteri (secondo quanto definito nella legge n. 41/90⁶) e più precisamente dalla Direzione Generale per la Promozione e la Cooperazione Culturale, gli Istituti italiani di cultura – nati nel 1926 – costituiscono una rete attualmente presente con 93 sedi in 57 paesi di tutto il mondo⁷, con il compito di promuovere la diffusione della lingua e della cultura italiana all'estero.

⁶ La legge n. 401 del 22 dicembre 1990 («Riforma degli Istituti italiani di cultura e interventi per la promozione della cultura e della lingua italiane») rappresenta il principale riferimento giuridico per la disciplina degli istituti italiani di cultura e degli interventi di promozione della lingua e della cultura italiane. Essa inquadra, infatti, gli IIC nell'ordinamento statale come parte del MAE definendone funzioni, struttura, relazioni con il vertice ministeriale e modalità e i criteri di selezione del personale operante all'estero.

⁷ Si riporta in appendice l'elenco completo delle sedi degli IIC nel mondo.

1.1. Cenni storici

La storia di un'istituzione può leggersi attraverso il tracciato normativo che la riguarda, che indirizza, anticipandoli, e descrive, recependoli, i suoi cambiamenti, dovuti alla vita dell'istituzione stessa ed al suo necessario confronto con ambiente e tempi in cui opera.

Gli Istituti italiani di cultura nascono, come anticipato, il 19 dicembre 1926 con la legge n. 2179 contenente le «Disposizioni per la creazione di Istituti di cultura italiana all'estero».

Creati per una questione di prestigio nazionalistico, si configurano come una sorta di avamposti degli atenei italiani all'estero, strumento politico collocato sotto l'egida dei Ministeri degli Affari Esteri come della Pubblica Istruzione, da cui sono “governati” congiuntamente, rispondono all'intento di promuovere la diffusione della lingua e della cultura italiane e di sviluppare le relazioni intellettuali con i paesi stranieri.

Nella stessa legge sono individuati i momenti salienti in cui attuare l'attività culturale, quali, da un lato, la realizzazione e la promozione di corsi, lezioni e conferenze nonché pubblicazioni riguardanti la

storia, il pensiero, l'arte italiani, dall'altro, l'acquisizione e la dimostrazione dell'acquisizione della conoscenza della cultura del Paese in cui ciascuno di essi opera.

Pensando il legislatore ad un'attività di questo genere per i neo-nati Istituti di cultura, li descrive implicitamente come vero e proprio *instrumentum regni* in consonanza con i tempi, affidando loro essenzialmente il compito di diffondere un'immagine dell'Italia di tipo propagandistico e nazionalista. Compito che verrà presto cambiando al passo con il mutare – storicamente determinatesi – degli assetti istituzionali e geo-politici.

Il secondo momento importante per la definizione sul piano giuridico-istituzionale degli IIC, infatti, vede un intento del legislatore profondamente diverso, che anticipa le successive linee di sviluppo di una diplomazia italiana sempre più votata al dialogo e non alla declamazione, con Istituti che assumono il carattere dei centri di incontro e scambio culturale reali.

Con lo *Statuto dell'Istituto italiano di cultura all'estero*⁸ del 1950, infatti, si definiscono le competenze degli IIC, che risultano ampliate e si conferisce all'Istituto fisionomia meno strumentale e più elasticamente funzionale ad attuare relazioni di reciproca conoscenza con il mondo culturale del paese ospitante.

Se inizialmente l'istituzione degli IIC si colloca all'interno di un'impostazione della politica estera influenzata dal carattere imperialistico della politica estera del tempo (taglio facilmente rintracciabile nella politica estera non solo italiana nel particolarissimo momento storico in cui l'istituzione degli IIC avviene), col tempo essi trovano spazi crescenti di autonomia rispetto al dettato strettamente politico e governativo, così come richiede l'ambito – quello culturale – che sono chiamati a presiedere.

Secondo quanto previsto dallo statuto, «l'Istituto italiano di cultura all'estero: a) svolge opera di informazione, consulenza e assistenza culturale a studenti e studiosi stranieri; (...) b) cura nella propria sede

⁸ «Statuto dell'Istituto italiano di cultura all'estero», estratto del decreto interministeriale del 24 giugno 1950, registrato dalla Corte dei Conti il 30.10.1950, reg. 19, f. 388.

la costituzione e il funzionamento della biblioteca ed eventualmente della emeroteca, della discoteca, della filmoteca, ecc.; c) organizza e promuove corsi di lingua e di cultura italiana; d) organizzare promuove conferenze, concerti, spettacoli, mostre e ogni altra manifestazione culturale consona alle proprie finalità; e) stabilisce e cura permanenti contatti con gli Enti, ambienti e persone del mondo accademico, letterario, artistico, scientifico del Paese dove svolge la propria attività; f) favorisce la diffusione del libro italiano, la sua traduzione in lingua straniera, la pubblicazione di studi stranieri su temi di cultura italiana, nonché la pubblicazione di studi italiani su temi cultura straniera (...)»⁹.

Le competenze, che il testo elenca in modo puntuale, descrivono gli Istituti così come sostanzialmente sono rimasti fino ad oggi, per ciò che concerne gli ambiti di azione.

La lunga quanto accurata descrizione delle attività da sostenere si spiega nella duplice funzione che lo statuto ha avuto in quel preciso

⁹ R. CAMPA, *La cultura italiana all'estero: profili di riforma degli Istituti italiani di cultura*, Roma, ALI, 1989, p 19.

momento storico: allo stesso tempo di intervento riformatore di un importante canale di politica diplomatica e di punto di riferimento a fronte di un tessuto legislativo latente a riguardo.

Si veda, infatti, quanta distanza separi gli Istituti di cultura italiana all'estero così come li istituiva la legge del 1926 ("presidio della cultura italiana" in territorio straniero, orientati ad una sua diffusione a carattere pedagogico-educativo, per ricavarne una crescita di prestigio a livello internazionale) e gli Istituti che propone invece lo statuto, probabilmente recependo mutamenti già vissuti nell'esperienza: epicentro di scambio a due vie e non di propaganda a senso unico, con aspirazioni di stabili relazioni internazionali da approfondire nel tempo e da tracciare in sostanziale autonomia rispetto al governo.

Lo statuto resta molto a lungo, come si è detto, unico riferimento normativo per lo status degli IIC, toccati dall'intervento del legislatore in rare occasioni e per lo più con interventi in materia di modalità e criteri di selezione del personale da destinare all'estero o con provvedimenti che non riguardano direttamente né esclusivamente gli Istituti.

Impulso verso una sempre più spiccata dinamicità viene dalle leggi successive, come la circolare n. 13 del 18 maggio 1978, che considera sì gli IIC uffici culturali operanti alle dirette dipendenze dell'amministrazione degli Affari Esteri, ma che non manca di affermare l'opportunità di incoraggiare *«nel metodo e nella pratica della libertà e del pluralismo delle iniziative*, tutte quelle espressioni culturali che non contraddicano la coerenza con gli obiettivi dichiarati della nostra politica estera»¹⁰, auspica la realizzazione di programmi che configurino aspetti della cultura italiana contemporanea in tutte le sue articolazioni e l'attivazione di sinergie per iniziative promosse da enti regionali e locali (con esplicito riferimento al patrimonio della lingua italiana) secondo le esigenze e le aspettative delle varie comunità culturali.

Il portato della suddetta circolare, si intende appieno se si pensa alla ricaduta possibile sulla condizione di multiculturalismo fisiologico di tanti nuclei di emigrati italiani, ormai naturalizzati del Paese meta di emigrazione, che si trovano a vivere doppia identità culturale e in

¹⁰ Circolare n. 13, 18 maggio 1978, art.1.

primo luogo linguistica, nuclei che danno vita a contaminazioni originalissime e significative su piano culturale perché potenziale ricchezza del patrimonio culturale e linguistico italiano e fenomeno impossibile da ignorare da parte di attori istituzionali di confine quali appunto gli IIC.

Più di recente il decreto del ministro degli Affari esteri del 21 dicembre 1984, che, in applicazione di quanto disposto dalla legge n. 604 del 25 agosto 1982, stabilisce «i criteri generali e le procedure per la selezione del personale di ruolo dello Stato all'estero nelle istituzioni scolastiche e culturali italiane».

Decreto che assegna a docenti universitarii e a funzionari delle carriere dirigenziali dello Stato la possibilità di divenire direttori degli IIC. La preoccupazione dell'amministrazione, implicita in tale descrizione del profilo dei candidati ideali a direttori degli Istituti, è quella di inviare all'estero persone capaci di assicurare un servizio tanto di carattere culturale quanto manageriale ed organizzativo. Si legge, infatti all'art. 9: «il personale ispettivo, direttivo e docente da assegnare agli Istituti italiani di cultura deve assolvere, fra l'altro, al

compito di far conoscere, nei paesi in cui operano, la realtà culturale italiana, di curare il funzionamento dei lettori di lingua e cultura italiana; di prestare la propria collaborazione nel campo della ricerca scientifica e dell'arte; di fornire i servizi di informazione di carattere artistico, letterario, scientifico, bibliografico e sui mezzi di comunicazione di massa. (...) E' compito del personale in questione effettuare opportuna intermediazione fra gli ambienti imprenditoriali artistici, musicali, concertistici e teatrali locali e quelli italiani, promuovendo la diffusione in seno agli ambienti locali della produzione artistica e culturale italiana. Compete al personale assegnato agli Istituti di promuovere, d'intesa e col coordinamento degli uffici consolari competenti, le iniziative più idonee per favorire l'avanzamento culturale delle collettività italiane all'estero, per le quali costituiscono importanti punti di riferimento per i collegamenti con l'Italia».

E' chiaro che le competenze ed abilità richieste impediscono di tracciare un profilo di carriera unico o privilegiato per essere idonei a rivestire ruolo così delicato e che il bagaglio di esperienze e cultura

personali divengono di ausilio prezioso, se non indispensabili, a chi voglia intraprendere questa carriera.

Si giunge così alla legge che attualmente disciplina gli IIC, quale la n. 401 del 22 dicembre del 1990, in cui trovano finalmente ampia e sufficientemente esaustiva definizione sia essi stessi come articolazioni dello Stato sia il personale ad essi addetto.

Questa legge, infatti, pur lasciando l'adeguato margine di spazio all'autonomia organizzativa ed operativa dei singoli Istituti, ciascuno con peculiari ed irriducibili necessità e problemi dovuti al confronto con diversi contesti socio-culturali, ne stabilisce opportunamente finalità generali, conseguenti obiettivi e funzioni, dando loro chiara collocazione nell'ambito della politica della Farnesina, come mai precedentemente si era riuscito a fare.

1.2. Rapporti con il Ministero

Inquadrando gli Istituti italiani di cultura a livello giuridico, se ne trova una descrizione dettagliata nella legge n. 401 del 1990, da cui sono tuttora regolamentati.

E' interessante notare, prima di passare alla lettura degli articoli che più strettamente riguardano gli IIC, quali siano le responsabilità e le funzioni che il legislatore attribuisce al vertice ministeriale, così da comprendere meglio quanto a fondo siano legate attività degli Istituti ed orientamento dello Stato nel tracciare le linee guida dei rapporti con l'estero. Rapporti di cui gli Istituti di cultura sono attivi promotori, tanto da divenire – come si vedrà in seguito – attori di rilievo sulla scena della diplomazia.

La legge già citata è quella di «Riforma degli Istituti Italiani di cultura e interventi per la promozione della cultura e della lingua italiana all'estero» e dichiara subito in apertura l'intento della Repubblica di promuovere all'estero lingua e cultura italiane in vista della più ampia finalità di sviluppare *reciproca conoscenza e cooperazione culturale tra i popoli, nel quadro dei rapporti che l'Italia intrattiene con gli altri Stati*. Ed è al ministero che compete la *responsabilità istituzionale del perseguimento della predette finalità*¹¹.

Il Ministero esercita, quindi, sugli Istituti funzione di indirizzo e

¹¹ Legge n. 401/90, art.2.

vigilanza ed è impegnato nella realizzazione di pacchetti di interventi culturali di notevole qualità ed impatto, spesse volte a corollario e in sinergia – nel quadro delle relazioni internazionali – con programmi di tipo economico-commerciale.

Proseguendo nella lettura del testo di legge, all'art. 3 si trovano specificati i modi e i mezzi attraverso cui viene esercitata la funzione di indirizzo precedentemente individuata.

Innanzitutto spetta al vertice ministeriale la definizione degli *accordi per gli scambi culturali* che saranno poi portati avanti dai singoli IIC, in secondo luogo la politica del governo viene recepita dalle sedi degli Istituti grazie alla mediazione di *rappresentanze diplomatiche ed uffici consolari*, infine, è comunque di competenza del Ministero definire *obiettivi e indirizzi relativi alla promozione e alla diffusione della cultura e della lingua italiane all'estero*, avvalendosi della consulenza e del prezioso aiuto della Commissione Nazionale per la Promozione della cultura italiana all'estero.

Accanto alle rappresentanze diplomatiche ecco quindi un altro attore istituzionale a coadiuvare il governo nel tracciare le direttrici

della diplomazia culturale.

Con ruolo di raccordo tra Istituti e Ministero e di coordinamento degli Istituti tra loro, composta da 26 esponenti di spicco del mondo culturale italiano e da rappresentanti di Enti che svolgono promozione culturale su territorio nazionale, la Commissione esprime pareri sulla programmazione culturale e sulle iniziative di promozione proposte dai Direttori dei differenti Istituti.

Questo il quadro istituzionale in cui vanno collocati gli Istituti italiani di cultura.

1.3. Gli IIC: obiettivi e funzioni

«Gli Istituti attendono a compiti di promozione e diffusione della cultura e della lingua italiane negli Stati in cui hanno sede»¹². Così definite dal legislatore le finalità dell'azione degli IIC, si sancisce la sovrapposizione del campo d'azione degli IIC con l'attività diplomatica in particolare nella diplomazia culturale, che a loro viene assegnata.

¹² Legge 401/90, art. 7.

Gli Istituti come promotori in concreto di politica culturale, e più ancora, interpreti della tensione dello Stato nel realizzare un'effettiva reciproca conoscenza e cooperazione culturale tra i popoli.

Per definire le funzioni fondamentali attraverso cui operano in concreto per le suddette finalità generali, ricorriamo nuovamente al testo di legge (art. 8) secondo il quale gli Istituti:

a) stabiliscono contatti con istituzioni, enti e personalità del mondo culturale e scientifico del paese ospitante e favoriscono le proposte e i progetti per la conoscenza della cultura e della realtà italiane o comunque finalizzati alla collaborazione culturale e scientifica;

b) forniscono la documentazione e l'informazione sulla vita culturale italiana e sulle relative istituzioni;

c) promuovono iniziative, manifestazioni culturali e mostre;

d) sostengono iniziative per lo sviluppo culturale delle comunità italiane all'estero, per favorire sia la loro integrazione nel paese ospitante che il rapporto culturale con la patria d'origine;

e) assicurano collaborazione a studiosi e studenti italiani nella loro attività di ricerca e di studio all'estero;

f) promuovono e favoriscono iniziative per la diffusione della lingua italiana all'estero, avvalendosi anche della collaborazione dei lettori d'italiano presso le università del paese ospitante, e delle università italiane che svolgono specifiche attività didattiche e scientifiche connesse con le finalità del presente articolo.

Nella loro attività gli IIC godono di autonomia operativa e finanziaria – sempre entro i limiti delle funzioni di indirizzo e sorveglianza del Ministero – potendo così adempiere alle loro funzioni stabilendo contatti con enti del mondo culturale italiano come del paese ospitante, attivando collaborazioni sinergiche con istituzioni appartenenti a diversi ambiti e sviluppando offerte culturali adeguate al contesto in cui agiscono.

Ugualmente “leggera” e flessibile è la struttura dei Centri, mancando un organigramma costante a definirne la composizione in

figure professionali irrinunciabili (a parte quella del Direttore dell'Istituto); carenza che si rivela però funzionale alla possibilità di “strutturare” ogni Istituto in modo più consono alle esigenze del momento e del contesto.

Si potrebbe, infatti, individuare nella capacità di formulare un'offerta culturale adeguata e in grado di avvicinare il pubblico straniero alla cultura italiana, la risorsa strategica di ogni Istituto, capacità che si fonda a sua volta su quella di leggere la realtà in cui ciascun Centro è immerso per coglierne i tratti salienti (capacità entrambe che si basano sulla possibilità di avvalersi del contributo di persone, istituzioni ed enti diversi).

Sintetizzando a questo punto le funzioni su cui si articola l'attività istituzionale degli IIC, se ne opera una riduzione a tre grandi momenti:

- leggere il contesto in cui si agisce e analizzare il pubblico di riferimento;
- strutturare un'offerta adeguata sulla base di collaborazioni con il mondo culturale sia italiano sia del paese ospitante;
- organizzare operativamente mostre, manifestazioni, attività ed

eventi opportunamente pubblicizzati e il cui *turn out* va costantemente monitorato.

1.4.Gli IIC, operatori di diplomazia culturale

Partendo dal tracciato normativo, arrivando fino alla definizione del campo operativo degli Istituti, si è delineato il loro ruolo di centri propulsori della cultura e della lingua italiane, in modo da sottolineare come l'attività abbia tutti i caratteri dell'azione diplomatica, favorendo le relazioni di scambio, spesso non solo culturale, tra paesi.

La promozione della cultura e della lingua italiane all'estero è strumento tutt'altro che marginale della politica estera e diventa canale efficace per costruire le linee della diplomazia. Ma perché l'azione diplomatica e di sviluppo di rapporti con l'estero sia davvero efficace, occorre coniugarne gli sforzi al presente, nel tempo in cui gli interlocutori vivono, tenendo conto delle condizioni e dei mezzi con cui l'incontro avviene.

Questa priorità accordata al tempo (cioè *oggi*), in cui le relazioni si attivano e lo scambio si realizza, corrisponde a quanto detto in

precedenza sulla necessità di “ascoltare” il pubblico di riferimento e di scegliere ciò che più può colpirlo all’interno del panorama culturale italiano. Ciò significa non fermarsi ai capolavori del passato, di cui il patrimonio artistico italiano è ricco, e che hanno reso noto all’estero il “bel paese”, al contrario, saper individuare le potenzialità di nuovi settori, importanti per la fisionomia attuale del “sistema Italia” e impegnarsi nella promozione di questi ultimi in modo strategico.

Questa la direzione da seguire nella promozione della cultura italiana ad opera degli Istituti di cultura, come venne affermato nella riunione dei 93 direttori degli IIC, tenutasi nel luglio del 2000 presso la Farnesina.

Nell’incontro, che li vedeva protagonisti del dibattito insieme a numerosi ambasciatori ed esponenti del mondo dell’arte e della cultura, emerse l’idea di dar nuovo impulso ad una diplomazia *culturale*, basata su iniziative capaci di trasmettere un’immagine aggiornata del sistema Italia e su di un’offerta modulata secondo i caratteri peculiari dei destinatari.

Una valorizzazione della cultura italiana, quindi, come patrimonio

continuamente in corso di elaborazione e trasformazione ed estremamente poliedrico, comprensivo delle più varie forme di espressione del genio dalla moda al design, dalla gastronomia alla letteratura, dall'architettura alla musica, dalla ricerca scientifica al teatro e al cinema, patrimonio su cui investire per lo sviluppo complessivo del sistema Italia e delle sue relazioni con l'estero, di cui non possono ignorarsi gli stretti legami con l'economia e la politica.

Nella contemporaneità, dunque, e nella sua complessità è da tracciarsi la nuova diplomazia culturale, ed è in questa contemporaneità che deve specchiarsi l'immagine offerta dall'azione degli IIC, chiamati ad attualizzare le potenzialità dei contenuti da promuovere, ma anche dei mezzi – nuove tecnologie innanzi tutto – che ne veicolano la comunicazione.

Questi ultimi risultano particolarmente idonei, nelle infinite possibilità di interconnessione che offrono, a trasmettere una cultura che è identità, ma anche ponte con l'altro.

Delineando nella dimensione culturale e della ricerca scientifica una componente fondamentale della politica estera italiana, si attribuisce

agli Istituti italiani di cultura parte importante nella politica estera vera e propria e riconosciamo implicitamente come l'impiego di risorse in questo settore sia un vero e proprio investimento per il Paese, non solo in termini di immagine, ma anche di specifici e concreti interessi economici.

Creare contatti, infatti, significa aprire il varco a relazioni economicamente vantaggiose, suscitare interesse per la cultura italiana, favorire indirettamente il turismo, rendere noto il 'made in Italy' – di qualsiasi campo – incentivare tacitamente le esportazioni.

Promuovere l'Italia di oggi, instaurare relazioni nel presente, si è detto, ma con la consapevolezza del "vantaggio competitivo" in cui l'immenso patrimonio artistico e culturale, di cui l'Italia dispone, è traducibile naturalmente e senza forzature.

Se si considera che l'Italia ospita circa il 50% del patrimonio culturale 'materiale' mondiale (oltre duemila siti archeologici; circa ventimila centri storici; quarantamila fra castelli e rocche; novantacinquemila chiese; millecinquecento conventi; trentamila dimore storiche con oltre quattromila giardini; tremila musei e

gallerie..) cui si aggiunge il patrimonio culturale ‘immateriale’ (costituito dalla letteratura, dalle tradizioni e dai simboli della creatività italiana), apparirà chiaro come promuoverne la conoscenza, proprio attraverso la diplomazia culturale, concorra a rafforzare l’immagine e il ruolo del Paese nel mondo, a consolidare le sue posizioni sui mercati internazionali e favorire l’apertura scientifica e tecnologica della ricerca italiana, nonché a capitalizzare le potenzialità delle comunità di italoﬁli e di persone di origine italiana nel mondo.

1.5. La promozione della lingua italiana, vocazione originaria degli IIC

Affidando agli Istituti lo status di cellule vive di *comunicazione*, non può essere dimenticato il ruolo di primo piano che vi ricopre la *lingua* italiana, allo stesso tempo oggetto da promuovere e veicolo del patrimonio artistico culturale.

Da sempre al centro di vivo interesse all’estero, la lingua italiana deve essere ineludibilmente considerata nella sua stringente attualità

d'uso, oltre che nella veste di patrimonio artistico-letterario, divenendo uno dei versanti privilegiati su cui si concentrano gli sforzi degli Istituti, peraltro storicamente dedicati alla sua diffusione.

Si veda, infatti, come inizialmente sia predominante la matrice educativa vera e propria per gli Istituti, regolamentati in un decreto regio del 1940, con identica disciplina delle altre «istituzioni educative e culturali italiane all'estero»¹³. Disciplina con cui si sanciva sì la loro dipendenza dal ministero degli Esteri, ma con un deciso condizionamento del ministero della Pubblica istruzione. All'art. 2 si legge, infatti, che «l'azione dello stato è esercitata su di essi dal Ministero Affari Esteri per mezzo dei regi agenti diplomatici e consolari e si conforma ai principi, ai fini e ai metodi dichiarati dalla Carta della scuola»¹⁴, sottolineando appunto il carattere di istituzione formativa che permea gli Istituti fondati, ausilio, quasi alle scuole italiane all'estero.

¹³ Cf. D.R. 12 febbraio 1940, n. 710- T.U. della norme legislative sulle scuole italiane all'estero.

¹⁴ Ibidem.

E' ovvio che in un contesto del genere, uno dei maggiori settori di incidenza dell'attività degli IIC fosse la diffusione della lingua italiana, ambito in cui l'impegno è rimasto costante nel tempo, trasformandosi al passo con i tempi e seguendo i necessari cambiamenti di ruolo e profilo degli Istituti.

Oggi, infatti, questi sono focus della diplomazia culturale e svolgono la propria attività confrontandosi con un orizzonte più ampio, rispetto a quello della sola diffusione della lingua, in consonanza con l'obiettivo di sviluppare relazioni internazionali che investano l'intero paese e lo collochino in proficui rapporti di scambio e reciproca conoscenza.

Attualmente la promozione della lingua italiana si conferma come un impegno prioritario degli IIC, che la propongono al pubblico in modi e forme diverse, per esaltarne i tratti più apprezzati dai differenti pubblici. E la propongono come utile alla lettura e all'interpretazione autentica delle opere culturali ma anche come lingua degli affari, veicolo di comunicazione, lingua franca in aree vicine per collocazione geografica (Albania, Malta, Tunisia), per legami storici

tradizionali (Libia, Eritrea, Somalia) o per la presenza di nutrite collettività italiane (America Latina).

Esempi dell'attività di promozione della lingua sostenuta dagli Istituti sono iniziative che abbracciano diverse aree d'intervento e seguono diverse vie, catalogabili come:

- La certificazione dell'italiano come lingua straniera.

Gli IIC realizzano intese con il Ministero della Pubblica Istruzione e con le Università che già rilasciano certificati di conoscenza linguistica per disporre di strumenti ufficiali per la certificazione della conoscenza dell'italiano (conformemente a quanto già accade per altre lingue¹⁵) e stabilire un unico standard di qualità.

- L'impiego dello strumento radio-televisivo.

Attraverso iniziative promosse in accordo con la Rai, più specificamente RAI International, l'intento degli IIC è quello di utilizzare la radio e la televisione come strumenti efficaci per la

¹⁵ Gli Stati Uniti (con il TOEFL), la Gran Bretagna (certificati, fra altri, del Cambridge Syndicate), la Francia (certificati DELF e DALF), la Germania (certificati del Goethe Institut) e la Spagna (certificato DELE) da tempo dispongono di esami ufficiali volti a valutare la competenza, nell'inglese, francese, tedesco e spagnolo di parlanti non nativi.

diffusione della lingua e della cultura italiane in sinergia con il momento della lezione tradizionale dei corsi di lingua.

- La collaborazione con i centri accademici stranieri.

All'interno della quale agli IIC compete una parte importante per ciò che concerne i lettori di italiano, la formazione dei docenti stranieri e la promozione di convegni e seminari.

- La promozione della produzione editoriale nazionale.

Stabilendo contatti con gli editori l'obiettivo degli IIC è quello di favorire e incentivare la distribuzione della produzione editoriale italiana all'estero, e di diventare vere e proprie "vetrine" di esposizione e vendita.

L'impegno e la vocazione "italianistica" degli Istituti di cultura risultano, al termine dell'analisi delle attività gestite a riguardo, forti ed evidenti, ci resta però da considerare un ultimo aspetto della questione: la funzione fondamentale delle Biblioteche degli IIC come strumento essenziale della promozione della lingua italiana all'estero e come elemento in grado di qualificare gli Istituti stessi in centri attivi di informazione.

1.5.1. Le biblioteche degli IIC

Gli Istituti italiani di cultura dispongono di un patrimonio librario quantitativamente considerevole e qualitativamente importante, la cui composizione varia per carattere e dimensioni in base al contesto culturale e geografico in cui operano.

Per avere un'idea complessiva del fenomeno, consideriamone alcune realtà particolari in grado di descrivere la situazione generale.

La Biblioteca "Italo Calvino" di Parigi costituisce uno dei centri più ricchi in Francia per la documentazione della cultura italiana, all'altezza del rapporto privilegiato che, per tradizione ed affinità, esiste tra i due paesi. Essa raccoglie più di 32.000 volumi, oltre al "fondo Calvino", opere dell'autore in diverse traduzioni, saggi critici, articoli e tesi di laurea dedicati allo scrittore italiano.

Consistente è anche il patrimonio librario delle biblioteche dei grossi Istituti di New York (40.000 volumi), Madrid (28.000), Londra (25.000), che sono dotati anche di ricche videoteche.

Esistono poi biblioteche con sezioni specializzate come quelle di Barcellona (studi storici), Kyoto (studi orientali). Ankara, Il Cairo e

Istanbul (archeologia). La biblioteca di Tokyo offre 12.000 volumi in lingua italiana e circa 3.000 volumi in giapponese di argomento attinente alla cultura italiana.

Le biblioteche, quindi, centro di raccolta e distribuzione di informazioni sull'Italia e strumento strategico a disposizione degli Istituti per rappresentare l'Italia oggi, al presente – come si è detto in precedenza – grazie ad un'attenta organizzazione della documentazione disponibile o comunque accessibile.

CAPITOLO SECONDO

Promuovere la cultura italiana all'estero

Secondo quanto già esposto nel primo capitolo, compito preciso degli IIC è la *promozione della cultura italiana* all'estero.

La loro finalità d'azione è quindi estremamente chiara e le linee guida generali in consonanza diretta con la politica della Farnesina, eppure la chiarezza e la semplicità dello scopo, che ci si propone di raggiungere con l'attività degli Istituti, non eliminano la difficoltà intrinseca di “promuovere la cultura” di un Paese.

Diversi interrogativi, infatti, si presentano sia sulle modalità che sui contenuti e la natura di questa attività di promozione. E' possibile definire la “cultura” come oggetto da promuovere? Quali sono i confini di una cultura nazionale e, soprattutto, esiste ancora una cultura che possa definirsi tale? In che modo si può promuovere qualcosa che non è un prodotto e neppure un servizio? Quale e quanta influenza hanno le nuove tecnologie nella comunicazione della cultura e quanta parte nel rischio di una omologazione globale?

2.1. I termini della questione

Si definisca in primo luogo il campo d'indagine in cui ci si muoverà

a partire proprio da un chiarimento dei termini e del loro significato.

La promozione della cultura italiana: cos'è, cosa significa?

Ricorrendo all'etimologia¹⁶ definiamo la **promozione** come «attività diretta a sviluppare nel consumatore la conoscenza, l'uso, il bisogno di un prodotto», termine affermatosi nell'accezione anglosassone di *promotion*, che viene a sua volta dal latino *promovere*, muovere avanti.

La promozione è, quindi, un'attività di sostegno e “spinta” di qualcosa verso qualcuno. Lasciando da parte, almeno per il momento, l'accezione prettamente economico-commerciale del termine, riprendiamone la radice classica originaria per sottolineare l'idea di duplice movimento, che reca in sé. Il primo movimento riguarda l'oggetto promosso, “portato avanti”, supportato e reso noto; il secondo, conseguente al primo, riguarda il soggetto cui l'oggetto è avvicinato, che inevitabilmente si trova più vicino all'oggetto e ha la possibilità di conoscerlo.

¹⁶ Per le definizioni etimologiche, M. CORTELLAZZO - P. ZOLLI, *Dizionario etimologico della lingua italiana*, Bologna, Zanichelli, 1979.

Questa idea di promozione, come attività che implica duplice movimento, è particolarmente feconda per l'indagine: promuovere la cultura italiana significherà, infatti, renderla nota, avvicinarla a chi non la conosce e far avvicinare un pubblico ad essa, farla apprezzare quando non amare.

Si passi ora a descrivere in modo più puntuale l'oggetto di questa attività di promozione: la *cultura italiana*.

Occorre scindere i due termini per definirne lo spettro di significato con l'aiuto, ancora una volta, dell'etimo.

Cultura: «*Complesso di cognizioni, tradizioni, procedimenti tecnici e simili, trasmessi e usati sistematicamente, caratteristico di un gruppo sociale, di un popolo o dell'intera umanità*».

E' chiaro che l'interesse cade sulla dimensione "italiana" della cultura e quindi che ci si preoccuperà di delineare il più chiaramente possibile ciò che identifica una cultura *nazionale*.

Nazionale, aggettivo di **natio** (nascita, generazione), derivato da *nativus*, è termine che etimologicamente evidenzia il fatto di essere *nati* nello stesso luogo per i membri di un gruppo umano; indica

quindi la condivisione di uno spazio comune, che determina poi una condivisione di cultura (frutto dell'interazione e quindi della comunicazione tra i membri di quel gruppo).

Facendo leva sull'etimo, il termine è chiamato a segnalare una condivisione di cultura fondata sul vivere in uno stesso luogo, si tratti del territorio di uno Stato, oppure di un luogo simbolico reso comune dai mezzi di comunicazione, che permettono la presenza degli interlocutori pur nella distanza.

Quanto detto costringe a riflettere sulla effettiva esistenza di confini nazionali del patrimonio culturale. Se la cultura, infatti, è prodotto dell'interazione di individui che costruiscono così un patrimonio condiviso di pratiche sociali, valori e credenze, allora la cultura attualmente costruita tenderà ad essere condivisa da individui che si riconoscono come “gruppo comunicante” e culturalmente strutturato, non più (o non solo) su base del fattore territoriale, ma sulla base di fattori molteplici.

Un'ultima considerazione. Se la cultura è «la “ragnatela di significati” che gli esseri umani tessono intorno a se stessi» e la

comunicazione è «lo strumento (linguaggio, arte, cinema, musica, danza, scrittura, software...) che usano per interpretare, riprodurre, arricchire e trasformare questa ragnatela»¹⁷, allora essa è anche l'unico strumento per veicolarla, trasmetterla e farla conoscere, trattandola come un insieme più o meno uniforme. Per questo si focalizzerà parte della nostra attenzione su come sia possibile comunicare la cultura e quali siano i mezzi più idonei per farlo.

2.2. I confini della cultura, alcune definizioni

Se si volesse definire il campo semantico del termine in maniera precisa probabilmente non si riuscirebbe mai del tutto nell'intento, causa l'ampiezza d'uso cui è soggetto e la varietà di referenti che è stato di volta in volta chiamato ad indicare.

Basti prendere in considerazione, in proposito, le due prospettive, che tradizionalmente segnano l'approccio alla *cultura* definendola in due modi differenti:

¹⁷ C. GEERTZ in J. RIFKIN, *L'era dell'accesso*, Milano, Mondatori, 2000, p. 185.

cultura = *Kultur*, cultura alta, sapere sistematicamente organizzato, che comprende «le espressioni più belle e assennate dell'espressività umana»¹⁸ e che risulta coincidente con la sfera delle arti (prospettiva delle discipline umanistiche);

cultura = «modo di vita di una data società»¹⁹, prodotta dunque dalle interazioni sociali ed espressa nelle pratiche e nei valori socialmente condivisi (prospettiva delle scienze sociali);

E' chiaro che parlando di identità culturale nazionale si impone il confronto con entrambe le accezioni di cultura menzionate, a sottolineare l'inestricabile complessità del rapporto cultura/società e la difficoltà di portare a termine una loro effettiva distinzione nella prassi.

Nel promuovere la cultura, infatti, gli IIC operano una trasmissione del patrimonio artistico-culturale attraverso manifestazioni in cui particolari artisti, intellettuali, imprenditori, politici ed esponenti del panorama culturale italiano in genere rappresentano, con le loro opere,

¹⁸ W. GRISWOLD, *Sociologia della cultura*, Bologna, Il mulino, 1997, p. 17.

¹⁹ *Ibidem*, p. 21.

la *Kultur* del Paese.

Allo stesso tempo, però, gli IIC introducono indirettamente la *forma di vita* tipica italiana che è sottesa e che può intuirsi nella *Kultur* promossa così come nell'atmosfera e nel modo di agire, nello stile adottato all'interno degli Istituti dai loro membri – portatori più o meno consapevoli di ciò che hanno appreso nel processo di inculturazione vissuto nella società italiana.

Si può, infatti, affermare con Tentori²⁰ che la cultura è «il patrimonio sociale di gruppi umani che comprende conoscenze, credenze, fantasie, ideologie, simboli, valori, norme, nonché *le disposizioni che da questo patrimonio derivano e si concretizzano in schemi di attività tipici di ogni società*»²¹. Perciò gli IIC sono testimoni della cultura italiana all'estero anche con la loro sola presenza. Perché ogni individuo che appartiene a una certa cultura – nel nostro caso la

²⁰ TULLIO TENTORI, professore di Antropologia Culturale presso l'Università degli Studi di Roma "La Sapienza", si occupa di Storia e teoria antropologica, Metodologia della ricerca, Globalizzazione ed Antropologia religiosa ed Antropologia economica.

²¹ T. TENTORI in P. MALIZIA, *La costruzione sociale dell'organizzazione*, Milano, Guerini Studio, 1998, p. 33.

italiana – avrà background valoriale, cognitivo ed emotivo segnato culturalmente e si comporterà di conseguenza.

Continuando a scandagliare le diverse accezioni che la parola *cultura* ha assunto nella storia della sociologia e dell'antropologia, se ne considerino alcune di particolare importanza ai fini del lavoro condotto.

Malinowski²² dà un storica definizione del termine che «comprende gli artefatti, i beni, i processi tecnici, le idee, le abitudini, e i valori, che vengono trasmessi socialmente»²³, definizione che permette di focalizzare gli elementi chiave di una cultura (similmente a quanto affiora nella tassonomia, già riferita, di Colombo) in un complesso di *oggetti* – materiali e immateriali – che le sono propri (beni, idee, valori, artefatti), in un complesso di *tecniche e procedure*, che le sono

²² BRONISLAW KASPAR MALINOWSKI (1884–1942), antropologo inglese di origine polacca, applicò a quest'ambito di studi la metodologia di stampo funzionalista unita al metodo etnografico del lavoro sul campo, metodologia esposta in diversi saggi raccolti nel volume *Teoria scientifica della cultura* (postuma, 1944). Tra le altre opere che si possono ricordare vi sono *Argonauti del Pacifico occidentale*, *Riti magici e vita quotidiana nella società primitiva* (1922), *Sesso e repressione sessuale dei selvaggi nella Melanesia nord-occidentale* (1929).

²³ B. MALINOWSKI in A. BAGNASCO - M. BARBAGLI - A. CAVALLI, *Corso di sociologia*, Bologna, Il Mulino, 1997, p. 19.

consone, e in un *processo di comunicazione* tra i membri del gruppo sociale, finalizzato a trasmettere i significati per condividerli e riconoscersi come gruppo.

L'aspetto della relazionalità è particolarmente importante perché introduce a un altro elemento fondamentale della cultura: la dinamicità, condizione necessaria alla sua stessa sopravvivenza.

Se è vero che «la cultura comunica»²⁴, si potrebbe dire che la comunicazione tra esseri umani produce cultura, ovvero «l'insieme di significati creati dall'uomo, che a loro volta costituiscono gli uomini come membri di una società»²⁵. E questo insieme di significati, utile alla vita sociale, è costantemente rimesso in gioco e ridefinito ogni volta che si comunica attraverso determinate regole (che sono appunto culturali!). Regole che possono subire piccole variazioni, impercettibili a livello individuale ed occasionale, ma significative a livello cumulativo. Il mezzo attraverso cui si modifica la cultura è dunque la comunicazione stessa di cui è prodotto.

²⁴ E. LEACH in J. RIFKIN, *L'era dell'accesso*, Milano, Mondadori, 2000, p. 185.

²⁵ A. BAGNASCO in U. HANNERZ, *La complessità culturale*, Bologna, Il mulino, 1998, VIII.

La cultura è, quindi, viva e *in fieri*. Dunque impossibile da racchiudere in confini, neppure concettuali.

Si trasforma insieme con la società ed è pertanto descrivibile come «la somma degli adattamenti degli uomini alle loro condizioni di vita. Questi adattamenti si raggiungono per azione combinata di variazione, selezione e trasmissione»²⁶.

E se è vero che sono gli individui stessi a dar vita di volta in volta a relazioni sociali ed a forme culturali corrispondenti alle proprie esigenze (che cambiano nel tempo), allora tanto più sarà probabile la nascita di forme culturali segnate dalla vicinanza e addirittura dalla contaminazione con culture diverse da quella di appartenenza, processo che va nella direzione di un cambiamento della società verso il multiculturalismo:

«Le tradizioni culturali e le forme di vita in esse articolate si riproducono di regola per il fatto di *convincere* tutti coloro le cui strutture della personalità ne risultano influenzate, motivandoli ad

²⁶ SUMMER in P. MALIZIA, *La costruzione sociale dell'organizzazione*, Milano, Guerini Studio, 1998, p.34.

assimilarle e a svilupparle in una maniera produttiva».²⁷

Si badi bene, però, che il cambiamento proposto significa influenza reciproca e non annullamento delle differenze, arricchimento della società e della cultura (termini che si sono dimostrati inscindibili) che avviene se c'è *conoscenza* tra culture diverse.

Ed è proprio questo l'impegno richiesto agli IIC, quello di promuovere reciproca conoscenza tra i popoli, non il semplice riconoscimento (che sempre si serve di stereotipi comodi e pass-partout cognitivi di fin troppo facile uso).

La conoscenza, dunque, unica via è realmente feconda perché la società cresca nel tempo e perché la coesistenza nello stesso luogo – fisico o simbolico – di più culture origini confronto e dialogo verso un arricchimento progressivo dell'orizzonte culturale condiviso.

Pertanto il compito degli IIC necessita di una assoluta attenzione e di grande sensibilità, da un lato nel cogliere le direzioni del cambiamento, nell'individuare ciò che rappresenta quella «esperienza

²⁷ J. HABERMAS - C. TAYLOR in D. PACELLI (a cura di), *La costruzione della differenza*, Cantalupa (Torino), Effatà Editrice, 2001, p.112.

umana condivisa» che è la cultura italiana e ciò che ne è prodotto capace di interessare un pubblico culturalmente distante, dall'altro nel formularne un'adeguata offerta in vista di realizzare conoscenza e possibili influenze reciproche.

2.2.1. Può esistere una cultura nazionale nell'era dell'accesso?

La cultura è stata definita quel «complesso insieme di conoscenze, credenze, arte, principi morali, leggi, tecniche di fabbricazione, impiego di utensili e metodo di comunicazione»²⁸.

All'insieme delineato sembra opportuno aggiungere l'elemento dei *mezzi* di comunicazione, che arrivano a influenzare fortemente la fisionomia culturale della società. Citando Postman²⁹: «le nuove tecnologie alterano la struttura dei nostri interessi: le cose *a cui* pensiamo. Esse alterano il carattere dei nostri simboli: le cose *con cui*

²⁸ SOUTHERLAND – WOODWARD in P. MALIZIA, *La costruzione sociale dell'organizzazione*, Milano, Guerini Studio, 1998, p. 34.

²⁹ NEIL POSTMAN, critico e teorico delle comunicazioni, è professore al Department of Communication Arts della New York University. Molti dei suoi libri sono stati tradotti in italiano, tra cui *Ecologia dei media, la scomparsa dell'infanzia, Provocazioni, Divertirsi da morire*.

pensiamo. Infine, alterano la natura della comunità: il terreno in cui si sviluppano i nostri pensieri»³⁰.

Si presenta, quindi, necessaria una riflessione sui cambiamenti indotti dai nuovi media sulla nostra cultura, soprattutto riguardo l'allargamento del patrimonio condiviso a “comunità simboliche transnazionali”, in cui si hanno in comune codici di linguaggio ed esperienze culturali a livello di ampiezza crescente, tanto da far dubitare dell'esistenza di una cultura a carattere nazionale, in favore della certezza di una “ecumene globale”.

L'idea di *comunità simbolica* nata sulla condivisione di uno spazio geo-politico perde oggi terreno, a causa delle moderne tecnologie capaci di annullare la distanza geografica nelle comunicazioni e di attivare costruzioni di significato da parte di individui non più accomunati dalla collocazione in una stessa porzione dello spazio.

Tuttavia si continua a ritenere che si possa individuare una *cultura italiana*, un insieme di valori, norme, credenze, tipiche di un paese e non del tutto passibili di essere trasferite al di fuori dei confini

³⁰ N. POSTMAN, *Tecnopoly*, Torino, Bollati Boringhieri, 1993, p.25.

nazionali né per *dumping* culturale né per ibridismo con caratteri culturali importati. E' possibile parlare, all'interno di una cultura sempre più transnazionale perché sottoposta a processi di scambio e comunicazione di questo tipo, di una cultura peculiare di ciascun paese, di esso distintiva e per sé distinguibile. Per farlo, si ricorre ad una immagine di sicura efficacia cognitiva, quale la metafora del fiume usata da Hannerz³¹ per parlare della *cultura*:

«Quando osserviamo un fiume da lontano questo appare come una linea blu (o verde o marrone) che attraversa il paesaggio; qualcosa che possiede una suggestiva immobilità. Ma allo stesso tempo, “non ci si bagna due volta nello stesso fiume”, perché questo scorre in continuazione, e soltanto in tal modo mantiene la sua continuità nel tempo. Così accade per la cultura: anche quando se ne percepisce la struttura, questa è interamente dipendente da un processo continuo.

Più precisamente, il flusso avviene nel tempo e ha una direzione»³².

³¹ ULF HANNERZ, professore di Antropologia sociale all'Università di Stoccolma.

³² U. HANNERZ, *La complessità culturale*, Bologna, Il mulino, 1998, p. 6-7.

Lo studioso pone l'accento sull'identità di una cultura rispetto a se stessa nel tempo e pur nelle necessarie modifiche ai suoi contenuti, metodi e modi di comunicazione.

Affermando che la cultura è qualcosa di vivo, la riconosce come fondata su alcuni caratteri essenziali, che sottendono ai mutamenti di superficie di tipo diacronico e contenutistico. Lo stesso discorso si intende far valere per ogni "classe" di cultura, anche la nazionale.

E se è vero che ogni cultura nazionale è "a rischio di contaminazione" per la sovrapposizione di esperienze culturali "straniere", è pur vero che sempre la cultura ha vissuto e vive nella minaccia che qualcosa di nuovo la "intacchi". Ma, si è detto, il mutamento è proprio il carattere di base dell'esistenza di una cultura nel tempo, la sua forza di resistenza agli attriti del nuovo, il modo in cui si trasforma aprendosi positivamente alla concretezza dell'uomo nella storia.

Allora il problema di fronte al quale ci si trova si articola su due nodi fondamentali: il primo è l'individuazione e la giustificazione di una cultura nazionalmente definita e localmente collocabile; il secondo

l'esame e la verifica delle modalità di esistenza di questa nel tempo, la sua persistenza alle variazioni nell'identità a se stessa.

La lettura della *cultura* come fiume, e quindi come un flusso in fieri, è di sicuro effetto per comprendere, in un'intuizione e allo stesso tempo, la sua natura di intrinseca dinamicità e la sua permanenza in un unico "solco".

Si veda ora quali siano gli elementi che permettono al fiume culturale di mantenere una sua identità precisa e che lo differenziano rispetto ad altri. La risposta risiede nella categoria della *culturalità*.

Per comprenderla bisogna tornare per un momento alla riflessione di Hannerz sulla cultura. Questa è costituita da «idee, esperienze e sentimenti, e insieme le forme esteriori che questi aspetti interiori assumono quando diventano pubblici e dunque realmente sociali» ed è in questo senso collettiva, ovvero nel senso di viva nello scambio costante tra i due *loci* in cui risiede: le *menti umane* e le *forme pubbliche*.

Le menti umane "contengono" idee, esperienze e sentimenti culturalmente determinati e che tendono a formularsi in esternazioni.

Tali esternazioni – forme esplicite del significato culturale – vengono interpretate dalle menti umane grazie agli strumenti culturali in loro possesso.

Così il flusso è senza fine, ma con una direzione: «le esternazioni dipendono da precedenti interpretazioni, che a loro volta dipendono da precedenti esternazioni. E le esternazioni che si verificano in questo momento porteranno a interpretazioni che a loro volta guideranno verso ulteriori esternazioni nel futuro».

Ma oltre alle due dimensioni basilari di *idee e modi di pensiero* e delle *forme di esternazione* esiste un'altra variabile costitutiva della cultura: la *distribuzione sociale dell'inventario culturale* presso la popolazione, ovvero una sorta di percentuale di penetrazione di certi elementi dell'inventario culturale presso individui appartenenti a determinato gruppo sociale e di frequenza con cui ricorrono.

Detto questo, è plausibile affermare che ogni cultura sopporta dei cambiamenti vitali in virtù di alcuni suoi tratti, fondamentali, con la proprietà della *culturalità*, che ne permettono la continuità di identità.

Laddove la *culturalità* è data dai due fattori della persistenza nel

tempo e della distribuzione sociale. E' chiaro allora come sia possibile individuare una cultura specifica nell'era dell'ecumene globale.

Occorre ora rintracciare le radici territoriali della cultura. Stabilita, infatti, la cultura come propria di un certo gruppo sociale, si tratta di *collocare* questa comunità simbolica³³.

Per far questo si potrebbe, in primo luogo, ricorrere a una distinzione di Park³⁴, il quale parla di *comunità* come associazione tra individui appartenente all'ordine ecologico, di *società* come appartenente all'ordine morale, attribuendo così maggiore coinvolgimento sentimentale tra i membri della prima, che è prodotto spontaneo dell'interazione, rispetto alla seconda, convenzionalmente strutturata³⁵.

Sembrerebbe, allora, che la vicinanza nello spazio, in quanto condivisione forzata o forzosa di questo, sia il fattore determinante

³³ Vi si intende un gruppo che abbia sviluppato un proprio patrimonio simbolico, appunto.

³⁴ Robert Ezra Park, sociologo statunitense (1864-1944). Fu fra i fondatori della Scuola di Chicago o Scuola dell'ecologia sociale urbana; a fronte delle ricerche condotte, dimostrò il deciso condizionamento da parte dell'ambiente di appartenenza sui rapporti sociali e culturali.

³⁵ cfr. R. E. PARK in G. POLLINI, *Appartenenza ed identità*, Milano, Franco Angeli, 1987, p. 234-235.

comunità. Eppure, un territorio comune è condizione necessaria (o per lo meno lo era) ma non sufficiente.

Si proceda quindi integrando quanto detto con le riflessioni di MacIver³⁶, che definisce la *community* come risultante di due ordini di fattori: la *località* o *area territoriale* e il *sentimento*³⁷. La località indica «l'ambiente comune, specifico, alle cui caratteristiche il gruppo locale deve dare risposte appropriate». Mentre il sentimento indica «la coesione sociale che determina il carattere comunitario», il necessario fattore funzionale perché non ci sia solo convivenza ma comunanza e condivisione all'interno della stessa area locale. Questo sentimento, per l'Autore, è prodotto da un processo di socializzazione, che fa leva sul sentimento del *noi*, sul sentimento di *ruolo* e su quello di *dipendenza*.

Si può riassumere quanto esposto dicendo che una comunità si fonda su di un gruppo di individui che convivono in una stessa area locale e sviluppano un sentimento di comunità. Sentimento determinante la

³⁶ ROBERT MORRISON MAC IVER (1882-1970), docente di sociologia e filosofia politica presso la Columbia University di New York, noto in Italia per la sua sociologia politica (*The web of Government*), ha presieduto l'American Sociological Association e diretto la School of Social Research di New York.

³⁷ R. M. MAC IVER in G. POLLINI, ibidem, p. 252.

percezione di condivisione di uno stesso luogo, così come già rilevato da due maestri del pensiero sociologico: Simmel e Weber.

Entrambi, nel loro lavoro, hanno delineato le basi della *comunità simbolica* individuandone caratteri salienti, punti di riferimento per quanti hanno proseguito poi nello studio di questo tema.

Per Weber³⁸ «la comunità è definita da orientamento reciproco dell'orientamento individuale sulla base della consapevolezza di uno stato comune e/o dell'ambiente circostante»³⁹ (il che giustifica le comunità nate anche solo per la consapevolezza di un qualsiasi “stato”).

Similmente Simmel⁴⁰ individua tra i principali fattori di permanenza

³⁸ MAX WEBER, sociologo tedesco (1864-1920). I contributi principali di Weber sono: la messa in evidenza dell'etica religiosa calvinista come uno dei fattori dello sviluppo capitalistico moderno (*L'etica protestante e lo spirito del capitalismo*, 1904-1905) e la formulazione di una metodologia delle scienze storico-sociali imperniata sul concetto di tipo ideale (*Idealtypus*). Nella sua opera maggiore, *Economia e società* (postumo, 1922), Weber si avvale di questa metodologia per analizzare la sociologia della religione, del diritto e del potere.

³⁹ *Ibidem*, p.216.

⁴⁰ GEORG SIMMEL (1858–1918), filosofo e sociologo tedesco. Relativista, sostenne l'origine psicologica dei principi della conoscenza e l'impossibilità di stabilire una legge assoluta del pensiero e una assoluta norma morale. Tra le opere maggiori: *Introduzione alla scienza morale* (1892-1893), *Filosofia del denaro* (1900), *Sociologia* (1908).

e conservazione delle *forme sociali* il *territorio*, in cui l'unità sociale si trova, «sub-strato durevole al cambiamento», e *l'unità psichica*⁴¹.

Entrambi, anticipando l'idea di Park, di spazio e sentimento a fondare la comunità, hanno poi individuato ulteriori fattori determinanti la nascita di un comunità simbolica territorialmente collocata. Il principale è quello da cui discendono tutti gli altri è la *storia comune*. Il legame cronologico fra generazioni che segna materialmente la linea conduttrice il gruppo dal passato al presente verso il futuro e che serve per ricordare con la *memoria* l'identità del gruppo.

Ai fini dell'indagine che si conduca, interessa vedere le radici di una community di tipo nazionale. Per questo è utile la definizione di Weber di *comunità nazionale come comunità politica, il cui agire è rivolto a un territorio* e che ha un ulteriore elemento di coesione nella *lingua*.

Ugualmente Park parla della nazione moderna come «del tipo di community più ampio e completo» in cui esiste il sentimento di nazionalità, determinato dai due elementi dell'*eguaglianza* tra chi lo

⁴¹ Cfr. ibidem p.22-24.

condivide e da «circostanze storiche e fattori psicologici comuni, così forti che quelli che lo provano, desiderano avere un comune governo loro proprio».

Si aggiunge, allora, l'elemento politico da declinarsi insieme a quello ecologico e "sentimentale" per definire una cultura nazionalmente caratterizzata.

Eppure non è da tutti accettata l'idea che la dimensione culturale segua la condivisione di uno spazio per un gruppo umano. Pareto⁴², ad esempio, afferma che «l'appartenenza socio-territoriale è simbolicamente e culturalmente costruita»⁴³.

Sembra che non siano rintracciabili nette distinzioni nei diversi processi che si verificano all'interno di un gruppo sociale, che non si possa, quindi, stabilire una priorità né di tempo né di ordine tra le interazioni che costituiscono il gruppo come comunità e quelle che

⁴² VILFREDO PARETO (1848-1923), economista e sociologo italiano. Noto per le opere di economia politica di decisa impronta liberista (*Corso di economia politica*, 1897-98, *Manuale di economia politica*, 1906) e per il monumentale *Trattato di sociologia generale* (1916), in cui considera la sociologia si configura come naturale applicazione delle sue teorie economiche all'ambito sociale.

⁴³ *Ibidem*, p. 228-229.

vanno a formare il patrimonio culturale comune. Appare condivisibile, pertanto, l'affermazione secondo cui: «la collocazione ecologica diventa appartenenza sociale e la vicinanza dell'insediamento e della residenza diventano comunità territoriale, allorquando gli individui, pervenendo alla coscienza e alla consapevolezza soggettiva di un complesso simbolico e avendone in qualche modo interiorizzato alcuni tratti, orientano reciprocamente i propri atteggiamenti in base a siffatta rappresentazione»⁴⁴.

E' opportuno metter qui in evidenza alcuni punti chiave della questione: il territorio come base, fisica e non, per la nascita di una comunità (tanto più nazionale); l'idea che il Noi comunitario debba maturare a livello cognitivo, emotivo e conativo per giungere a consapevolezza; infine, l'elemento di una struttura politica, cui si perviene in una comunità territorialmente collocata.

Risulta tuttavia evidente il ruolo sempre minore, per via dei mezzi di comunicazione attuali e delle conseguenti comunità simboliche di cui essi facilitano un'esistenza non spazialmente radicata, occupato

⁴⁴ Ibidem, p. 229.

dall'elemento del *territorio* nel determinare una comunità cultura e nell'essere riferimento di carattere culturale.

Per questo si propone un'operazione di traslazione di termini: all'idea di *spazio* comune si sostituisce quella di *luogo*. Si parlerà così di *cultura localmente situata*, laddove il luogo è *simbolicamente* delineabile e delineato.

Così come, d'altro canto, è *simbolico* il patrimonio condiviso dagli individui che vi si ritrovano.

Si giunge così a poter definire, in maniera sintetica e senza pretesa alcuna di esaustività, la *nazione* per costruzione astratta e l'*identità culturale nazionale* per convergenza di pochi, essenziali elementi quali:

- la lingua;
- la storia, il passato comune cui ci si richiama costantemente (anche nel semplice senso comune);
- le pratiche consolidate e condivise e di interazione e di trasmissione di significati.

Tra questi vanno ricercati gli oggetti dell'attività di promozione

portata avanti dagli Istituti, nella consapevolezza che la cultura italiana esiste ed è viva, anzi esiste proprio nella misura in cui riesce ad essere viva, a confrontarsi con le altre culture, nazionali e non, con il nuovo approccio culturale determinato dai nuovi media, con i nuovi spazi di comunità che essi descrivono, con le nuove vicinanze che questi tracciano, con le possibilità di accesso pressoché illimitate che essi offrono.

2.3. L'attività di promozione

Fin qui si è inteso definire il campo d'indagine in cui si muovono gli IIC in quanto centri culturali. Si impone ora un approfondimento dell'attività di *promozione* che sono chiamati a svolgere, in modo da poter meglio definire le necessarie linee guida della loro azione istituzionale.

E' interessante che il legislatore abbia affidato a queste articolazioni della Farnesina la finalità di concorrere a sviluppare la cooperazione tra i popoli, indicando nell'attività di promozione – termine, come si è visto, di pertinenza dell'ambito economico – la via più opportuna per

realizzare obiettivi che economici non sono.

Inizialmente si è recuperato il significato latino originario che indicava con la parola *promozione* un ‘muovere avanti’. Qui interessa calare il termine nel suo contesto economico-commerciale, riprenderne la valenza comunemente in uso e vedere l’impulso che ne deriva agli IIC.

Nei manuali di marketing e secondo una formula universalmente accettata, la *promotion* appartiene alle famose cinque “P”, perni fondamentali attorno cui ruota il “marketing-mix”. Specificamente, la «*promotion* comprende le varie attività che l’impresa svolge al fine di *informare la clientela* obiettivo sui pregi dei propri prodotti, cercando di *persuaderla* ad acquistarli»⁴⁵ ed è elemento usato in sinergia con altri per realizzare quel «processo sociale e manageriale mediante il quale una persona o un gruppo ottiene ciò che costituisce oggetto dei propri bisogni e desideri creando, offrendo e scambiando prodotti e

⁴⁵ P. KOTLER – W. G. SCOTT, *Marketing management*, Torino, ISEDI-Prentice Hall International, 1993, p.107.

valore con gli altri»⁴⁶.

Come sarà possibile notare e come si è cercato di mettere in evidenza nelle definizioni citate, si può operare una proficua trasposizione di termini dall'ambito del marketing a quello meno economicamente segnato, culturalmente destinato, degli Istituti di cultura: i concetti chiave che segnaliamo all'attenzione sono quelli di *informazione*, *prodotto*, *clientela* e *persuasione*, quindi, ineludibilmente, l'idea di cercare un operare efficace attraverso un'adeguata strategia di comunicazione.

Il marketing, infatti, propone uno scambio che sia fecondo per la parti che vi danno luogo e tanto più questo sarà vero nell'ambito della politica culturale, in cui la più alta finalità è proprio quella di creare relazioni tra popoli, feconde nella direzione di un arricchimento reciproco.

Questo arricchimento può venire solo dalla *conoscenza* di diverse culture, il che è ciò che gli IIC sono chiamati a realizzare: porre le condizioni per "informare" il proprio pubblico di riferimento sui "pregi

⁴⁶ Ibidem, p. 5.

del paese-Italia”, render note le espressioni migliori della cultura italiana e attraverso esse farla conoscere. E qui si veda come, pur partendo da prospettive profondamente diverse, scandagliando l’universo di riferimento della *promozione* si sia giunti alla medesima conclusione di quanto già affermato nel precedente paragrafo.

Infine, l’attività degli IIC come enti promotori, non va dimenticato, ha intento *illocutivo* e *perlocutivo*: cioè la persuasione all’acquisto viene tradotta in volontà di suscitare interesse verso l’oggetto proposto; si cerca una risposta di pubblico, di catturare la sua attenzione, poi, in un secondo momento, la sua affezione, un suo giudizio valutativo positivo, una risposta di tipo emotivo-conativo.

Introdurre nella sfera dell’attività degli IIC i termini del marketing significa riproporne alcuni elementi fondamentali, estremamente utili nella promozione culturale, quali quelli della *clientela*, del *prodotto* e dell’implicita *strategia di comunicazione* che si è chiamati a studiare e a mettere in atto.

Affermare che bisogna *raggiungere degli obiettivi*, coerentemente con la missione dell’ente, in termini di *sviluppo della conoscenza della*

cultura italiana all'estero, comporta adoperarsi per attuare iniziative efficaci, che per esserlo presuppongono una previa analisi dell'interlocutore cui ci si rivolge, del contesto in cui la comunicazione ha luogo ed un conseguente studio del programma da pianificare.

Tutto ciò non è altro che l'applicazione di un'ottica di marketing all'attività degli Istituti e, portata avanti, conduce alla scelta dei mezzi da adoperare, secondo la strategia stabilita (discendente dagli obiettivi, calibrata sull'identità dei destinatari, corrispondente a determinate e limitate risorse investite e da gestire).

Un ultimo punto resta da focalizzare: il prodotto da promuovere, l'oggetto da far conoscere. E qui risiede, forse, una delle maggiori difficoltà per chi si occupa di definire l'impegno concreto di un Istituto italiano di cultura.

Essere epicentro di scambio tra culture comporta disegnare l'immagine di un paese in pochi tratti salienti, sufficientemente evocativi e fortemente significativi, soddisfare l'esigenza di rispecchiare in esempi particolari un universo culturale composito ed esteso, scegliere singole espressioni, in cui si concretizza la cultura

italiana, a veicolo di una sensibilità e di una atmosfera difficilmente sintetizzabili ed al più intuibili.

La scelta, faticosa e difficile, se condotta con sensibilità ed intelligenza, riesce nella sfida ambiziosa di portare alla luce il quotidiano di un universo vivo, attualmente percorso da molte tensioni, coerente nelle radici storiche ed artistiche in cui se ne ritrova identità, universo che è affascinante oggetto di conoscenza, o per lo meno che tale dovrebbe diventare per opera degli IIC.

2.4. Gli IIC e la promozione della cultura italiana all'estero

La cultura che gli IIC promuovono, sarà, allora, la *Kultur*, la cultura alta, il patrimonio di oggetti simbolici trasmissibile. Eppure si può affermare con certezza che, se anche quello non comprende tutta la cultura italiana, pure ne rappresenta frammento significativo, in grado di lasciar trasparire e comprendere, per induzione quasi, il più vasto universo in cui trova la luce (e la trova proprio in quel modo e non in un altro!).

Volendo definire in concreto il campo d'azione in cui si implementa

la promozione della cultura italiana all'estero, vediamo come elementi imprescindibili ne siano ovviamente la lingua, la letteratura, la cinematografia, la musica, l'arte in ogni sua declinazione, ma anche, sorprendentemente, la moda, l'artigianato, particolari prodotti agricoli ed industriali. Tanto vasto è il campo da coprire per promuovere la cultura di un Paese, di così tante cose si occupano gli addetti culturali all'estero e in tanto molteplici direzioni si estende il loro operato.

Di fronte ad un ventaglio di elementi numerosi ed eterogenei, appare con chiarezza la complessità crescente del ruolo degli IIC e per la materia che si trovano a gestire e perché devono organizzare la propria attività senza dimenticare mai il contesto del paese ospitante con le sue peculiarità culturali e le sue specificità sociali.

Da un lato quindi, l'Italia, la sua vivacità culturale e sociale, i suoi mille volti e le sue tante anime, le tradizioni locali e gli orgogli nazionali, il passato già noto e le sperimentazioni da far conoscere, dall'altro il Paese ospitante, la sua storia, i suoi ritmi sociali, le sue curiosità e la sua sensibilità culturale.

Basta guardare il calendario di attività pianificate dagli Istituti,

anche solo affacciandosi alle home page presenti in internet, per rendersi conto delle necessarie differenze di programmazione e allo stesso tempo della vitalità di questi centri di incontro e scambio culturale.

Intento del lavoro sarà quello di analizzare come sia condotto a termine il compito di promozione culturale, con che strumenti, come si configurino i diversi centri, ognuno elaborando una propria precisa fisionomia, una propria immagine e proprie modalità di dialogo con l'ambiente in cui è immerso. Vedere quanti modi, e quali i più efficaci, per parlare della cultura italiana all'estero, quali quelli sperimentati da istituzioni, gli Istituti di cultura, che strutturando un certo tipo di offerta culturale, adempiono al difficile compito di costruire la loro propria immagine e allo stesso tempo di "passare", attraverso questa, l'immagine dell'Italia.

Si tenterà, inoltre, di individuare come e se sia possibile tracciare le linee guida di un IIC modello descrivendone l'ideale funzionamento, dal punto di vista delle iniziative e del profilo di comunicazione tenuto, avendo presente l'obbiettivo-principe cui sono chiamati, quello di

favorire conoscenza reciproca tra culture per lo sviluppo e la
cooperazione tra i popoli.

CAPITOLO TERZO

*L'applicazione del modello di marketing all'attività degli
Istituti Italiani di Cultura*

Il panorama in cui gli IIC operano, come si è visto, è quello della promozione culturale. Essi si collocano, pertanto, sulla sottile linea di confine tra l'orientamento istituzionale, tutto teso alla reciproca conoscenza ed al vicendevole scambio tra mondi diversi, ed il posizionamento strategico tipico dell'impresa, mirato ad incidere efficacemente nel settore di appartenenza.

Il profilo degli Istituti delinea un soggetto complesso caratterizzato dalla necessità di obbedire agli imperativi politici e diplomatici ferma restando – però – la capacità di agire efficacemente in un ambiente competitivo come quello del mercato, in cui domanda ed offerta (di prodotti culturali) disegnano spesso situazioni estremamente vivaci.

Una prima difficoltà sta nell'operare promozione e nell'imporre il prodotto della cultura italiana nel delicato sistema dei rapporti internazionali, non mancando mai alle esigenze dettate dal contesto storico come politico-sociale.

In secondo luogo, il compito affidato agli IIC è arduo per la materia stessa su cui operano: la cultura. Sono, dunque, chiamati ad adempiere ad obiettivi difficilmente quantificabili perché di carattere astratto,

concettuale, ed allo stesso tempo ad essere centri di frenetica e concreta attività di promozione, pragmaticamente vissuta, pertanto operatori di carattere imprenditoriale, tenuti a investire risorse, organizzare eventi, gestire capitale ed immagine dei singoli Istituti ed indirettamente del “sistema Italia” tutto.

Proprio per la natura imprenditoriale della missione di promozione culturale cui gli Istituti sono chiamati, ad essi può applicarsi il classico modello dell’attività di marketing, fino a riscontrare una corrispondenza di intenti di entrambi: la realizzazione di condizioni ottimali di incontro tra domanda ed offerta, nel nostro caso, culturale.

Si intende ora proseguire nell’individuazione di quelle fasi fondamentali del processo di marketing che divengono momenti insostituibili nell’organizzazione dell’attività di un IIC.

3.1. Gli IIC e il mercato in cui operano

Volendo individuare l’ambiente di appartenenza ed il campo d’azione degli IIC descrivendolo come sistema economico competitivo, occorre in primo luogo considerarlo in quanto *mercato*,

definito a partire dal prodotto offerto e richiesto e strutturato secondo determinate caratteristiche a quello conseguenti.

Adottando l'ottica del marketing, per sua natura *customer oriented*, un mercato si definisce a partire da un bisogno o desiderio condiviso da un numero consistente di individui, pronti ad impegnarsi per soddisfarlo.

Più precisamente, «un mercato consiste di tutti i potenziali acquirenti che, condividendo un particolare bisogno o desiderio, potrebbero essere interessati ed in grado di impegnarsi in uno scambio, al fine di dare soddisfazione al bisogno o desiderio predetti.»⁴⁷

Nel caso di cui ci si occupa, l'interesse verso una cultura straniera dovrebbe costituire il desiderio condiviso dagli abitanti di una paese, tale da consentire l'individuazione di un settore di domanda e da giustificare la conseguente offerta culturale da parte degli Istituti di cultura.

⁴⁷ P. KOTLER - W. G. SCOTT, *Marketing management*, Torino, ISEDI-Prentice Hall International, 1993, p. 14.

Il mercato dei prodotti culturali, tuttavia, raramente si configura per la presenza di una *domanda piena*⁴⁸, più spesso si tratta di una domanda *latente* o addirittura *inesistente*, riferendosi la prima ad una situazione in cui manca la conoscenza di poter soddisfare un interesse già esistente, la seconda ad una mancanza dell'interesse vero e proprio per un prodotto potenzialmente utile e soddisfacente per un certo numero di individui (il pubblico o consumatori potenziali).

Il compito degli Istituti di cultura a riguardo è – nel caso di domanda latente – quello di pubblicizzare l'offerta già pianificata oppure – in quello di domanda inesistente – quello di studiare il pubblico potenziale e formulare un programma *ad hoc* per attirarne l'attenzione.

Gli IIC non sono gli unici attori ad agire all'interno del mercato dei prodotti culturali, mercato di cui occorre tracciare un perimetro più preciso, così da individuarne le caratteristiche di competitività ed ottenere un più completo profilo dei “clienti potenziali”.

⁴⁸ Situazione che si verifica quando «un'organizzazione è soddisfatta della domanda che si manifesta nei confronti dei propri prodotti o servizi.»; (ibidem, p.21).

Il momento della definizione del mercato in cui si opera e del settore di questo su cui “posizionarsi” è, infatti, un passo fondamentale (si parla appunto di *posizionamento strategico*) per ridurre al minimo gli sprechi di risorse, massimizzare gli investimenti nella programmazione e gestione dell’offerta culturale e comunicare efficacemente (quindi con risultato) rispetto agli obiettivi di promozione.

3.2. I settori in cui si articolano le espressioni della cultura

Per definire il mercato su cui agire sembra appropriato partire dalla consapevolezza dello status degli Istituti come “agenzie culturali”.

Una delle caratteristiche più pregnanti degli IIC è, infatti, proprio l’oggetto della propria attività, oggetto impossibile da circoscrivere in un unico genere di appartenenza e al contrario necessariamente da declinarsi in diverse forme.

Per questo è necessario specificare quale sia l’oggetto trattato dagli IIC e che di volta in volta si prende in considerazione, per circoscrivere il mercato di appartenenza e analizzarne le

caratteristiche, prima fra tutte quella della concorrenza.

A partire da una definizione del mercato quale è quella del *mercato rilevante* (definizione originariamente data in contesto e con finalità diverse dalle presenti) si determina il perimetro di un mercato «fatto da tutti coloro che producono e vendono lo stesso bene, o lo stesso servizio, in un'area geografica che corrisponda a quella nella quale si esercitano le scelte dei consumatori»⁴⁹ ed appare evidente l'opportunità di scegliere il bene o servizio culturale di cui gli IIC sono agenti di offerta ed in che contesto.

Per comodità di indagine, e pur con la consapevolezza di utilizzare un'approssimativa semplificazione, si adotta una classificazione delle “forme”, in cui la cultura si manifesta, sommaria ma funzionale a distinguere le linee caratterizzanti il contesto in cui lo scambio offerta/domanda dei prodotti culturali ha luogo (fig. 1).

Nello schema proposto si distinguono quattro grandi campi in cui sono collocabili le singole espressioni in cui la cultura si concretizza: *lingua e letteratura, arte moda e design, musica, cinema e teatro e*

⁴⁹ G. AMATO, *Il gusto della libertà*, Bari, Editori Laterza, 1998, p. 13.

scienza e tecnologia.

Per ciascun settore si individua un mercato, cui appartengono una molteplicità di prodotti, ma in cui è rintracciabile un'omogeneità interna data dalle modalità di fruizione delle di quelle stesse espressioni (modalità a loro volta connesse alla natura del prodotto culturale considerato).

Fig. 1. *I campi in cui si articolano le espressioni della cultura*

Lingua e letteratura	Musica, cinema e teatro
Arte, moda e design	Scienza e tecnologia

Fonte: elaborazione personale.

Nei quattro settori individuati si rintracciano le aree del sapere così come sono classicamente distinte, sulla base dei particolari codici espressivi utilizzati – certo non esclusivi ma comunque caratterizzanti – e del tipo di prodotti che ciascuna di esse prioritariamente comprende.

Il campo della letteratura è caratterizzato dalla presenza di espressioni, generalmente considerate forme della “cultura alta”, che si basano sul codice del linguaggio verbale e si concretizzano in prodotti di tipo editoriale. Il secondo campo si distingue per un uso non convenzionale del linguaggio verbale o musicale, che si compone in espressioni estemporanee della cultura, il cui tempo di offerta coincide in durata con quello della fruizione da parte del destinatario (film, spettacoli e concerti). Il settore dell’arte, della moda e del design prevede un’omogeneità interna delle manifestazioni, in cui la cultura si cristallizza, data dal privilegio accordato al linguaggio iconico – inteso in senso lato – e dai risultati in qualche modo “tangibili” in cui si produce. Infine, l’area della scienza e della tecnologia è caratterizzata dal linguaggio matematico-scientifico su cui le espressioni della cultura si articolano e dalle elevate competenze richieste agli interlocutori.

3.3. Le influenze del contesto ambientale sul mercato culturale

Il mercato su cui gli IIC agiscono e l’oggetto della loro attività è

quello dei “prodotti” della cultura. Il che conduce all’infinita varietà di libri, film, rappresentazioni teatrali, grafiche e figurative, invenzioni, arie e canzoni, articolazioni linguistiche, ricerche scientifiche ed innovazioni tecniche che costituiscono l’immenso patrimonio artistico e scientifico di ogni cultura.

Il contesto, in cui ogni Istituto promuove il patrimonio culturale affidatogli, influenza il pubblico con cui interloquisce e describe, nel mercato culturale, situazioni profondamente diverse da paese a paese ed estremamente mutevoli nel tempo.

Diviene dunque necessaria un’analisi dell’ambiente di riferimento, elemento prioritario per comprendere opportunità e rischi della situazione in cui si vive, per stabilire quale settore occupare tra gli agenti che offrono prodotti culturali, ovvero – in termini di marketing – quale *posizionamento* prediligere, quindi che immagine dell’IIC e della cultura italiana portare avanti e soprattutto la strategia da adottare. Determinare l’appropriato posizionamento del prodotto, infatti, significa «leggere la propria offerta in rapporto a quella della

concorrenza secondo il punto di vista del consumatore»⁵⁰.

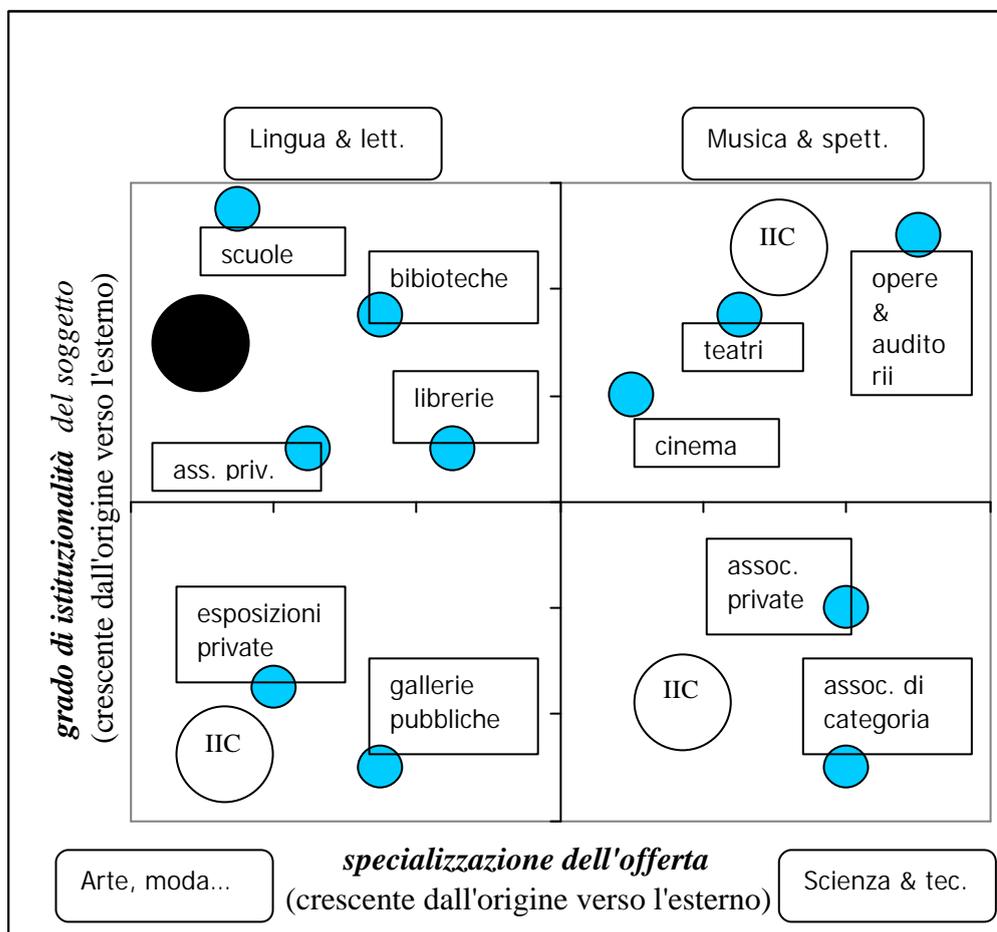
Dividendo, come già fatto in precedenza, la multiformità culturale in diversi campi, si ottiene una schematizzazione della vita culturale applicabile ad ogni contesto geo-politico e sociale, tale da evidenziare affollamento o carenze nell'offerta (relativa a qualsiasi settore del mercato dei prodotti culturali) ed allo stesso tempo da chiarire la posizione degli Istituti al suo interno.

Nella rappresentazione grafica di seguito si presentano i soggetti di offerta di prodotti per ciascuno dei quattro settori già individuati nella prima matrice (fig. 2).

La divisione attuata è quella che tiene conto di una tendenziale omogeneità nelle modalità di fruizione di prodotti appartenenti allo stesso ambito, con un conseguente adeguamento per ciò che attiene all'organizzazione delle modalità di offerta dei prodotti compresi nello stesso settore.

⁵⁰J. P. PETER – J. H. DONNELLY JR., *Marketing*, Milano, McGraw Hill, 1999, p. 117.

Fig. 2 *I principali soggetti concorrenti nell'offerta culturale*



fonte: elaborazione personale.

Più specificamente, se si intende operare nel campo della “lingua e letteratura”, oggetto saranno il patrimonio linguistico e verbale ed i libri in cui questo prende forma, con una strutturazione dell’offerta rispondente alle esigenze di apprendimento o approfondimento di un

pubblico orientato a fruizione *individuale*.

Appare evidente che, in quest'ambito, l'attività concreta degli agenti di promozione o offerta culturale sarà incentrata sull'organizzazione di corsi di lingua, “incontri con l'autore” ed eventuali seminari a tema, nonché su una razionalizzazione e pubblicizzazione dell'archivio documentario a disposizione.

Spostando l'attenzione su di un altro settore, si guardi ad esempio alla musica, al cinema e al teatro, che prendono vita in spettacoli ed eventi cui il pubblico partecipa in maniera *collettiva* ed in occasione di manifestazioni programmate. Spetterà allora agli IIC la loro organizzazione ed adeguata pubblicizzazione secondo il profilo – di gusto e non – delle fasce di pubblico potenziale individuate.

Un unico discorso può farsi, infine, per ciò che riguarda i due campi rimanenti: quelli di “arte, moda e design” e “scienze e tecnologia”. In entrambi i casi, infatti, l'ampio patrimonio che si intende divulgare trova spazio e prende corpo in incontri dedicati (come convegni per esperti del settore) o in mostre tematiche.

Il pubblico di questi eventi è, o dovrebbe essere, già interessato o

socializzato all'argomento proposto, o per lo meno da esso incuriosito e per lo più orientato ad una fruizione di tipo collettivo del prodotto offerto.

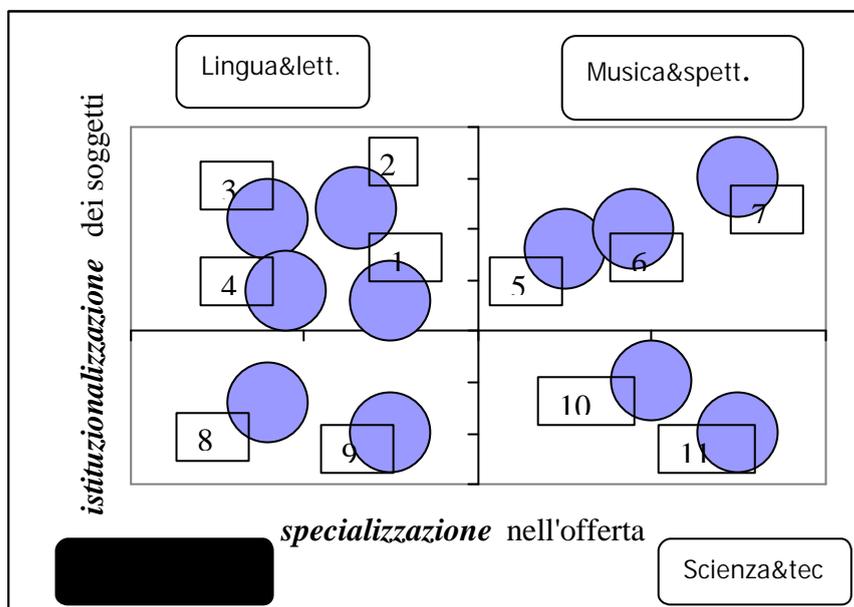
A questo punto non si può ignorare che l'ambiente da conoscere ed analizzare comprende altri attori di offerta culturale, che presidiano, con presenza e forza più o meno consistenti, i diversi settori in cui si è scomposto l'orizzonte culturale.

Segmentare l'offerta degli IIC, inizialmente generica e a tutto tondo sulle diverse articolazioni della cultura, serve anche ad individuare concorrenti e possibili alleati per ogni tipo di prodotto.

3.4. Strategie di posizionamento diverse per mercati dalle caratteristiche opposte

Utilizzando ancora una volta la schematizzazione grafica, si analizzano due situazioni corrispondenti a contesti diversi per coordinate sociali, culturali, politiche ed economiche (fig. 3-4).

Fig. 3 *La situazione di affollamento di mercato*



legenda

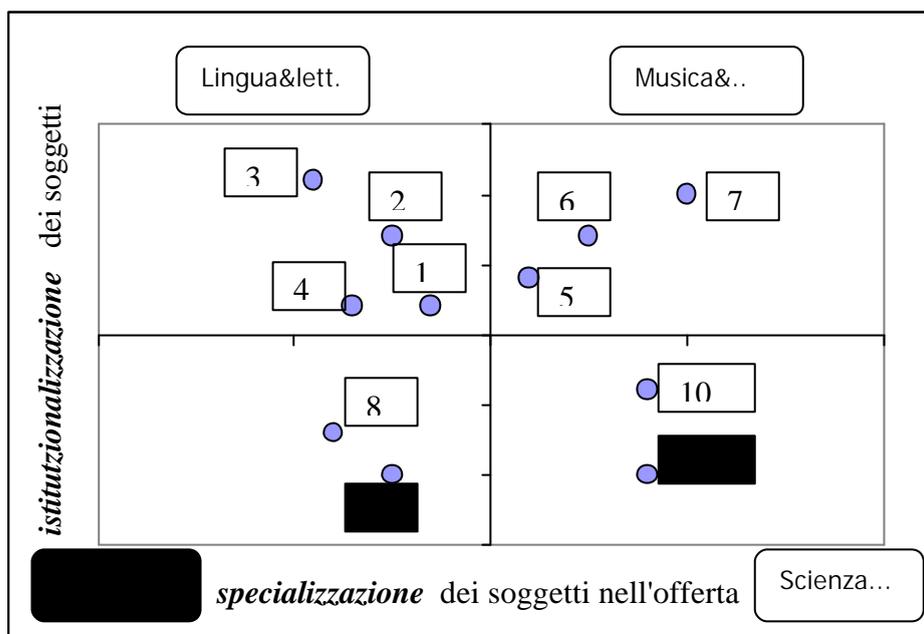
1) Librerie, 2) Biblioteche, 3) Scuole, 4) associazioni culturali private, 5) Cinema, 6) Teatri, 7) Opere & auditori, 8) Gallerie private, 9) Gallerie pubbliche, 10) Associazioni private, 11) Associazioni di categoria.

L'area dei cerchi rappresenta la consistenza numerica dei soggetti concorrenti nell'offerta e la capacità di presidio del mercato degli stessi.

Fonte: elaborazione personale.

Nel primo caso si ipotizza l'esistenza di un numero decisamente rilevante e qualitativamente significativo di agenzie di offerta per ogni tipo di prodotto culturale; viceversa nel secondo, dove vi è una situazione di "povertà" nell'offerta di prodotti in ciascuno dei quadranti in cui il mercato culturale è scomposto.

Fig. 4 *La situazione di vuoto dell'offerta*



legenda

- 1) Librerie, 2) Biblioteche, 3) Scuole, 4) associazioni culturali private, 5) Cinema, 6) Teatri, 7) Opere & auditori, 8) Gallerie private, 9) Gallerie pubbliche, 10) Associazioni private, 11) Associazioni di categoria.

L'area dei cerchi rappresenta la consistenza numerica dei soggetti concorrenti nell'offerta e la capacità di presidio del mercato degli stessi.

Fonte: elaborazione personale.

Si tratta di situazioni di per sé estreme e tra loro antitetiche, ma ugualmente ipotizzabili, in cui gli IIC si trovano ad avere molti o pochi concorrenti nell'offerta, differenza nella competitività di sistema che comporta una necessaria e sostanziale divergenza nel

posizionamento strategico degli Istituti.

3.5. Prediligere la nicchia di mercato

Risultando, in seguito ad un'analisi del contesto ambientale, una situazione caratterizzata dalla presenza di molti concorrenti, variamente collocati a coprire più ambiti e settori dell'offerta culturale, è chiaro che il posizionamento di un IIC sulla "mappa" sarà tale da occupare una *nicchia* del mercato.

Se, infatti, il posizionamento consiste nella definizione «dell'offerta dell'impresa in modo tale da consentirle di occupare una posizione distinta e apprezzata nella mente dei clienti obiettivo»⁵¹, si impone agli IIC di scegliere il proprio, basandosi sull'analisi delle caratteristiche della offerta propria (in quanto prodotti e in quanto essi stessi fornitori di un prodotto) e della concorrenza, così da evidenziare in modo chiaro ed inconfondibile la distanza dalle altre agenzie culturali.

⁵¹ P. KOTLER - W. G. SCOTT, *Marketing management*, Torino, ISEDI-Prentice Hall International, 1993, p. 439.

La situazione in esame è quella di un *affollamento dell'offerta* di prodotti culturali, quale quella che si verifica – ad esempio – nei grandi centri urbani e metropolitani dei paesi occidentali, in cui una molteplicità di soggetti, enti ed istituzioni, è in grado di accogliere ed esaudire, fino a livelli di sofisticazione molto alti, ogni desiderio, interesse ed esigenza dei consumatori e del pubblico potenziale.

Situazione in cui il profilo degli Istituti si trova ad essere caratterizzato da elevata specializzazione ed alti standard di professionalità.

La funzione istituzionale di epicentro di promozione della cultura *italiana* e la natura di ente *pubblico* (implicita garanzia di affidabilità), infatti, sono gli elementi che li caratterizzano e possono tradursi in punti di debolezza come di forza degli IIC nella loro veste di *aziende culturali*.

Sono punti di debolezza perché ne limitano in un certo qual modo il raggio d'azione – alla cultura *italiana*, appunto. In un ambiente dall'offerta variegata e molteplice, però, ne divengono tratti peculiari e caratterizzanti in positivo, rispondendo appieno alla tendenza verso

la specializzazione dell'offerta per una sempre più accurata e razionale segmentazione del mercato.

Si noti, inoltre, come un motivo di forte differenziazione degli IIC rispetto ai concorrenti sia la capacità di agire e di essere incisivi sul mercato in modo da operare con competenza per ogni argomento trattato e contemporaneamente occupandosi di ed occupando, ad elevati livelli di professionalità, i diversi settori in cui si collocano i prodotti culturali (dall'arte alla musica alla letteratura, ecc..).

Si riconosce, quindi, l'opportunità per gli Istituti di operare un *marketing differenziato*⁵² per il target specifico di ogni prodotto.

Gli IIC, dunque, sono agenzie culturali impegnate su più fronti, perché attivi in ogni settore dei quattro in cui si articola la cultura, di cui presidiano piccole zone di mercato offrendo prodotto di elevata qualità e configurandosi interlocutori di alto profilo.

Da questo punto di vista i concorrenti individuabili sono di due tipi per ogni settore culturale: concorrenti "diretti" e concorrenti

⁵² con cui «l'impresa decide di operare in diversi segmenti del mercato, ma con prodotti particolari per ognuno di essi»; (ibidem, p.406).

“indiretti”.

3.5.1. La via della forte differenziazione

Concorrenti diretti, ad un primo livello, sono tutti gli enti, le istituzioni o associazioni private che offrono prodotti uguali, perfettamente sovrapponibili, a quelli degli Istituti, con un’offerta che comprende e riguarda proprio prodotti della cultura italiana e che viene formulata per lo stesso target obbiettivo.

All’interno di quest’ambito ben circoscritto (e quantitativamente limitato) di concorrenza, due sembrano le vie più idonee a creare e mantenere opportunità di crescita nel settore: l’una quella di un’estrema professionalità e credibilità degli IIC, naturale conseguenza delle radici istituzionali del soggetto (da gestire come vantaggio competitivo per un’immagine che deve divenire strumento strategico di comunicazione); l’altra, quella delle collaborazioni tra enti, utili ad accrescere la portata di eventi e manifestazioni organizzate, con una maggiore cassa di risonanza per gli eventi stessi.

Ad un secondo livello sono i concorrenti diretti ma attivi su campi

d'azione “paralleli”: altri Istituti di cultura, atti a promuovere il patrimonio culturale di un'altra nazionalità.

L'attività di queste istituzioni può interessare una porzione del target degli IIC, che coincide con quanti mostrano interesse verso un “mondo culturale diverso” in sé, e non per alcuna cultura in particolare.

La concorrenza tra Istituti si gioca in questo caso nella prima delle fasi del processo di “acquisizione del cliente”: quella della cattura dell'attenzione.

Adottando, e traslando nei termini del lavoro condotto, il modello AIDA⁵³ – di descrizione del funzionamento dell'azione pubblicitaria – si può affermare che momento importante nell'operare promozione culturale da parte degli IIC è proprio quello in cui si cerca di destare ed attirare l'attenzione di chi appartiene al pubblico potenziale, in modo da indurlo ad optare per un avvicinamento all'attività dell'Istituto.

⁵³ «acrostico per *attention, interest, desire, attention*» in cui si individua no le fasi di un processo di comunicazione efficace; (G. FABRIS, *La pubblicità, teorie e prassi*, Milano, Franco Angeli, 1997, p. 339).

Nella fase in cui obiettivo prioritario è catturare l'attenzione ed indurre implicitamente ad una scelta (quella di investire risorse cognitive, emotive e di tempo) preferendo interessarsi ad una cultura piuttosto che ad un'altra, in questa fase si vorrebbe dire che (quasi) tutto è permesso.

L'originalità dei messaggi che si veicolano all'ambiente esterno o quella dei canali stessi utilizzati spesso è determinante, così come l'immagine di professionalità dell'ente, adeguatamente presentata e confermata nella comunicazione sostenuta, può portare ai risultati desiderati (ad esempio avere accordata la fiducia del pubblico sulla scorta dell'identità percepita).

La scelta della strategia di comunicazione da adottare varia all'interno di un ampio ventaglio di possibilità. La direzione da seguire tra queste deve essere dettata dai risultati di una precedente analisi del pubblico con cui si vuol dialogare, in modo da prediligere i modi e i mezzi più consoni a coinvolgere quel preciso target.

3.5.2. La via delle partnership strategiche

Sul perimetro dell'area direttamente presidiata dagli IIC si trovano quelli che si sono detti i concorrenti "indiretti". Ovvero, tutti quei soggetti che formulano la loro offerta nel campo di prodotti culturali simili nella forma a quelli offerti dagli IIC, ma di argomento più generico, con un taglio meno dedicato.

Queste aziende culturali hanno un pubblico differente dal target degli IIC, perché si rivolgono ad un bacino di utenza più vasto e meno specifico, più vario e meno caratterizzato.

Per un'analisi della concorrenza utile a definire questa e le opportunità di azione degli Istituti, va tenuto presente che, in ciascuno dei settori della cultura considerati, l'attività dei concorrenti indiretti assume sembianze diverse, a causa del profilo specifico dei soggetti stessi e della natura del settore di appartenenza.

E' chiaramente comprensibile, infatti, come il pubblico costituito dai frequentatori abituali del cinema sia di molto più variegato in composizione e numericamente esteso di quello interessato alla filmografia italiana -pur non escludendo una logica "comprensione" di

questo in quello.

Ritenendo di poter estendere le osservazioni riportate a proposito del cinema ad ognuno dei quattro campi, si considerano qui di seguito le possibili strategie di individuazione, mantenimento ed eventuale crescita della quota di mercato degli IIC.

I concorrenti indiretti hanno, come si è visto, un bacino di pubblico molto ampio e spesso gestito con notevoli capacità di investimento e presidio, utenza entro cui è possibile rintracciare il profilo del target potenziale degli Istituti.

Per la peculiarità del mercato in cui si opera, dei suoi prodotti e del suo pubblico è opportuno cercare di individuare le sinergie attuabili tra IIC e tali concorrenti indiretti, sinergie tali da permettere ai primi di servirsi di superfici di comunicazione e di una forza di investimento altrimenti non disponibili, e da consentire ai secondi di avvalersi delle competenze professionali altamente specialistiche degli Istituti.

Il posizionamento strategico degli IIC si traduce, in questo caso, nella costruzione di un'identità istituzionale altamente qualificata sotto il profilo professionale, mentre la differenziazione dalla

concorrenza passa per l'attenta individuazione delle collaborazioni possibili.

3.6. L'opportunità di dominare la scena culturale

Sono rari, ma plausibili, anche i casi in cui gli IIC sono uno dei pochi, e quindi importanti, attori sulla scena dell'offerta culturale. Si tratta di situazioni determinate da valori particolari – ed affatto desiderabili – assunti dalle variabili sociali, politiche, economiche e culturali di un'area.

Tali valori rendono una configurazione del mercato culturale in cui pochi sono i soggetti che forniscono prodotti (si veda fig. 4 a pag. 91), sia che la domanda esista a livello latente, sia che si dimostri inesistente.

Ma la particolarità del mercato culturale risiede proprio nella “bontà” dell'esistenza e dello sviluppo di domanda da parte del pubblico potenziale. Se questa sopisce è necessario agire per risvegliare curiosità ed interesse, nell'intento di una crescita del pubblico e non solo in riferimento al mercato culturale.

Tralasciando le problematiche a monte di una situazione di mercato quale quella analizzabile in figura, si veda quelli possano essere le linee d'azione più idonee da sostenere da parte di un IIC.

Impegno prioritario sarà non tanto una strategia di differenziazione rispetto alla concorrenza, che si presenta dal debole peso, quanto per la costruzione di un Istituto dall'identità forte, capace di colmare per contenuti proposti e importanza d'immagine le carenze nel panorama dell'offerta, fino a proporsi come “azienda leader⁵⁴” o comunque come fondamentale punto di riferimento del settore.

Tutto si gioca, a questo livello, su di un'attenta analisi del pubblico cui rivolgersi, su accurate ricerche ambientali della società e della sue variabili fondamentali, per dar vita ad una conseguente segmentazione del pubblico stesso e ad una corrispondente formulazione dell'offerta secondo le esigenze di ogni segmento, adottando sempre il profilo ed i mezzi di comunicazione più adeguati.

Se la minaccia non è rappresentata, in una situazione del genere,

⁵⁴ Si tratterebbe di una situazione estrema e difficilmente concretizzabile, utile però per un'analisi di tipo teorico.

dalla concorrenza, la difficoltà è nel creare un tessuto sociale che sia recettivo rispetto ai prodotti offerti e nell'incidere positivamente su questa realtà, instaurando preziose sinergie in ognuno di campi in cui i prodotti della cultura – italiana e non – si collocano.

L'idea di presidiare, in un contesto di vuoto dell'offerta, più segmenti di domanda e di proporsi come attore principe sul mercato da parte di un Istituto comporta notevole impegno e grandi sforzi economici, organizzativi e professionali. Sforzi cui difficilmente un IIC può far fronte da solo e che possono e devono invece essere sostenuti attivando alleanze a collaborazioni con “cellule vive” del tessuto sociale del paese ospitante.

Si tratta di instaurare, dunque, rapporti culturali proficui in ogni campo e di portarli avanti attraverso opportune azioni di *marketing differenziato* per particolari gruppi di pubblico, la cui prioritaria individuazione è momento imprescindibile.

In quanto istituzioni chiamate ad agire in modo efficiente, oltre che efficace, per gli Istituti diviene fondamentale adottare l'ottica del marketing nella scelta dei segmenti di pubblico cui rivolgersi, cioè

valutare quali gruppi di utenti potenziali costituiscano segmenti sufficientemente consistenti e “profittevoli” in riferimento ad ogni prodotto sui diversi settori in cui operano, così da individuare le opportunità offerte dalle concentrazioni di maggior interesse verso un aspetto o prodotto culturale piuttosto che un altro.

Un altro elemento da valutare in riferimento al target obbiettivo, in questo caso, è quello della sua vivacità e capacità di “intervenire nella società”. E’ importante, infatti, che questo sia in grado di attivare movimenti di interesse, opinione, o addirittura *trend* di consumo culturale, che investano l’area servita dall’Istituto creando quella vivacità del contesto ambientale che rappresenta, a ben guardare, una delle condizioni di base per realizzare effettivamente la finalità di *reciproca conoscenza e cooperazione culturale tra i popoli*.

3.7. Le partnership, risorsa strategica

Come emerge da quanto sin qui esposto, la peculiarità della *missione* degli IIC (istituzioni per vocazione chiamate al dialogo), del *mercato* in cui agiscono (quello delle espressioni culturali), del

pubblico stesso cui si rivolgono (i cui interessi tendono all'espansione centrifuga per curiosità e non alla chiusura centripeta per fedeltà alla "fonte"), tutti questi elementi rendono il posizionamento strategico degli Istituti un momento necessario del loro operare all'estero, ma si tratta di un momento che assume caratteri del tutto originali.

La fase di differenziazione diviene, infatti, conseguenza spontanea delle competenze proprie di ogni Istituto, di cultura *italiana* appunto, la scelta del segmento di mercato e del target obiettivo da raggiungere si trasforma in una ricerca di interlocutore, che spesso passa attraverso feconde collaborazioni con altre istituzioni culturali (in altri mercati definite per forza di cose "concorrenti").

Per questo è lecito affermare che strumento privilegiato per l'efficacia (e l'efficienza) nell'azione degli IIC diviene la comunicazione opportunamente pianificata e sostenuta. Comunicazione funzionale tanto alla promozione culturale in sé quanto a determinare il profilo d'immagine degli IIC, risorsa strategica da gestire adeguatamente.

Proseguendo nel lavoro, si prenderanno in esame casi di Istituti

diversi, con differenti contesti ambientali con cui confrontarsi e con differenti strategie di posizionamento e comunicazione adottate, rintracciando applicazione concreta e ricaduta pratica di quanto discusso a livello teorico.

CAPITOLO QUARTO

L'Istituto Italiano di Cultura di Londra

4.1. L'ambiente e la definizione della *mission* dell'organizzazione

La *mission* di un'azienda è «la descrizione delle ragioni della sua esistenza, (...) la visione a lungo termine di ciò che l'organizzazione si sforza di essere, lo scopo distintivo che permette di differenziarsi da tutte le altre imprese, ed è, inoltre, l'insieme delle caratteristiche in cui si concretizza tale differenza»⁵⁵.

La *mission* di un Istituto italiano di cultura, a sua volta, sarà la sua vocazione istituzionale a sviluppare «reciproca conoscenza e cooperazione culturale tra i popoli»⁵⁶. Ciò che rende differente il suo status da quello di altre agenzie culturali, quindi, l'alta finalità cui è chiamato.

Alta e nobile finalità che deriva direttamente dalla natura degli Istituti di articolazione dello Stato e di superficie diplomatica.

Andando ancora oltre, si potrebbe dire che queste caratteristiche di un IIC ne determinano i tratti salienti e, conseguentemente,

⁵⁵ J. P. PETER – J. H. DONNELLY JR, *Marketing*, Milano, McGraw Hill, 1999, p. 10.

⁵⁶ Legge n. 401/90, art. 2.

l'immagine.

Quest'ultima, infatti, sarà tanto più distinta e distinguibile, rispetto ad ogni altro soggetto "concorrente" sulla scena, quanto più si riuscirà ad interpretare in modo coerente la *mission* istituzionale.

Mission che dovrà confrontarsi – così com'è d'obbligo in ogni realtà economico-aziendale – con il contesto ambientale di riferimento, perché è «l'ambiente nel quale opera un'organizzazione (che) fornisce le risorse che la sostengono»⁵⁷ ed è ovvio che cambiamenti di questo possano intervenire in modo significativo sull'adeguatezza e la reale perseguibilità della missione inizialmente stabilita.

Tanto più quanto detto sarà valido per gli IIC, il cui confronto con l'ambiente di riferimento (comprendendovi sia i concorrenti sia i clienti sia le specifiche coordinate economiche, politiche e sociali) è necessario ed ineludibile per la definizione della propria ragion d'essere.

⁵⁷ J. P. PETER – J. H. DONNELLY JR., *Marketing*, Milano, McGraw Hill, 1999, p.9.

Ad ogni Istituto spetterà, quindi, di definire, sulla base del contesto in cui opera, i termini in cui tradurre la *mission* teorica generale stabilita dal legislatore e, in un secondo momento, gli obiettivi in cui questa prende forma, adeguati sia alle caratteristiche ambientali sia a quelle dell'Istituto stesso.

A livello di ciascun IIC, infatti, si può ipotizzare una sorta di “traslazione” della *mission* generale in una più specifica, “a portata limitata” alla sua propria peculiare condizione.

Si assiste quindi ad una individuazione degli obiettivi di «promozione e diffusione della lingua e della cultura italiane»⁵⁸ come “precipitato storico” delle finalità generali suddette e ad una ulteriore rielaborazione di questi obiettivi sulla scorta della *storia* del singolo Istituto e delle sue *competenze distintive*.

Volendo riscontrare nella concretezza dell'esperienza quanto detto, si prenda in esame il caso dell'IIC di Londra.

Nella presentazione dell'Istituto⁵⁹ si legge:

⁵⁸ Legge n. 401/90, art. 2.

⁵⁹ Si fa riferimento alla pagina principale del sito ufficiale dell'IIC in internet,

«The Italian Cultural Institute is the official government agency for the promotion of cultural exchanges between Great Britain and Italy.⁶⁰»

L'attenzione è puntata sul ruolo di intermediario culturale svolto dall'Istituto, ruolo in cui prioritariamente si traduce la finalità generale, e che descrive la *mission* dell'IIC così come viene vissuta nell'esperienza della sua particolare realtà.

Incentivare gli scambi e la relazioni culturali esistenti tra il mondo italiano e quello anglosassone è la finalità cui l'Istituto tende nel suo operato e non è difficile credere che sia, nella sua definizione, frutto di un delicato ri-calibrare la *mission* originariamente definita sulle coordinate spazio-temporali del contesto ambientale.

Londra, infatti, è tra le capitali della “vecchia Europa”, una delle più vivaci e all'avanguardia nel mondo occidentale, con particolare riferimento all'aspetto *culturale*; città verso la quale le relazioni

www.italcultur.org.uk.

⁶⁰ «L'Istituto Italiano di Cultura è l'ente governativo italiano ufficiale per la promozione degli scambi culturali tra Gran Bretagna e Italia.»

italiane sono datate addietro nel tempo e con cui i rapporti intrattenuti, non solo culturali ma anche economici e politici, sono intensi da secoli.

Londra, dunque, capitale “amica” per ragioni storiche e, complementariamente, culturali⁶¹, con cui si ha certa consonanza di gran parte della storia del pensiero; città dunque naturalmente aperta alla relazioni con l’Italia.

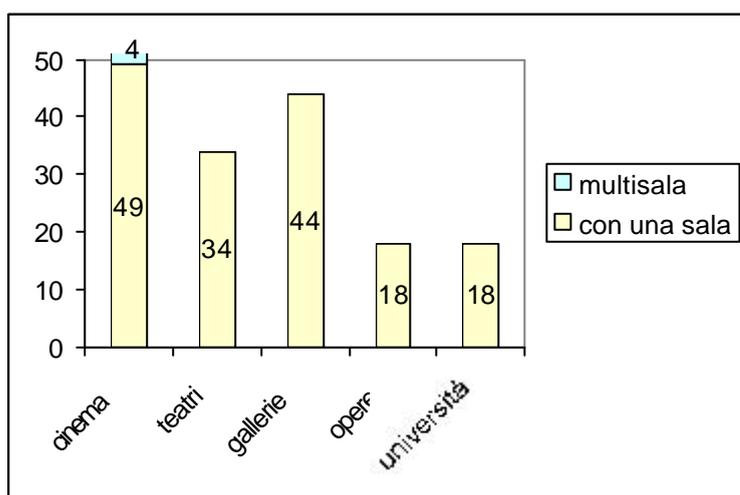
Eppure proprio la sua fisionomia di metropoli in continuo fermento culturale, mentre offre opportunità rilevanti, legate allo stato congenito di “apertura al nuovo”, presenta contemporaneamente ad ogni agenzia culturale la difficoltà di collocarsi entro il giusto solco di questo immenso terreno fertile, presenta cioè per l’IIC il rischio di scomparire nel troppo rumore creativo, tra le molte luci accese, nella – pur feconda – caoticità culturale.

⁶¹ Si pensi, in proposito, alle comuni radici rintracciabili ad esempio nell’esperienza dell’impero romano (vissuta da entrambi i paesi), ai maggiori fenomeni della letteratura e della filosofia, che hanno visto espressioni di riguardo e validi interpreti sia italiani che anglosassoni, segnando allo stesso passo lo sviluppo del pensiero occidentale, e non da ultimo all’influenza (determinante in tutti e due i paesi) della religione cristiana sulla fisionomia assunta dalla cultura e dalla società.

E' semplice, a questo punto, procedere nella riflessione e ritrovare, nel quadro descritto, quel contesto ambientale di *affollamento di mercato* di cui si è parlato nel capitolo precedente.

Si presentano qui di seguito i dati che individuano l'entità quantitativa della concorrenza esistente tra aziende operanti sul mercato culturale della capitale inglese (fig. 5). Dati che risultano indicativi, anche se di carattere puramente numerico, del panorama con cui occorre l'Istituto di cultura italiana si confronti.

Fig. 5 *il mercato dei prodotti culturali: tipo e numero dei concorrenti nell'offerta*



fonte: *Time Out*, Londra, Penguin Books, 2002

Il numero e la consistenza dell'offerta ad opera di concorrenti – più o meno specialistici – nel presidiare il mercato rende comunque necessario all'Istituto definire il proprio spazio d'azione in maniera estremamente attenta.

A fronte di un'analisi del contesto e della rielaborazione della *mission* sulla base di quello, ecco spiegata la *ratio* che l'*Italian Cultural Institute* ha tracciato per la sua esistenza: la «promotion of cultural exchanges».

Ratio che ne informa l'azione, ne delinea il profilo d'immagine ed il campo stesso di attività. E se, secondo quanto detto, la *mission* si definisce a fronte di un'attenta valutazione del contesto, da un lato, e di un'ugualmente fondamentale valorizzazione delle caratteristiche distintive dell'organizzazione, dall'altro, si veda come la necessaria individuazione della strategia del posizionamento più efficace passi per la ricerca di una leadership basata sulle competenze.

Leadership che fa divenire le caratteristiche dell'Istituto risorsa competitiva, inducendo a prediligere la nicchia di mercato come contesto di riferimento e come base di partenza per future espansioni.

Disegnando, infatti, la propria identità di nucleo di relazione ed epicentro di scambio, l'*Italian Cultural Institute* si propone al pubblico (utenti finali ed opinione pubblica) facendo leva sulle sue competenze: la padronanza di temi ed aspetti della cultura italiana per un verso, per l'altro la vocazione al dialogo costantemente implementata nelle abilità manageriali-organizzative necessarie.

Sulla base delle caratteristiche distintive dell'IIC, opportunamente segnalate, è possibile sia individuare i segmenti di pubblico direttamente serviti sia aprire nuovi orizzonti di attività per fasce di mercato raggiungibili tramite partnership (quelle stesse relazioni, cioè, che sono congenite alla *mission* dell'Istituto quale si è descritta).

4.1.1. La traduzione della *mission* in obiettivi

Definire in modo chiaro ed esplicito la *mission*, significa procedere poi verso una individuazione di obiettivi concreti per cui impegnarsi ed impiegare risorse, conformemente alle finalità generali segnalate.

Successivo quindi al momento dell'«esplicitazione della visione

d'impresa»⁶² è quello in cui si prospettano le linee d'azione che verranno seguite per adempiere alle suddette finalità e raggiungere gli obiettivi da quelle discendenti.

Passaggio dalla missione agli obiettivi logico e naturale è riscontrabile nella presentazione dell'Istituto, cui già precedentemente si è accennato.

Vi si trova, infatti, subito dopo la definizione della *mission*, quella degli obiettivi, generici ma già più pregnanti per la realtà vissuta dall'IIC, risultato del confronto di quella con le caratteristiche dell'organizzazione e dell'ambiente:

«L'Istituto *promuove la collaborazione* tra Università, accademie ed associazioni culturali nei due paesi e *fornisce assistenza all'organizzazione* dei più importanti eventi di cultura italiana in Gran Bretagna.

- L'Istituto *coopera con i dipartimenti di italiano delle università*

⁶² P. KOTLER - W. G. SCOTT, *Marketing management*, Torino, ISEDI-Prentice Hall International, 1993, p. 51

britanniche e, in particolare, è l'ente ufficiale per le riunioni congiunte dei lettori di lingua italiana. L'Istituto collabora, inoltre, con altri dipartimenti universitari, in campo sia umanistico che scientifico.

- L'Istituto *fornisce assistenza alle attività* della Associazione Italo-Britannica, della Associazione di Italianistica, dell'Associazione per l'Apprendimento delle Lingue (Commissione Italiana), dell'Associazione per lo Studio dell'Italia Moderna, dell'Associazione Giuridica Italo-Britannica, dell'Accademia Europea di Lettere, delle Associazioni italiane universitarie, della Dante Alighieri e delle altre associazioni anglo-italiane.
- L'ufficio informazioni dell'Istituto è in grado di fornire consulenza *su ogni aspetto della vita e della cultura italiana*.
- L'Istituto organizza e promuove conferenze, mostre, simposii e concerti presso la sede dell'Istituto o altrove.
- Borse di studio e ricerca per l'Italia sono assegnate dal Ministero italiano per gli Affari Esteri e da altre istituzioni

italiane per tramite dell'Istituto.

- L'Istituto organizza corsi di lingua italiana ad ogni livello.»

Se la *ratio* dell'IIC è quella di essere *superficie del governo per la promozione di scambi culturali*, allora l'Istituto orienterà la sua azione principalmente rispetto al proprio ruolo di *promotore di collaborazioni* tra enti ed istituzioni del mondo culturale inglese ed italiano; rispetto la propria funzione di *interlocutore deputato ad fornire l'assistenza* necessaria, su piano scientifico e logistico, all'organizzazione di manifestazioni che riguardano l'Italia; rispetto al proprio compito di *centro divulgatore di informazioni* su qualsiasi aspetto della vita culturale e sociale italiana e alla propria attitudine di *promotore di eventi* che la riguardino.

Obiettivi che rispondono nelle loro definizione, come è evidente, alla fisionomia dell'IIC come ponte tra i due paesi, di cui favorisce l'incontro culturale e la *reciproca conoscenza*.

4.2. Il portafoglio di attività dell'IIC

Continuando a seguire il modello del marketing, passo successivo all'individuazione degli obiettivi è quello della definizione del *portafoglio di attività* dell'organizzazione.

Nell'ottica aziendale per *portafoglio di attività* si intende «l'insieme di attività che l'impresa porta avanti nel periodo di riferimento del piano strategico»⁶³.

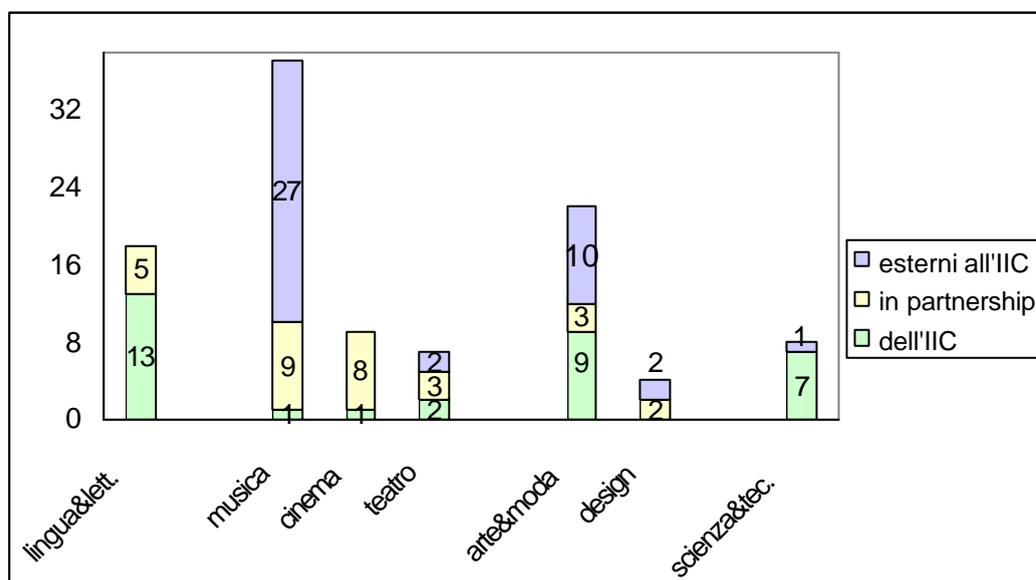
Traslando i termini del discorso per applicarlo agli IIC, organizzazioni senza *divisioni* né *SBU* (strategic business unit)⁶⁴ strutturate in modo permanente, si assiste ad un'organizzazione del lavoro “per progetto”, in cui ogni membro dell'Istituto offre le proprie competenze per ciascuna attività ed in cui queste sono assimilabili agli ambiti in cui si registra l'impegno di promozione dell'Istituto stesso.

⁶³ J. P. PETER – J. H. DONNELLY JR., *Marketing*, Milano, McGraw Hill, 1999, p. 18.

⁶⁴ «Una SBU possiede tre caratteristiche fondamentali:
- E' costituita da un singolo filone di attività (...) oggetto di un processo di pianificazione indipendente.
- Ha un proprio sistema competitivo, con il quale si confronta costantemente.
- E' gestita da un manager che ne assume la responsabilità per quanto attiene alla pianificazione strategica e alle performance in termini di profitto.»; P. KOTLER - W. G. SCOTT, *Marketing management*, Torino, ISEDI-Prentice Hall International, 1993, p. 57).

Volendo tracciare le direttrici fondamentali su cui questo impegno si dipana, sembra opportuno segnalare le manifestazioni che l'Istituto gestisce o che collabora ad organizzare, per distinguere da un lato la tensione a render nota la cultura italiana nei suoi diversi aspetti, dall'altro la volontà di promuoverla proprio attraverso le collaborazioni (fig. 6).

Fig. 6 *Eventi riguardanti la cultura italiana per tipo ed ente promotore*



fonte dei dati: IIC di Londra.

In questo caso si tradisce l'ottica del marketing, che vuole le attività individuate a partire dal cliente e dai suoi bisogni⁶⁵, per adottare un punto di vista centrato sulle espressioni della cultura.

Tale slittamento di prospettiva si giustifica per la particolarità del compito affidato agli Istituti italiani di cultura (*promuovere la cultura italiana*), per cui è impossibile scegliere il portafoglio di attività a partire da un bisogno o da particolari esigenze del pubblico, potendo al più strutturare l'offerta dell'IIC in maniera attenta a quelli. Offerta che però rimane di per sé obbligata nell'oggetto e vincolata nella *mission*.

Se si volessero individuare, quindi, le attività che costituiscono il portafoglio dell'IIC, si dovrebbe tornare allo schema su cui si articolano le manifestazioni della cultura (come fatto in figura), dove le suddette attività si trovano esplicitate in valori quantitativi (per numero e frequenza) e qualitativi (per tipologia).

⁶⁵ «un'area d'affari deve essere considerata come un *processo per soddisfare il cliente*, non un processo per la produzione di beni.» (ibidem, p.56).

4.3. Il target obbiettivo

Porsi come obbiettivo quello di divenire fautore di incontro multiculturale, di essere punto di riferimento per il mondo accademico e non per tutto ciò che riguarda l'Italia, di assumere il ruolo di attore diplomatico per le relazioni culturali e scientifiche, significa tracciare un campo d'azione dal margine molto ampio. Troppo, se si considera la necessità di agire efficacemente gestendo risorse limitate, come avviene per gli IIC.

All'imperativo dell'efficienza si risponde attraverso una limitazione dell'orizzonte con cui si dialoga, scegliendone degli interlocutori privilegiati. Individuando, cioè, come sponda naturale della propria attività, oltre alle necessarie figure istituzionali, un pubblico preciso, che non coincide più con l'intera popolazione residente nell'area in cui l'Istituto opera, ma che assume caratteristiche definite.

Si parla allora del *target obbiettivo* dell'IIC, indicando quel gruppo di destinatari più sensibile e più in sintonia con il prodotto offerto⁶⁶ e

⁶⁶ Dato il forte legame tra soggetto promotore, oggetto promosso ed attività di promozione stessa, si considerano in questo caso assimilabili il *target di*

al cui coinvolgimento tenderanno in maniera prioritaria la strategia di marketing e la strategia di comunicazione.

Incrociando i due tipi di indicatori classici utilizzati, quelli sociodemografici e quelli psicografici⁶⁷, è possibile tracciare il profilo del target obiettivo dell'*Italian Cultural Institute* descrivendo un insieme tendenzialmente omogeneo di individui residenti a Londra e di nazionalità inglese, appartenenti alla fascia di età tra i 18 e i 35 anni, dotati di cultura medio-alta e portati a condurre uno stile di consumi tendente ad appagare le esigenze di curiosità per il nuovo e di sofisticazione nei gusti.

Tale descrizione permette di conoscere, o per lo meno ipotizzare, in

comunicazione, «tutte le persone che possono servire da tramite tra l'azienda e i clienti», e quello *di marketing*, «tutti gli acquirenti potenziali» (Cfr. *Le regole del gioco*).

⁶⁷ Per quanto riguarda i parametri *socio-demografici*, «fra questi quelli universalmente usati sono il sesso, l'età, il reddito, la professione, la scolarità, la condizione socio-economica (spesso intesa come indicatore sintetico dei tre tratti precedenti), la zona di residenza, l'ampiezza del centro di residenza. (...)

Il termine *psicografico* è stato comunemente impiegato per definire l'utilizzazione di parametri di classificazione del consumatore di *tipo psicologico* (ad esempio il tipo di personalità, l'autonomia individuale, il conservatorismo, l'autoritarismo, la leadership, l'ambizione (...), anche se poi il termine è stato impiegato in maniera estensiva includendovi atteggiamenti verso il prodotto, variabili sociologiche, dati di comportamento. »; (G. Fabris, *La pubblicità, teorie e prassi*, Milano, Franco Angeli, 1997, p. 429-433).

modo plausibile l'esistenza di uno *stile di vita*⁶⁸ – e quindi *di consumo* – condiviso da chi possiede le caratteristiche rilevate per il target obiettivo.

La parte più giovane e vivace intellettualmente sarà dunque il pubblico privilegiato dell'Istituto, da catturare nell'attenzione attraverso opportune strategie di comunicazione e d'immagine, senza dimenticare che persone con le caratteristiche cui si è accennato, svolgono spesso ruolo di *opinion leader*, iniziatori di mode e trend di consumo e *influenzatori* di opinioni ed atteggiamenti, attivi in modo significativo all'interno di un particolare segmento sociale.

Il target obiettivo considerato diviene, quindi, non solo importante in sé, ma anche in relazione alla capacità di far nascere correnti di interesse verso la cultura italiana più estese, per raggio d'azione, rispetto al segmento di popolazione fin qui delimitato.

⁶⁸ «insiemi di persone che, per loro libera scelta, adottano modi di comportarsi (in tutti i campi della vita sociale ed individuale) simili, condividono gli stessi valori ed esprimono opinioni ed atteggiamenti omogenei»; (ibidem, p. 441).

4.4. Analisi e valutazione strategica del calendario di manifestazioni

Gli obiettivi formulati ed il target individuato informano conseguentemente l'azione dell'Istituto.

I contenuti proposti, la modalità di fruizione previste per l'offerta e quelle di comunicazione, infatti, saranno studiati per raggiungere il maggior numero di persone appartenenti al target obiettivo, come è facilmente verificabile a partire da un'analisi del calendario di eventi messo a punto dall'IIC per il periodo considerato (settembre 2001-luglio 2002).

L'arco di tempo che si prende in esame comprende le manifestazioni appartenenti al programma *Autumn Winter 2001 2002* e a quello *Spring Summer 2002* pianificati dall'Istituto.

Si condurrà innanzitutto un'indagine riguardante i contenuti, in vista di una valutazione della loro coerenza ed efficacia rispetto al progetto e alle finalità inizialmente dichiarate; in un secondo momento, si farà riferimento alla strategia di comunicazione come ad una risorsa imprescindibile nel perseguire gli obiettivi di promozione

prefissati.

4.4.1. I contenuti

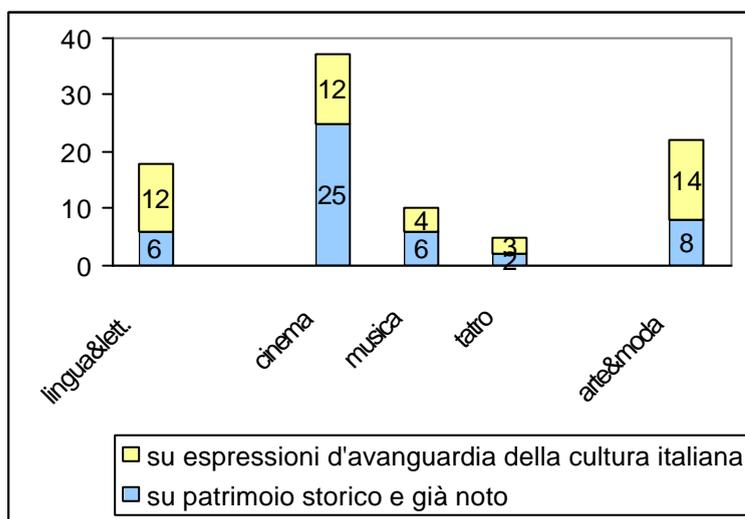
Ciò che si intende mettere in luce a questo punto, è il fatto che un IIC, e l'Istituto di Londra ne è esempio in positivo, promuove la cultura e l'immagine dell'Italia, non solo nei contenuti offerti al pubblico, ma anche – e forse in modo più sottile ed incisivo – attraverso il modo in cui questi contenuti sono proposti, in cui gli eventi sono organizzati e attraverso il tipo di collaborazioni di cui ci si serve, in grado di connotare significativamente il soggetto istituzionale.

Aver scelto il proprio posizionamento su di una nicchia del mercato dei prodotti culturali, l'aver definito il proprio interlocutore privilegiato nei tratti della popolazione giovane, dinamica e sofisticata nei gusti della fruizione dei prodotti stessi, obbliga l'Istituto a tenere un profilo di immagine coerente e indirizza verso particolari ambiti della cultura da promuovere e di partner da contattare.

Sembra utile, a questo proposito, ricorrere nuovamente ad una

schematizzazione del calendario di eventi (tutti in lingua inglese eccetto alcune rappresentazioni teatrali e le proiezioni di film), che chiarisca e riassume il tipo di manifestazioni organizzate, il loro numero e la frequenza delle partnership attivate (fig. 7).

Fig. 7 *Eventi dell'IIC per tema proposto*



fonte dei dati: IIC di Londra.

Come diviene evidente da una immediata percezione quantitativa, lo spazio dedicato ad aspetti già largamente noti della cultura italiana, è minore rispetto agli eventi che ne mettono in luce “lo stato dell’arte” attuale e le linee di tendenza evolutive. Tendenza spiegabile se si

considera la scelta, fatta a monte, del target privilegiato.

E' utile, inoltre, notare che laddove si registra una maggiore propensione a trattare aspetti celebri del patrimonio "storico" italiano, si è nel campo dell'opera o della musica classica e l'offerta non proviene direttamente dall'Istituto, ma da altre istituzioni, funzionanti indipendentemente dal suo apporto scientifico e culturale.

Infatti, se si considerano i dati relativi le manifestazioni che non sono di tipo concertistico, la predominanza del "passato" sul presente non è affatto netta, al contrario si assiste ad una distribuzione estremamente bilanciata tra le attività che riguardano la contemporaneità della cultura italiana e quelle che ne mettono in luce le radici.

Si può rilevare, quindi, nell'economia complessiva del calendario pianificato, un peso leggermente superiore delle espressioni del mondo culturale contemporaneo, più spiccatamente per ciò che attiene alla letteratura, all'arte e al teatro, riconoscendo in questo, lo sforzo dell'IIC a correggere l'immagine che dell'Italia si può avere all'estero, basandosi solo sulla conoscenza di espressioni culturali del passato.

Prevalenti in frequenza, infatti, e precipuamente di diretta competenza dell'IIC, sono quegli eventi che toccano le *avanguardie artistiche* e soprattutto le *contaminazioni trasversali a più culture* nel campo dell'arte e della letteratura.

E' evidente come scelte di questo tipo siano il risultato coerente del posizionamento strategico adottato e del pubblico privilegiato individuato.

Per quanto riguarda i contenuti, poi, un discorso particolare può essere condotto sui molti eventi in cui protagonista non è solo la cultura italiana, ma l'incontro tra le due culture diverse, reso possibile dall'attiva mediazione dell'Istituto, efficace nella misura in cui effettivamente favorisce reciproca conoscenza.

Ripercorrendo il programma in maniera sintetica si evidenziano, infatti, quali momenti salienti dell'attività condotta, quegli incontri che, avendo a tema espressioni della cultura italiana, rappresentano una riflessione su queste, secondo due prospettive proficuamente intrecciate: la prima considera l'opera in sé, ne dà giudizio estetico-formale, la seconda considera l'opera in relazione al pensiero e al

gusto del contesto culturale nuovo in cui viene a trovarsi, ne valuta le interferenze e le assonanze.

Facendo riferimento più concretamente alle manifestazioni in calendario, apparrà chiaro come allestendo esposizioni fotografiche o installazioni in cui un artista italiano interpreta la realtà inglese, aprendo dibattiti sulle contaminazioni ed i cambiamenti linguistici tra inglese ed italiano, discutendo del cinema contemporaneo italiano con esperti del campo di origine inglese, l'Istituto raggiunge contemporaneamente due obiettivi: presenta la cultura italiana così come prende forma nei diversi campi, rendendola nota ed esponendola a giudizio critico del pubblico d'oltre Manica, e la mette in relazione al mondo anglosassone, indicandone i legami esistenti o possibili, coinvolgendo in prima persona il pubblico.

Le attività sostenute dall'IIC – direttamente o indirettamente – risultano, quindi, coerenti per il target obiettivo individuato, così come dimostrano i dati di *turn out*.

Si registra, infatti, come afferma Giulia Maione, *press & pr officer*, il successo degli *incontri letterari* e delle mostre d'arte

contemporanea. Si assiste così, per ciò che riguarda la promozione della lingua, all'istituzione di una *serie* di incontri letterari, che diventano un appuntamento fisso per i membri dell'Istituto e che vedono coinvolti assiduamente i dipartimenti di italianistica di diverse Università inglesi, e al consolidarsi delle relazioni con la *Tate Modern* ed i *Riverside Studios Cinema*, in campo artistico in senso lato.

4.4.2. Le partnership

L'orientamento a privilegiare un pubblico quale quello descritto ed ad assecondarne i gusti determina anche numero e tipo di collaborazioni attivate dall'Istituto.

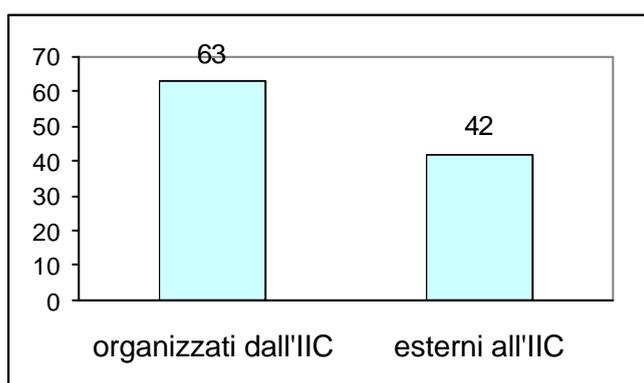
Si noti come il programma dell'IIC comprenda eventi distinguibili in tre categorie: quelli di cui è diretto promotore l'Istituto, quelli *supported* (di cui esso è promotore insieme ad altri soggetti) e quelli *not supported* (cui dà pubblicità in quanto riguardanti la cultura italiana ma nella cui organizzazione non ha parte alcuna).

Analizzando in primo luogo la relazione quantitativa tra eventi organizzati – almeno in parte – dall'IIC e quelli esclusivamente

attribuibili ad altre istituzioni, emerge che quasi il 60% del totale è “a carico dell’Istituto”, segnando, quindi, un rapporto sostanzialmente equilibrato tra le parti (si veda fig. 8).

Il restante 40% delle manifestazioni riguardanti aspetti del mondo culturale italiano è invece attribuibile ad altre agenzie, operanti sul mercato culturale, che trovano a loro volta cassa di risonanza nella pubblicità fatta dall’Istituto, il cui ruolo di amplificatore, in questo caso, risponde all’imperativo di far volgere l’attenzione del pubblico più vasto possibile verso la nostra cultura.

Fig. 8 *Gli eventi riguardanti la cultura italiana per ente promotore*



fonte dei dati: IIC di Londra.

Tanto le partnership individuate, quanto le relazioni con enti ed istituzioni affini nei temi e nel “carattere”, hanno, infatti, il ruolo di strumento strategico nella costruzione dell’immagine dell’Istituto e nella definizione di un suo margine di azione molto più esteso di quello che sarebbe possibile con le sole forze, economiche e non, dell’IIC.

In entrambi i casi, infatti, si accentuano le potenzialità espressive dell’Istituto, che arriva a toccare segmenti nuovi di “utenti potenziali” (tramite le collaborazioni) e che si propone interlocutore qualificato a supporto di altri soggetti, attivi in ambiti più specifici (tramite la pubblicità resa alle manifestazioni *not supported*).

Ciò significa acquisire maggiore visibilità in contesti specifici e stabilire contatti che risultano un valore aggiunto per l’Istituto.

Si considerino sotto questo aspetto alcuni tra gli interlocutori individuati dall’Istituto attraverso le partnership attivate, per rilevarne le caratteristiche salienti per l’Istituto stesso.

4.4.2.1. La *Tate Modern*

Nata per inaugurare il nuovo millennio, la Tate Modern è la propaggine della Tate Gallery interamente dedicata all'arte moderna e contemporanea.

Situato su di una riva del Tamigi, in quello che era lo stabilimento della vecchia centrale elettrica, il museo ha sede in un edificio spettacolare per l'imponenza delle dimensioni e la leggerezza dei materiali (il tetto è costituito da sole vetrate).

All'aspetto inconsueto si accompagna l'ambizioso fine di attirare il pubblico più giovane e curioso, programmando aperture serali e prevedendo spazi di incontro e svago "impegnati" all'interno dell'ampio complesso.

Aperta alle collaborazioni, la Tate Modern ospita spesso esposizioni temporanee in sezioni speciali, dedicate ad artisti particolari. Tra queste la mostra sull'*Arte povera* coordinata con l'Italian Cultural Institute.

4.4.2.2. I *Riverside Studios Cinema*

Centro artistico risultato di numerose vicissitudini storiche, ha vissuto i cambiamenti determinati dalle diverse direzioni artistiche susseguentesi dagli anni '30 fino ad oggi, mantenendo intatta però la vocazione a “epicentro di sperimentazione”, attualmente è un complesso comprendente una galleria d'arte, due teatri, un cinema, un bar, una libreria ed una mensa.

E' uno dei centri propulsori della vita culturale londinese, configurandosi tanto associazione culturale, quanto centro sperimentale, con una spiccata propensione a privilegiare le espressioni post-moderne del balletto e del teatro.

Non si farà difficoltà ad individuare per l'IIC nei *Riverside Studios* un collaboratore che permette al primo di arrivare ad un pubblico diverso da quello solitamente raggiunto come istituzione, ma che possiede tutte le caratteristiche del target obbiettivo rilevato.

4.4.2.3. La *Royal Opera House*

Uno dei più grandi teatri dell'opera al mondo, centro focale della

vita artistica europea ed inglese, la *Royal Opera House* è storica istituzione in campo musicale e classico punto di riferimento del mondo anglosassone.

Raccoglie, ovviamente, un pubblico sofisticato e tradizionale nei gusti, tuttavia ugualmente sovrapponibile, almeno in parte, a quello il cui profilo si è descritto per il target dell'IIC.

L'IIC, quindi, ricava in qualche modo prestigio e credibilità dalle cooperazioni con la *Royal Opera House*, introducendosi ad un settore specifico del mondo culturale.

4.5. I contatti con il pubblico e la pubblicità agli eventi

Ciascun Istituto di cultura in quanto organizzazione attiva – in ragione del mandato istituzionale – sul mercato dei prodotti culturali, gestisce, in modo più o meno consapevole, le proprie “comunicazioni verso l'esterno”.

Se queste sono studiate e sostenute come conseguenza coerente del posizionamento strategico, dell'identità e del target prescelti, divengono veicolo per costruire la credibilità del soggetto ed

un'ulteriore risorsa per il raggiungimento degli obiettivi⁶⁹.

Perché la comunicazione sia efficace, occorre, sulla base di una previa analisi del target, definirla nel tono, nello stile, nei mezzi che la veicolano oltre che nei contenuti. Ed alla definizione di ciascuno di questi elementi devi seguire la sua applicazione coerente per ogni superficie su cui la comunicazione stessa avviene.

Non bisogna dimenticare, infatti, che un'organizzazione istituzionalmente preposta alla *promozione*, quale è un Istituto di cultura, comunica in ogni momento della sua vita e in qualsiasi suo atto.

Si prenderanno quindi in esame quelli che possono definirsi gli elementi salienti della comunicazione dell'IIC in quanto esemplari

⁶⁹ «Due sono gli elementi fondamentali del processo comunicativo: il *comunicatore* (o fonte) e il *ricevente*. Due altri elementi costituiscono gli strumenti fondamentali della comunicazione: il *messaggio* e il *mezzo*. (...) Questi elementi possono essere così definiti:

- Comunicatore: chi emette il messaggio nei confronti di un altro soggetto.
- Messaggio: l'insieme di simboli che il comunicatore trasmette.
- Mezzo: i canali di comunicazione attraverso i quali il messaggio passa dalla fonte al ricevente
- Ricevente (o *audience*): chi riceve il messaggio di altri. (...)

Il modello sottolinea due fattori chiave per un'efficace comunicazione. Chi comunica deve sapere a quale pubblico si vuole riferire e quali risposte vuole ottenere.»; (P. KOTLER - W. G. SCOTT, *Marketing management*, Torino, ISEDI-Prentice Hall International, 1993, p. 824 - 825).

della possibilità di fare della comunicazione sostenuta una risorsa strategica ed un vantaggio competitivo.

4.5.1. L'immagine coordinata

Si è detto che l'IIC comunica in ogni momento, in ciascun atto verso l'esterno e ed in ogni tensione relazionale dalla pubblicità alla carta intestata, dal programma di eventi pianificato al marchio usato a simbolo dell'Istituto.

Questo è quanto attiene, mutuando il linguaggio tipico dell'impresa, all'*immagine coordinata* di un'azienda. Elemento che appartiene alla sfera della sua comunicazione, ma capace di assumere valenza inaspettata nell'influenza che ha sul successo (o l'insuccesso) di questa presso il pubblico.

L'immagine coordinata si definisce a partire da ciò che è solitamente detta l'identità visiva (*visual identity*) fino a comprendere l'intero «complesso di azioni e di effetti che rispecchiano la fisionomia e l'identità dell'azienda e dipendono dai giudizi, dalle opinioni e dalle valutazioni che il mondo esterno (e quello interno)

hanno dell'azienda»⁷⁰.

L'immagine coordinata dell'*Italian Cultural Institute* sarà quindi il risultato delle sue scelte di comunicazione come delle sue azioni di marketing.

Trasmessa a partire dal tipo di offerta strutturata, per quanto riguarda i contenuti, fino al modo di proporsi nelle partnership ed all'interno del mondo istituzionale, per ciò che riguarda la "forma", essa dovrebbe rispecchiare la *mission* stabilita e renderla visibile e comprensibile nel contesto socio-culturale di riferimento.

Inoltre, se la comunicazione è lo strumento principe attraverso cui si realizza l'immagine coordinata e se questa è determinante per il raggiungimento degli obiettivi, allora bisogna riconoscere proprio all'attività di costruzione dell'immagine coordinata dell'Istituto lo status di "comunicazione di pubblico interesse". E in quanto tale consistente «in un processo di lettura-interpretazione della domanda e di elaborazione di messaggi che si muovono, dunque, tra identità

⁷⁰A. APPIANO, *Pubblicità, comunicazione, immagine*, Bologna, Zanichelli, 1991, p. 42.

dell'utenza di riferimento e fini che l'emittente si propone»⁷¹.

Dunque, l'emittente da un lato, con i suoi obiettivi e la sua personalità, dall'altro l'utenza, il pubblico con le sue caratteristiche; nel caso considerato, ad un polo del processo è l'IIC, all'altro il target obiettivo.

Se una delle finalità principali sottese all'azione dell'IIC può indubbiamente dirsi il coinvolgimento di un target giovane, appartenente alla *middle class* londinese, in modo conseguente dovrà formularsi l'immagine dell'IIC attraverso ciascun elemento della comunicazione sostenuta.

Prendendo in esame alcuni momenti su cui si costruisce l'immagine coordinata, considerandoli alla luce delle scelte strategiche di posizionamento, target ed obiettivi, è possibile descrivere quale sia l'identità istituzionale che individua l'Istituto di Londra, valutandone l'efficacia rispetto agli obiettivi.

⁷¹ E. LIO, in S. ROLANDO (a cura di), *Teoria e tecniche della comunicazione pubblica*, Milano, Etas, 2001, p. 477.

4.5.2. Il marchio

Ogni marchio, per sua propria natura, è estrema sintesi significativa, è *simbolo*, che richiama universi di significato secondo associazioni semantiche più o meno vincolate, ed è *segno*, che indica la volontà di comunicare del suo emittente ed indirettamente gli allude.

Il marchio come strumento della comunicazione aziendale funziona ed è efficace nella misura in cui è in grado di individuare un prodotto come appartenente a quell'azienda fino a tutelarne legalmente l'esclusività, di identificare un'azienda rispetto alla concorrenza e di far riconoscere come tali tutte le manifestazioni – a livello di gruppo (*corporate*), marca (*brand*) o prodotto (*product*)– di quella stessa azienda⁷².

Esso assume, quindi, compiutamente il ruolo di strumento di

⁷² Le funzioni del marchio «possono così venire codificate:
- permette di riconoscere l'impresa nelle sue varie manifestazioni;
- dichiara l'appartenenza di un prodotto, di un edificio...fino a tutelarne l'esclusività da un punto di vista legale;
- sottolinea graficamente e stilisticamente il momento storico-culturale in cui l'azione si colloca;
- esprime in maniera connotativa e simbolica il carattere del soggetto (...).»;
(A. APPIANO, *Pubblicità, comunicazione, immagine*, Bologna, Zanichelli, 1991, p. 32).

identificazione sul mercato, eppure le sue capacità espressive e le sue potenzialità sono di gran lunga maggiori.

«Il marchio è elemento portante della *visual identity* di una organizzazione, è espressione dell'identificazione delle sue caratteristiche peculiari»⁷³, riassume, infatti, nell'immediatezza dell'immagine la ragione sociale e la filosofia del suo titolare, comunicandole all'esterno.

Attraverso il linguaggio iconico esso richiede, al tempo stesso, al ricevente di partecipare personalmente alla strutturazione del messaggio, non vincolato a specifiche denotazioni se non in minima parte, implicando, invece, la messa in gioco di connotazioni originali e individualmente significative.

Il marchio, dunque, se ben strutturato, è in grado sì di parlare dell'Istituto, del suo carattere, della *mission* che gli è sottesa, e in qualche modo di rimandare all'Italia stessa, ma è anche un veicolo comunicativo che instaura legami emotivi con il pubblico, lasciando libero il significato (e insieme con esso anche il tono della

⁷³ Ibidem, p. 34.

comunicazione) di oscillare entro un certo margine di connotazione⁷⁴.

Il marchio dell'*Italian Cultural Institute* è costituito da un pittogramma (cioè un segno di carattere esclusivamente iconico-figurativo) in cui una tipica caffettiera italiana si “veste” dei colori della bandiera britannica (vedi fig. 9).

Fig. 9 *Il marchio dell'IIC di Londra*



fonte: www.italcultur.org.uk

Un'unica immagine fonde insieme idealmente Italia e Inghilterra, offre uno stereotipo dell'italianità in versione anglosassone, interpreta

⁷⁴ Ogni marchio, infatti, funziona producendo effetti di *dilatazione semantica*.

un tipico elemento con cui tradizionalmente si identifica l'Italia “dal punto di vista britannico”.

Il logo proposto ad identificare l'IIC ha la proprietà della sinteticità e dell'espressività nella misura in cui richiama alla mente i due paesi nei loro tratti caratteristici e li unisce senza forzatura in un'unica immagine. Immagine che in quanto marchio dell'Istituto ne dà un'idea di luogo di incontro e fusione, per ciò che attiene ai contenuti, e di ludicità e informalità, per quanto riguarda invece il profilo formale della sua fonte.

Il marchio scelto racconta come Italia e Inghilterra che si incontrino e come centro dell'incontro sia l'IIC, punto medio tra le due, votato al dialogo.

L'immagine usata descrive sinteticamente proprio la ratio istituzionale dell'Istituto (punto focale di scambio culturale) e la trasmette indicando da un lato il profilo giovane dell'IIC, segno di una comunicazione strategicamente tarata sul target, e dall'altro l'identità del soggetto che ne è fonte, suggerendone il profilo.

Oltre al pregio della sinteticità e a quello della pregnanza di

significato pertinente, il marchio dell'Istituto risponde a ciascuna delle funzioni tradizionalmente affidategli in campo aziendale, essendo valido ausilio all'individuazione della fonte dei messaggi provenienti da quello in ogni campo: ogni comunicazione recante il marchio dell'IIC di Londra sarà immediatamente riconoscibile grazie alla forza e alla chiarezza espressiva del logo in positivo come in negativo, in bianco e nero come a colori, a due come a tre dimensioni, così come è d'obbligo per un'efficace comunicazione visiva.

Ancora un'ultima considerazione sul marchio, preso ad elemento esemplare della comunicazione attuata dall'IIC, le riflessioni sul quale conducono ad una più ampia valutazione dell'orientamento al target ed agli obiettivi dell'Istituto in generale.

Ciascun marchio è strutturato, e quindi analizzabile, secondo tre aspetti: *sintattico* (riguarda la combinazione di segni appartenenti a diversi codici su cui è costruito), *semantico* (indica il rapporto segno visivo, senso culturale e significato di identificazione desiderato) e *pragmatico* (la funzionalità del marchio nei diversi contesti in cui è utilizzato, la sua efficacia espressiva nei cambiamenti quali quelli

indicati in precedenza da positivo a negativo, ecc,...).

Seguendo quest'approccio nel logo dell'IIC ad un primo livello è riscontrabile l'equilibrio sintattico tra gli elementi formali: le linee, che ne delimitano i contorni, ed i piani di colore, che gli conferiscono l'esatto valore, sono segni appartenenti a diversi momenti dello stesso codice (quello iconico), ciascuno latore di un particolare carattere nazionale (le linee individuano la caffettiera, i colori la bandiera britannica) in composizione perfettamente armoniosa e sintatticamente comprensibile.

Ad un secondo livello, poi, è leggibile la relazione tra *segno* (quindi l'immagine) il *significato* che culturalmente le viene attribuito (l'idea degli stereotipi nazionali) e il *programma* dell'IIC, relazione che emerge con una forte penetrazione tra semiotica e semantica, rendendo efficacemente la ratio dell'Istituto e il suo carattere dinamico ed informale.

Per quanto riguarda poi il valore pragmatico del logo, si sono già viste le sue capacità comunicative nei vari contesti possibili laddove si è parlato della trasferibilità da B/N a colore, da positivo a

negativo...senza perdita di incisività e riconoscibilità (si veda fig. 10).

Assolvendo alle esigenze poste ai tre livelli suddetti, il marchio dell'*Italian Cultural Institute* risulta definito in maniera attenta nella sua personalità semiotica, veicolo di comunicazione efficace e mezzo di identificazione funzionale.

Fig. 10 *Il marchio dell'IIC di Londra in bianco e nero*



fonte: catalogo degli eventi dell'IIC *aprile-luglio 2001*

4.5.3. Il web site

Soffermarsi sulla presenza in rete di un Istituto di cultura è un passaggio obbligato considerando il ruolo di epicentro di comunicazione e di *focus* di incontro svolto da queste propaggini istituzionali.

Se la rete, infatti, è moltiplicatore di scambio e spazio di

contaminazioni esponenziali in potenza, la vetrina virtuale diviene un *must* tra le superfici di comunicazione da attivare per un IIC; significa, infatti, offrirsi nell'immagine ed operare promozione della cultura italiana sulla linea di confine tra diversi spazi nazionali, punto di incontro naturalmente preposto allo scambio culturale.

Approdando a questa finestra sulla realtà dell'Istituto di Londra, se ne percepisce immediatamente il carattere eclettico nelle relazioni con l'esterno, spesso segnalate tramite *link* esterni al sito, la vivacità nelle attività programmate e il profilo giovane e *trendy* di un soggetto attento a divenire attore competitivo sulla scena delle manifestazioni culturali della città ospitante, di cui cerca di indovinare il gusto.

Il sito è organizzato su di una struttura "a ruota", in cui ogni pagina è collegata alla principale e dà accesso ad ogni altra tramite segnalazioni estremamente chiare e facilmente intuibili.

L'equilibrio compositivo è reso dalla semplicità degli elementi costitutivi (pochi ed essenziali) e dalla loro disposizione costante per ogni pagina, composta come un foglio di carta intestata (sempre in alto a destra il marchio dell'IIC e l'indirizzo).

Il risultato è di serietà e professionalità insieme ad una caratterizzazione – come più volte si è detto – ludica data dalla presenza del logo, dalle immagini presenti e dalla estrema semplicità di fruizione dei contenuti come degli approfondimenti desiderati nell'informazione (possibili tramite *link* opportunamente segnalati).

Ogni pagina conferma e rafforza l'immagine dell'IIC inizialmente suggerita nell'*homepage* (in cui il marchio campeggia sullo sfondo bianco affiancato dal nome dell'Istituto in doppia versione linguistica) il che denota una forte strategia di comunicazione e di immagine coordinata, finalizzata a presentarsi nel modo più adeguato per raggiungere il target, da un lato, gli obiettivi istituzionali di epicentro di vita culturale, dall'altro.

La semplicità della struttura del sito è stemperata e resa vivace nella fruibilità da elementi allegri inseriti nelle pagine, esemplare il logo a questo proposito.

La strategia comunicativa scelta è sostenuta in ogni dettaglio e per questo efficace nel trasmettere un'identità dinamica dell'IIC e nel proporlo come interlocutore affidabile e allo stesso tempo piacevole

per il visitatore (come per il curioso) in cerca di notizie.

Concludendo si può affermare che il profilo dell'Istituto e quello della sua comunicazione, dunque, si fondono e risultano l'uno proficuamente complementare all'altro. L'immagine che si costruisce a partire dagli indizi del testo mediatico, infatti, combacia in tutto con quella che si elabora a partire dal calendario delle manifestazioni organizzate, ed entrambe segnalano la forte attenzione al pubblico di riferimento, per cui sono tarati linguaggio ed estetica.

4.5.4. Pubblicità e *customer care*

Se la promozione della cultura italiana si attua pianificando un particolare calendario di eventi che ne tenga in conto le espressioni più significative, è pur vero che a sua volta questo calendario andrà promosso presso il pubblico.

Ciò significa indagare le strategie ed i mezzi adottati per render noto il programma dell'IIC.

L'Istituto di Londra effettua due tipi di pubblicità: una sulla stampa secondo la pubblicità tradizionale, l'altra seguendo l'approccio delle

pubbliche relazioni.

Settimanalmente, infatti, vengono pubblicati gli eventi in programma all'IIC su *Time Out*, rivista settimanale con copertura "Londra e dintorni" in cui è possibile trovare lo spettro completo dell'offerta culturale della capitale (collocando, dunque, l'Istituto a pieno titolo tra gli attori che la formulano).

Spetta all'ufficio stampa dell'Istituto, poi, notificare ai quotidiani manifestazioni particolarmente significative su piano diplomatico-istituzionale. In tal caso, la pubblicità degli eventi trova risonanza su mezzi di carattere nazionale particolarmente autorevoli.

Ad un livello differente viene condotta dall'Istituto una pubblicità agli eventi *ad personam*, pubblicità diretta a figure istituzionalmente importanti del panorama culturale del paese ospitante; azioni di pubblicità riconducibili nel perimetro delle "relazioni internazionali" la cui attivazione è funzionale alla promozione della cultura italiana a più ampio raggio.

Decisamente interessante risulta, infine, l'idea di servirsi di liste del pubblico già frequentante l'Istituto per effettuare una comunicazione

personale via posta elettronica.

L'idea è interessante perché sfrutta i vantaggi della *customer care* e introduce un relazione personale tra IIC e “cliente” (non più utente) in consonanza con una strategia di marketing attenta al proprio pubblico, che viene seguito e con cui si cerca il dialogo.

La comunicazione tenuta per avvisare il pubblico adotta inoltre la strategia di segmentazione del target, diviso, appunto, per categorie di eventi e per argomento, così da strutturare una “cura del cliente” seguendo i gusti e le preferenze segnalate dallo stesso e da pianificare una comunicazione efficace ed una efficiente gestione di tempi e risorse.

CAPITOLO QUINTO

L'Istituto Italiano di Cultura di Ankara

5.1. Ankara, porta orientale del moderno occidente

Ankara, terra di confine, capitale di uno stato, la Turchia, nato appena il secolo scorso dallo sfaldarsi dell'impero ottomano alla fine della prima guerra mondiale; luogo in cui l'occidente è aspirazione vissuta e l'oriente forte radice.

Ankara è città segnata nella sua fisionomia da questo binomio culturale profondamente intrecciato e determinante un orizzonte culturale e sociale del tutto particolare.

Ankara, infatti, vive la storia di una capitale di cultura islamica impegnata sin dai tempi dei romani in strette relazioni con l'occidente e conserva tuttavia una impronta orientale nell'assumere pian piano, con volontà determinata ed ostinata ricerca di modernità, i tratti della capitale dell'occidente del globo, tratti che permangono, però, segnati di antico oriente.

La città stessa tradisce la doppia identità vissuta, ad esempio nella sua configurazione urbanistica (ai monumenti di origine romana ed anatolica si affiancano ampie strade popolate di negozi e ristoranti di lusso, alle tradizionali moschee seguono gli edifici delle ambasciate ed

i palazzi governativi di recente costruzione,..) o nelle linee fondamentali della sua economia (principalmente mercato agricolo e della lana, con industrie alimentari e tessili ed al tempo stesso centro culturale e amministrativo della regione e dello stato turco).

5.2. L'Istituto Italiano di Cultura in Turchia, cenni storici

L'Istituto di cultura italiana nasce ad Ankara nel 1959, assumendo allo stesso tempo la funzione di Ufficio dell'Addetto Culturale dell'Ambasciata d'Italia, e si trova immediatamente a rivestire il ruolo di promotore della *lingua* italiana innanzi tutto, attraverso una fitta collaborazione con il pre-esistente lectorato di italiano dell'università della capitale.

Le relazioni tra università e IIC sono spesso spontanee e rappresentano una modalità abituale per incidere nel tessuto sociale del paese ospitante, tuttavia quello di Ankara risulta un caso *sui generis*, a causa del contesto culturale e della frequenza crescente con cui tali relazioni sono state condotte nel tempo.

Si è verificata, infatti, una iniziale situazione di “domanda di

conoscenza della lingua italiana” che ha determinato l’esistenza di una curiosità diffusa verso l’Italia, su cui la nascita dell’IIC si è felicemente innestata.

L’inizio degli studi di italiano nell’Università di Ankara risale ai primi anni ’50, quando in seno al Dipartimento di Filologia Classica fu istituito un Lettorato di italiano, a sua volta poi trasformato in Dipartimento autonomo, Istituto che vide da subito estrema vivacità nell’attività didattica e grande seguito ed entusiasmo presso gli studenti.

Ciò cui interessa in questa sede dar rilievo, tuttavia, sono le motivazioni *ab origine* dell’istituzione del Dipartimento di italianistica, in modo da poter procedere poi al confronto con gli intenti istituzionali dell’Istituto di cultura italiana, che con quello collabora.

In primo luogo, si consideri come l’esigenza di aprire all’interno dell’università uno spazio per lo studio della lingua italiana si manifesti nell’alveo della filologia classica, ambito di ricerca cui spontaneamente si dedica la speculazione accademica di un paese che

rintraccia una parte importante della propria storia e delle proprie radici nelle antiche civiltà greca e romana, un paese che si trova, quindi, per vicissitudini storiche naturalmente proiettato in relazioni con l'occidente.

In secondo luogo, un dato fondamentale emerge dalla convinzione sottesa alla creazione dell'Istituto di italiano: quella per cui la lingua italiana sarebbe la chiave più efficace per comprendere il fenomeno storico dell'Umanesimo e del Rinascimento.

Basterà ricordare, a questo punto, che Umanesimo e Rinascimento sono uno dei nodi fondamentali su cui si è sviluppata la cultura occidentale moderna e contemporanea, per riconoscere nell'apertura all'italiano come lingua, un avvicinamento – per sineddoche, quasi – all'occidente *tout court* tramite il suo veicolo privilegiato.

Per completezza del quadro di riferimento che si è cercato di descrivere, solo nei suoi tratti essenziali e in quelli utili ai fini del lavoro condotto – e senza alcuna pretesa di esaustività – sembra utile ricordare che negli anni in cui il Dipartimento di italianistica veniva fondato, la Turchia viveva un periodo di governo filoccidentale,

seguito da una spinta di rinnovamento interna al paese. Questo fermento culturale perdurò anche nel successivo periodo di crisi politica, segnando la Turchia nel progressivo sviluppo economico nel solco della tradizione liberista occidentale.

In questo contesto si inserisce, nel 1959, la fondazione dell'Istituto Italiano di Cultura di Ankara, Istituto che troverà immediato interlocutore proprio nell'università.

5.3. L'identificazione dei concorrenti nel mercato culturale

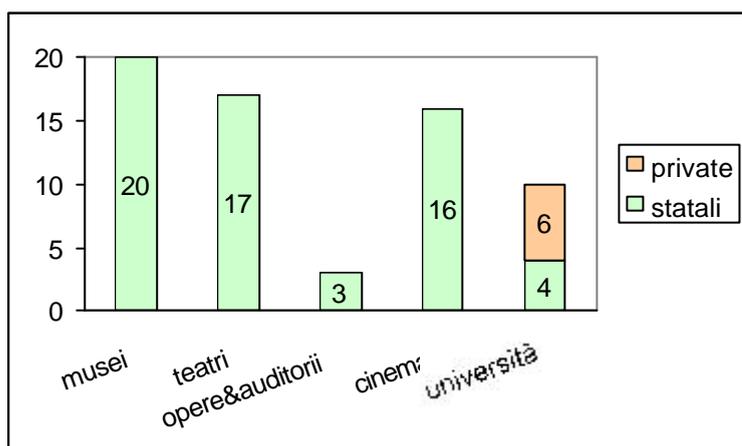
Per individuare il ruolo di un'organizzazione sul mercato, le opportunità e i rischi che questo presenta, occorre in primo luogo considerarne le caratteristiche di competitività.

Il mercato su cui si colloca l'offerta dell'IIC è la città di Ankara. Di questa, dunque, si prenderanno in esame i soggetti concorrenti nell'offerta di prodotti culturali, così da analizzarne sia la consistenza numerica sia il posizionamento sia la capacità di presidio nello specifico settore di attività.

I dati riportati (fig. 11) mostrano chiaramente l'esiguità numerica

della concorrenza rispetto ad altre situazioni (come quella di Londra precedentemente esaminata), indicando, per Ankara, una situazione di mercato abbastanza “statica”, in cui i concorrenti sono facilmente individuabili e prevedibili nell’offerta.

Fig. 11 *Il mercato dei prodotti culturali: tipo e numero dei concorrenti nell'offerta*



fonte dei dati: IIC di Ankara.

Situazione, questa, che si determina non solo a partire dal numero dei soggetti operanti sul mercato culturale, ma anche, e in modo decisivo, sulla base dell’identità degli soggetti stessi e delle caratteristiche del prodotto che offrono.

Analizzando, infatti, il posizionamento dei soggetti sul mercato, rispetto al prodotto da un lato e rispetto all'utenza potenziale dall'altro, se ne focalizzano le porzioni maggiormente presidiate insieme ad eventuali nicchie ancora da occupare.

Innanzitutto, il numero preponderante di musei rispetto alle altre istituzioni culturali, e più precisamente di musei a tema storico, etnografico ed antropologico, indica la forte importanza attribuita alla storia passata e alle radici culturali del luogo, percepite importanti.

In secondo luogo, si noti il maggior presidio del patrimonio culturale che si considera usualmente la *kultur* di un paese da parte degli attori presenti sul mercato e per lo più di *status* istituzionale.

Considerevole risulta, infatti, il numero di teatri, opere e sale da concerto se confrontato con quello dei cinema, gli uni impegnati nell'offerta di prodotti maggiormente legati al passato o comunque rivolti ad un pubblico dai gusti tradizionali, gli altri proiettati su espressioni culturali contemporanee e generalmente fruite dalla parte più giovane e dinamica della popolazione.

Infine, un ultimo dato da tener presente è il numero consistente di

Università, di cui il 60% private e con impostazione tipica del *college* americano e il restante 40% statali (vedi fig. 11).

Si completa così un quadro di mercato caratterizzato da un lato dalla tendenza a privilegiare la diffusione di prodotti culturali appartenenti al patrimonio artistico e scientifico “sistematico” o comunque sistematizzabile, dall’altro dall’azione predominante sul mercato dei “canali di distribuzione tradizionali” per questi prodotti, canali individuabili nei soggetti istituzionali delle Università che assumono il ruolo di catalizzatori di innovazione e apertura al nuovo insieme a quello di trasmissione della *kultur*.

Il panorama competitivo in cui l’Istituto di Ankara agisce, dunque, non presenta un affollamento nell’offerta ma un forte presidio nell’area dell’arte e della letteratura intese come patrimonio storico, presidio deciso cui si accompagna un corrispondente interesse del pubblico per i prodotti di quest’area e una predisposizione a modalità di fruizione istituzionalmente codificate (visite ai musei, lezioni accademiche..).

Si veda in seguito come l’IIC debba adeguarsi nell’offerta proposta

ad un simile contesto ambientale attraverso opportune modalità di comunicazione verso l'esterno e la scelta di un posizionamento che tenga conto della difficoltà di inserirsi tra le istituzioni percepite familiari dal pubblico nonostante la distanza dei contenuti promossi rispetto la cultura di appartenenza.

5.4. La definizione della *mission*

Istituzione per lo sviluppo di reciproca conoscenza tra i popoli, l'IIC di Ankara deve trovare la sua propria via per realizzare il mandato istituzionale secondo il contesto, con le sue caratteristiche, e le proprie risorse e competenze.

Come si è detto in precedenza, la *mission* di un'organizzazione è il risultato di un «processo di identificazione delle direttrici fondamentali in base a cui operare, delle finalità verso cui orientare la propria attività, degli elementi strutturali mediante i quali si intendono perseguire gli obiettivi generali e specifici e delle modalità secondo le

quali interagire con il mercato»⁷⁵.

Essa dipende, dunque, nella sua formulazione, dalla prioritaria analisi dell'ambiente, particolarmente decisiva in questo caso nell'orientare l'azione dell'Istituto ed il suo profilo.

A fronte, infatti, di un già esistente interesse per la lingua italiana, della difficoltà di confrontarsi con un orizzonte culturale in qualche modo “chiuso” e a tratti freddo (perché completamente diverso dal proprio), della necessità di individuare una traccia efficace per l'azione di promozione culturale, la diffusione dell'italiano diviene uno dei punti fondamentali dell'azione dell'IIC e lo strumento più adeguato attraverso cui ottemperare al mandato istituzionale.

Dedicandosi alla diffusione della lingua italiana, infatti, l'Istituto è in grado di sfruttare le condizioni ambientali e di promuovere effettivamente la cultura italiana in tutte le sue diverse espressioni, adeguandosi ai gusti del pubblico e raggiungendo l'obiettivo di scambio e conoscenza reciproca.

⁷⁵ P. KOTLER - W. G. SCOTT, *Marketing management*, Torino, ISEDI-Prentice Hall International, 1993, p. 53.

Si spiega alla luce di questi diversi elementi la *mission* ed il ruolo di che l'IIC si è dati, così come vengono dichiarati:

«Compito principale di un Istituto Italiano di Cultura è quello di promuovere e di diffondere all'estero *la conoscenza e l'insegnamento della lingua e della cultura italiana*. Questo obiettivo lo si raggiunge sia tramite l'organizzazione di manifestazioni culturali di vario genere (mostre, conferenze, concerti, proiezioni di film italiani, teatro ecc.) sia attraverso corsi di lingua e cultura a diversi livelli, fino all'ottenimento, per mezzo di esami, di certificati di conoscenza linguistica dell'Università di Perugia e Siena.

L'Istituto, inoltre, si occupa di tutte le pratiche amministrative riguardanti le borse di studio offerte dal Governo italiano, nel quadro del vigente Accordo Culturale, e delle iscrizioni di studenti turchi presso le Università, le Accademie d'arte e i Conservatori italiani, nonché, presso i corsi offerti da scuole private con premi di studio.

L'Istituto Italiano di Cultura forma l'anello di collegamento tra le

istituzioni universitarie e culturali italiane e quelle turche»⁷⁶.

Come evidente dalla “dichiarazione di intenti” data nella prima pagina del sito ufficiale dell’Istituto, tra le molteplici direzioni che si possono intraprendere per realizzare «la reciproca conoscenza e cooperazione tra i popoli»⁷⁷ e tra i molti modi in cui è possibile effettuare promozione culturale, l’IIC di Ankara sceglie, confermando il profilo storicamente assunto, di assegnare alla *lingua* lo status di oggetto principale d’attività.

La diffusione e l’insegnamento di quella, infatti, vengono presentati più volte come sponda naturale lungo cui corre qualsiasi attività di promozione culturale.

E non può mancare di leggersi nel peso rilevante attribuito a quest’ambito d’azione dell’Istituto una influenza determinante del contesto, particolarmente pronto a recepire un’azione di questo genere, quando non addirittura a sollecitarla.

Se si volessero, dunque, definire le linee fondamentali nell’azione

⁷⁶ Presentazione dell’Istituto nell’homepage del sito ufficiale www.iic.org.tr.

⁷⁷ Legge n. 401/90, art. 2.

dell'Istituto e quanto costituisce la sua finalità prioritaria (corrispondente a ciò che nel capitolo precedente si è detto declinazione particolare e precipitato storico della missione istituzionale generale), questi sarebbero senza dubbio da individuarsi nella *promozione e diffusione della lingua italiana e del suo insegnamento*.

Facendo riferimento alla presentazione dell'IIC, infatti, è possibile rilevare, per ogni ambito in cui l'Istituto risulta impegnato, la decisa e costante vocazione (reiterata più volte) ad essere *punto nevralgico di relazioni scientifico-accademiche tra centri universitari italiani e turchi*.

La fisionomia dell'Istituto, quindi, sarà significativamente segnata dalla finalità esplicitata e perseguita di assolvere al ruolo di *anello di collegamento tra le istituzioni universitarie e culturali dei due paesi*.

Si noti, a questo proposito, che sempre il termine “cultura” appare in binomio con quello di “università” o di “lingua italiana”, definendo un campo semantico e d'azione nettamente delineato, focalizzato su di un unicum che richiama, in modo quasi irriflesso, la necessità di

operare un'attività di *promozione della cultura* italiana inscindibile e sostanzialmente coincidente rispetto a quella di *insegnamento della lingua*.

Individuare nella lingua il perno su cui incentrare molti degli sforzi di promozione compiuti, significa da un lato rispondere positivamente e con attenzione alle esigenze dell'utenza potenziale, dall'altro accettare il rischio di una forte specializzazione nell'offerta, assumendo come valida l'idea che tale posizionamento sul mercato si traduca in vantaggio con effetti estesi ad altri campi e non limitati al solo accademico.

Sembra plausibile, inoltre, per l'Istituto di Ankara, ipotizzare che la specializzazione in campo di promozione linguistica sia risultato di una necessaria ricerca di efficienza nell'investire risorse (umane prima ancora che materiali) limitate, puntando su attività massimamente efficaci, per cui sia cioè ragionevolmente prevedibile un rilevante *turn out* di pubblico.

Per rendersi conto dell'esiguità delle risorse disponibili, basterà confrontare l'organigramma dell'Istituto in questione con quello

dell'Istituto di Londra, precedentemente considerato. Anche solo numericamente il paragone segnala un'imparità di forze: in tutto quattro persone come figure ausiliarie del direttore dell'IIC ad Ankara, figure di cui, necessariamente, solo una con mansione specifica (di contabilità) e tutte genericamente impegnate in ciascuna attività dell'Istituto; tredici, impiegate ognuna nel proprio campo professionale specifico, nell'istituto di Londra, costruito su di uno schema articolato per ambiti di attività.

Lungi dal voler dare in questa sede alcun giudizio di valore, preme qui mettere in evidenza come le risorse disponibili per un IIC siano elemento significativo, al pari dell'ambiente con cui ci si confronta, per definire gli obiettivi da porsi e le strategie di posizionamento più opportune per ottimizzare gli investimenti.

Specificamente nel caso in esame, si intende spiegare una definizione della *mission* – quale quella data, legata cioè alla *promozione della lingua italiana* – alla luce dell'esame di competenze e risorse dell'Istituto, rispondendo ad una gestione efficiente ed efficace rispetto agli obiettivi, se si considera il riscontro positivo di

pubblico verosimilmente preventivabile per attività di questo tipo, per cui è indubbia, peraltro, la preparazione professionale interna all'organizzazione.

5.5. Il posizionamento strategico rispetto ad obiettivi e target

La *mission* delineata va ad informare la strategia adottata dall'Istituto per definire le attività in programma e corrisponde ad una ottimizzazione degli investimenti (di ogni genere) rispetto agli obiettivi individuabili.

La prospettiva è quella di un'organizzazione che opta per offrire un prodotto di alta specializzazione, tuttavia il contesto nelle sue coordinate fondamentali presenta caratteristiche di competitività tali da rendere comunque l'Istituto un'"impresa leader" in grado di dominare il settore e di influenzarlo – in misura certamente maggiore per ciò che concerne il campo della "lingua e letteratura", in cui si assiste alla presenza di una sorta di *joint venture*⁷⁸ tra IIC ed

⁷⁸ Secondo una definizione classica, si tratta di «contratti con cui le imprese diverse decidono di collaborare alla realizzazione di un prodotto o di un'opera,

Università .

5.6. La definizione del target

Se la finalità principale cui si orienta l'azione dell'IIC è quella di proporsi centro di relazioni e scambio culturale con particolare attenzione al campo della lingua e letteratura e se gli obiettivi individuabili a breve termine riguardano proprio accordi di collaborazione con le Università del paese ospitante, è chiaro come il pubblico di riferimento cui l'Istituto si rivolge sia la fascia più giovane della popolazione, quella degli studenti universitari, naturalmente caratterizzata dall'interesse per le manifestazioni culturali in genere e dalla curiosità per la cultura italiana, declinazione particolare del mondo occidentale, per storia, posizione geografica e relazioni economico-commerciali percepita come più "vicina" e familiare.

Prediligere per interlocutore dell'attività dell'Istituto la popolazione studentesca risponde all'esigenza di incidere su di un tessuto sociale,

coordinando le loro capacità e dividendo per quote investimenti e profitti»; (A. BAGNASCO, M. BARBAGLI, A. CAVALLI, *Corso di sociologia*, Bologna, Il Mulino, 1997, p. 556).

come si è detto, “distante” e che impone di studiare modalità di interazione che portino al dialogo cogliendo e rispettando le profonde differenze culturali esistenti.

L’opportunità della strategia di comunicazione tenuta dall’IIC e del target da questo individuato si rivelano nel momento in cui si riflette su due elementi.

Innanzitutto, la capacità delle nuove generazioni di cambiare la mentalità dominante secondo le spontanee modalità del ricambio generazionale e dei mutamenti che segnano cronologicamente ogni società di pari passo con la sua storia; il che porta a considerare l’intervento dell’Istituto italiano di cultura, orientato alla conoscenza reciproca di due culture e alla vicendevole apertura, come intervento non traumatico ma decisivo nelle caratteristiche che la società assumerà nel tempo.

In secondo luogo, il binario del dialogo tra universi culturali diversi, condotto per tramite delle Università, manifesta l’intelligenza di sfruttare spazi istituzionali pienamente accettati nel contesto in cui si opera, utilizzandone le peculiari caratteristiche (di enti chiamati alle

relazioni inter-accademiche e di centri propulsori di nuova linfa nel tessuto culturale) in modo funzionale agli obiettivi prefissati dall'Istituto.

E se è vero, come affermato in precedenza, che «il confronto tra culture è alla base del mutamento sociale»⁷⁹, allora si veda come istituzioni chiamate a “tramandare e consolidare nel tempo la *kultur*” di una società, si trovino a svolgere contemporaneamente il ruolo di luogo di contaminazione culturale, permettendo alla società stessa di cambiare nell'identità con un arricchimento di quel patrimonio su cui la sua fisionomia si fonda.

5.7. Analisi del calendario di attività

La conferma agli obiettivi prioritariamente posti, quali quelli di promozione della lingua e letteratura italiane e del coinvolgimento di un pubblico di giovani studenti come target obbiettivo, viene dall'analisi del calendario di eventi programmato dall'Istituto.

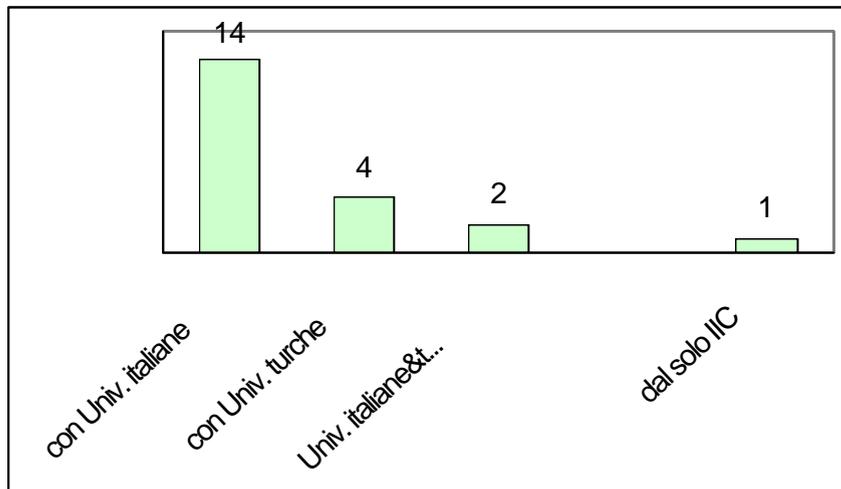
⁷⁹ M. C. MARCHETTI, in D. PACELLI, (a cura di), *La costruzione della differenza*, Cantalupa (Torino), Effatà Editrice, 2001, p. 113.

Si prenderà in considerazione il periodo gennaio-dicembre 2001 come rappresentativo dell'attività dell'IIC.

Più precisamente se ne prendono in esame alcune dimensioni fondamentali, su cui risulti in qualche modo possibile “misurare” l'impegno sostenuto nei quattro diversi ambiti in cui la cultura si manifesta (secondo la schematizzazione per comodità d'indagine già precedentemente utilizzata), la predilezione per un aspetto piuttosto che per un altro del panorama culturale, la reciproca influenza delle caratteristiche di gusto del pubblico con le competenze e le necessità dell'Istituto ed eventuali sinergie possibili con interlocutori istituzionali del paese ospitante.

Un primo dato rilevabile è quello della frequenza con cui vengono condotte manifestazioni congiunte tra le diverse università presenti ad Ankara e l'Istituto, di cui si fornisce una sintesi con la figura qui di seguito (fig. 12).

fig. 12 *frequenza e tipo di partnership attivate per promuovere la lingua italiana*



fonte dei dati: IIC di Ankara.

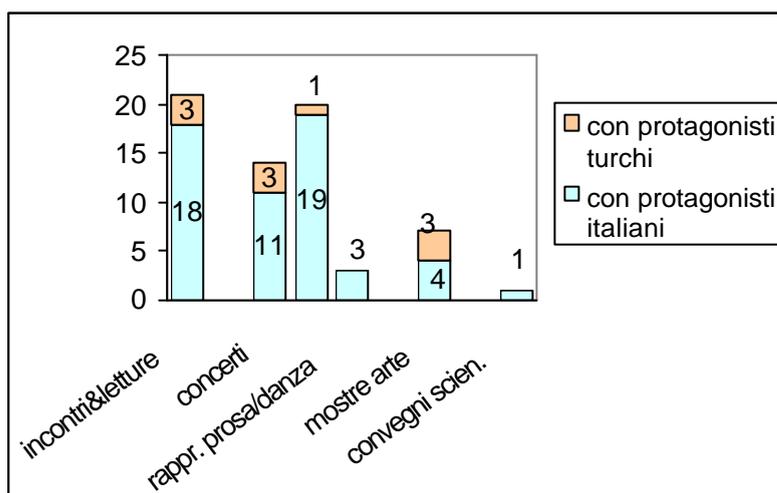
Come immediatamente evidente, la quasi totalità degli eventi organizzati è in collaborazione con le istituzioni universitarie del paese ospitante. Dato, questo, che può interpretarsi segnalando sia un'assoluta attenzione ai modi in cui coinvolgere il target di riferimento – attraverso canali che gli sono familiari – sia la capacità di attivare linee d'azione comuni con questi ultimi, tracciando una strategia di comunicazione tarata su pubblico e mandato istituzionale.

La frequenza con cui le partnership con le Università ricorrono induce a riflettere anche sul tipo di manifestazioni organizzate e

dunque sui contenuti proposti, innanzitutto rispetto alla distribuzione di questi nello schema utilizzato per “inquadrare” le diverse espressioni della cultura.

Si propone quindi il seguente prospetto riassuntivo del calendario di eventi dell’IIC (fig. 13):

Fig. 13 *Eventi per tema proposto*



fonte dei dati: IIC di Ankara.

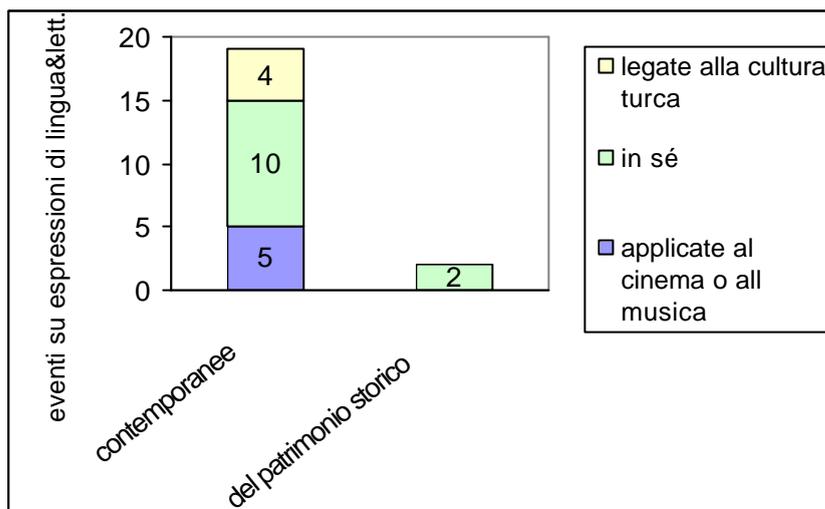
Ripercorrendo il calendario di eventi si riscontra una decisa predilezione per temi ed argomenti collocabili nel solco della *lingua e letteratura* italiane. Numerosissimi sono, infatti, gli spazi dedicati alle

letture di poesie, ai dibattiti sull'uso ed il cambiamento dell'italiano come lingua viva, gli incontri con autori e critici letterari, ma soprattutto si segnalano eventi in cui l'italiano è oggetto principale, declinato però applicato ad altre espressioni culturali: il cinema, il teatro, la librettistica, la canzone d'autore.

Emerge, quindi, il taglio che caratterizza l'Istituto nella sua attività di promozione, la prospettiva adottata che lo rende attivo su ogni campo culturale a partire dal linguistico per irradiazione spontanea e diretta: considerare la lingua una declinazione particolare, un modo d'essere in cui la cultura tutta si concretizza, il fatto contingente che sintetizza ed in cui è rintracciabile la totalità da cui prende forma (si veda in proposito la fig. 14).

Non è un caso, infatti, che della lingua italiana si analizzino le variazioni storiche, le opere passate (da Dante a Verdi) e le espressioni attuali (dal cinema al giornalismo), per riflettere sul modo di vita degli italiani, sui valori e le credenze che sono ad esso sottostanti, per trovare punti di contatto e reciproca comprensione rispetto alle espressioni culturali turche.

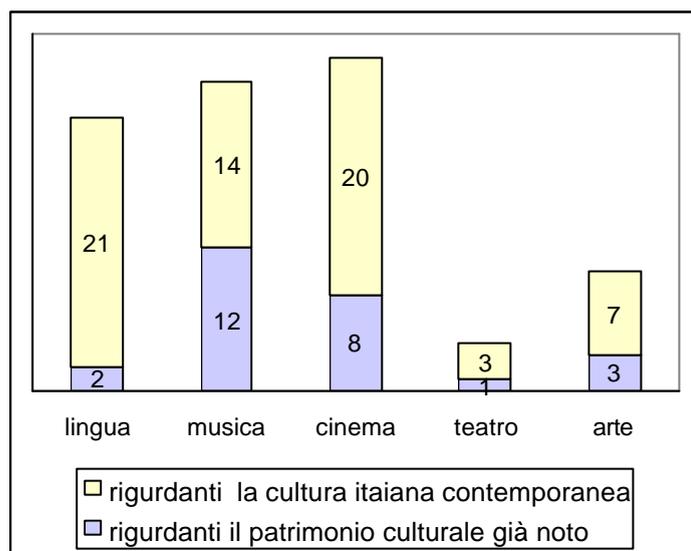
Fig. 14 *Declinazioni della lingua e letteratura rese oggetto di promozione*



fonte dei dati: IIC di Ankara.

A questo proposito vale la pena di introdurre i dati riguardanti il “tipo” di cultura promossa e resa oggetto delle manifestazioni organizzate. Ci si riferisce qui ai contenuti proposti, se riguardanti aspetti o autori del patrimonio culturale italiano “storico” oppure se dedicati a temi e artisti contemporanei. Anche in questo si ricorre ad una schematizzazione grafica (fig. 15) per avere una prima cognizione quantitativa del fenomeno:

Fig. 15 *Gli eventi per tema proposto*



fonte dei dati: IIC di Ankara.

E' interessante notare da un lato il confermato impegno a promuovere le espressioni dell'universo della cultura italiana contemporanea, come è nel presente dell'oggi, e dall'altro come questa scelta risponda all'esigenza di formulare un'offerta attraente per i giovani (definiti target obiettivo) pur trovando ampie possibilità di collaborazioni nelle Università, per loro natura competenti sugli aspetti "sistematici" del sapere, entro cui la letteratura è comunque

collocabile. Si noti, infatti, che in numero delle partnership per queste manifestazioni è decisamente alto (indicativa, a riguardo, la fig. 12), permettendo all'IIC di sviluppare relazioni e ottimizzare investimenti, operando sinergie proficue per il ritorno di pubblico degli eventi (si ricordi, ad esempio, che spesso le istituzioni locali, con cui gli Istituti collaborano, dispongono di spazi di dimensioni maggiori delle sedi degli IIC in cui ospitare gli eventi).

Infine, una doverosa precisazione: si è parlato nel caso di Ankara di contemporaneità e non di “avanguardia” – come nel caso dell'IIC di Londra – per le manifestazioni a promozione della cultura italiana per indicare effettive differenze nel tipo di manifestazioni proposte.

Nel caso dell'Istituto di Londra, infatti, si dà spazio spesso ad una vera e propria sperimentazione culturale in sinergia con enti per loro natura chiamati a questo e nella certezza di incontrare i gusti del target di riferimento, così come in consonanza con il posizionamento strategico prescelto, le caratteristiche del contesto analizzate, gli interlocutori individuati, l'IIC di Ankara orienta la propria azione su espressioni note o personalità già riconosciute celebri del panorama

culturale italiano.

Volendo sintetizzare le direttrici su cui l'impegno dell'Istituto emerge in maniera preponderante, si dovrà considerare innanzitutto il contesto in cui opera e vedere come conseguente la ricerca delle partnership universitarie, risorsa strategica che permette all'IIC di configurarsi attore di spessore istituzionale, quindi si tenga conto della ulteriore scelta strategica di specializzarsi nell'offerta di prodotti della cultura contemporanea e legati alla lingua italiana e infine della presenza cercata nei contenuti e obbligata nella forma di eventi che rappresentino un momento di incontro tra le due culture ed i due paesi.

5.8. L'identità dell'Istituto

L'identità di un Istituto di cultura, come quella di ogni soggetto istituzionale o imprenditoriale che sia, è costituita dalle caratteristiche e dagli attributi che gli sono assegnati dall'esterno (opinione pubblica, utenza effettiva e potenziale, altre agenzie culturali concorrenti,..) e dall'interno dell'Istituto stesso, da chi ne fa parte condividendone

*clima*⁸⁰, azione e “filosofia aziendale”. Caratteristiche ed attributi che si compongono a disegnare l’immagine dell’organizzazione e che influenzano la percezione della sua attività nel contesto di appartenenza.

Volendo rintracciare gli elementi che si sommano a formare l’identità di un Istituto di cultura, e che devono considerarsi nel caso in esame, è utile ricorrere al concetto di *visual identity* che ne indica quelli essenziali, per lo meno dal punto di vista estetico-formale.

L’identità visiva di un’azienda si compone dall’intersezione dell’immagine aziendale, di marca e di prodotto, intersezione che tanto più sarà piena, tanto più risulterà funzionale alla comunicazione dell’organizzazione verso il pubblico e rispetto agli obiettivi.

La *corporate image* «si riferisce alla reputazione che l’azienda gode a livello sociale e che si costruisce attraverso un insieme di fattori ed

⁸⁰ Per *clima organizzativo* si intende «l’insieme delle percezioni che i membri di un’organizzazione hanno della stessa, non solo e non tanto in senso “strutturale”, quanto in senso “culturale”.»; (P. MALIZIA, *La costruzione sociale dell’organizzazione*, Guerini Studio, Milano, 1998, p. 131).

azioni che riflettono la filosofia aziendale»⁸¹.

Concetto mutuato dal linguaggio imprenditoriale, l'idea di un'immagine che ha l'organizzazione *in sé*, è direttamente applicabile agli IIC nella misura in cui sono istituzioni chiamate ad inserirsi nel panorama sociale, politico e culturale del paese ospitante e che devono curare la propria immagine quale viene percepita dall'opinione pubblica e dagli altri soggetti istituzionali, tentando di costruirne una rispondente al mandato istituzionale.

Nel momento in cui l'Istituto di Ankara disegna la propria rete di relazioni istituzionali e segna le linee delle proprie partnership con le istituzioni universitarie locali ed italiane e si propone come interlocutore di alto profilo prioritariamente nel settore della *kultur*, già individua una sua fisionomia particolare che non può non essere recepita dall'esterno e indica i tratti essenziali della propria identità istituzionale.

Il secondo elemento che determina l'identità di un soggetto sul mercato è quello della *brand image*, che si riferisce ad ogni singola

⁸¹ A. APPIANO, *Manuale di immagine*, Meltemi, Roma, 1998, p.151.

marca appartenente all'azienda e che «nasce dall'integrazione di due ordini di fattori, quelli oggettivi (prezzo, confezione, distribuzione) e quelli soggettivi (opinioni del cliente e sua fedeltà)»⁸².

Così definita, l'immagine di marca è difficilmente trasponibile in modo immediato al campo degli Istituti di cultura, cui pure è applicabile, senza deformazioni sostanziali, se si considerano sotto una stessa "marca" (quella dell'IIC, appunto!) tutte le attività gestite da ogni Istituto in modo costante e continuativo nel tempo, ciò che è la sua offerta culturale stabile, come ad esempio i corsi di italiano, o le serie di incontri organizzati su di un tema o che riguardano un particolare prodotto culturale.

A questo proposito è esemplare il caso dell'IIC di Ankara, che vede formarsi un'immagine dell'Istituto come di soggetto istituzionale che patrocina corsi di lingua italiana con numero di adesioni crescente o rassegne cinematografiche dal successo di pubblico tale da divenire festival con diverse edizioni nel tempo. Per ciascuna delle attività citate è riscontrabile come il nome dell'Istituto si traduca in marca,

⁸² Ibidem, p. 151.

cioè garanzia e punto di riferimento per il cliente che, sulla base di quegli stessi fattori oggettivi e soggettivi precedentemente citati, attribuirà determinate caratteristiche al prodotto offerto e all'ente erogatore, formandosi inoltre ulteriori aspettative per prodotti della stessa agenzia culturale collocati in ambiti diversi (esposizioni, concerti, ..organizzati dallo stesso IIC).

Infine, il terzo elemento da considerare per l'identità di un Istituto è la *product image*, che «si riferisce al singolo prodotto dell'azienda e dipende dalla sua qualità, dal suo nome, dalla sua confezione oltre che dalla pubblicità (...)»⁸³, immagine che investe – nel caso in esame – la singola manifestazione condotta dall'Istituto, cioè il singolo prodotto offerto in qualsiasi campo e che contribuisce a far formare le opinioni dell'utenza, a definirne le future aspettative, inducendo giudizi sull'organizzazione nel suo complesso.

Per questo il modo in cui si programma, realizza e pubblicizza ogni evento è importante, inferendo con la costruzione dell'identità dell'Istituto; identità definita a partire dalla fusione di finalità generali,

⁸³ Ibidem, p. 151.

contesto ambientale, posizionamento e target prescelti, identità che diviene immagine riflessa all'esterno e che si sostiene con un'adeguata e coerente strategia di comunicazione.

5.8.1. I mezzi attraverso cui si costruisce l'identità dell'Istituto

Se gli strumenti fondamentali attraverso cui si costituisce la *visual identity* di un'azienda sono individuabili nel marchio, nello stile di *lettering*, nel codice cromatico solitamente adoperati per le comunicazioni verso l'esterno e nelle modalità della pubblicità fatta, l'identità di un Istituto di cultura – e l'immagine che ne rappresenta il riflesso – si compone anche, ed in maniera fondante, sui contenuti e sul taglio dato al calendario di manifestazioni programmato.

Pertanto da un lato si riscontra l'importanza dei mezzi di comunicazione adoperati per il dialogo con il pubblico, mezzi che devono risultare consoni alle sue abitudini di fruizione sia dei prodotti culturali sia dei media in cui viene fatta pubblicità agli eventi; dall'altro risulta elemento sostanziale la coerenza e consonanza tra messaggi messi a punto per pubblicizzare gli eventi, canali con cui si

raggiunge il pubblico, stile e tono di comunicazione usati e profilo della fonte del messaggio che si vuol delineare.

La conferma a quanto detto viene dall'esame dei canali scelti dall'Istituto di Ankara per pubblicizzare le manifestazioni pianificate: a fronte di una definizione del target obiettivo chiara e dell'immagine prioritariamente istituzionale prescelta, le comunicazioni con il pubblico sono sostenute principalmente con i due canali del sito internet e di locandine e manifesti distribuiti direttamente nelle Università.

Con la presenza in internet, infatti, si ottiene la possibilità di render noto il programma a chiunque, operando una pubblicizzazione totale degli eventi, e al tempo stesso si sfrutta l'opportunità di interazione e di approfondimento nei contenuti resi possibili dalla rete. Un sito internet adeguatamente strutturato, infatti, fornisce non solo informazioni reali, cercate dall'utente, ma invia a livello latente un complesso di informazioni sull'Istituto stesso e stimola l'interesse e l'attenzione per le attività condotte.

Esemplare è il caso dell'Istituto di cultura di Ankara, il cui sito,

estremamente essenziale nelle informazioni e di facile consultazione, si configura allo stesso tempo veicolo pubblicitario ed elemento che ne costruisce l'identità di immagine: fornendo le informazioni utili assolve alla funzione di pubblicità, presentando in rapida successione sullo schermo fotografie e "cartoline" dell'Italia stimola l'attenzione e risveglia curiosità per l'oggetto dell'attività di promozione, aprendo numerosi collegamenti ipertestuali verso i siti delle università locali e dei maggiori soggetti di offerta culturale si propone effettivo motore di conoscenza reciproca e di incontro tra orizzonti diversi.

Per quanto attiene, invece, alla comunicazione sostenuta a livello locale (e spazialmente limitata, a differenza di quanto avviene con le vetrine virtuali dei siti *web*), essa risente delle caratteristiche dei media attivi sul territorio e delle modalità di pubblicità generalmente tenute dalle agenzie culturali; nel caso specifico di Ankara, come afferma la direttrice dell'Istituto Flavia Tibaldi, è difficile che gli eventi siano pubblicizzati sui quotidiani locali e non esistono periodici dedicati al solo intrattenimento come in molte capitali europee, per questo l'affissione di manifesti e poster all'interno delle Università

rimane il modo più usuale ed efficace per rendere noto quanto pianificato dall'Istituto.

Anche in questo caso è bene rilevare l'immediata corrispondenza esistente tra target da raggiungere, tono e mezzi di comunicazione adottati e identità dell'IIC voluta, elementi tutti strettamente correlati ed in questo caso tutti consonanti l'uno con l'altro.

E' possibile inoltre notare come soggetti spesso partner non soltanto collaborino a realizzare la concreta "distribuzione" del prodotto (mettendo a disposizione strutture oltre che competenze nelle collaborazioni con l'IIC) ma siano anche mezzi della comunicazione promossa dall'IIC, contribuendo implicitamente quanto decisamente a definire una particolare immagine dell'Istituto.

Ciò che preme evidenziare in questa sede, cioè, è la capacità di ricavare le caratteristiche d'immagine dell'Istituto dai canali di comunicazione utilizzati, le Università innanzitutto, soggetti le cui connotazioni di credibilità, prestigio ed autorevolezza si trasferiscono osmoticamente all'identità dell'Istituto, che ne risulta caratterizzato nell'identità percepita.

Infine, un'ultima doverosa riflessione riguarda l'immagine coordinata dell'Istituto, la sua gestione e la consapevolezza con cui viene studiata e portata avanti.

Tra i molteplici strumenti con cui si costruisce l'immagine coordinata dell'IIC sono da considerarsi senz'altro prioritari e di immediato effetto, come si è visto, le sue relazioni con gli altri attori del panorama sociale e la comunicazione sostenuta (in contenuti, forma e mezzi), tuttavia non può dimenticarsi un ulteriore momento cruciale per la “demarcazione del territorio” in cui si muove, strumento che individua tutto ciò che ad un particolare soggetto attivo sul mercato afferisce: il marchio.

Elemento che dà coerenza all'azione sostenuta, importante motore di significazione, segno capace di indicare e suggerire, il marchio dell'IIC è risorsa da gestire accortamente e sempre di sicuro ausilio nell'attività di comunicazione.

Per questo stupisce che l'Istituto di Ankara non ne abbia uno, non esiste, infatti, alcun simbolo, alcun segno distintivo delle sue comunicazioni e delle sue attività. Tanto più stupisce questa mancanza

se si considera l'attenzione prestata alla composizione di un'identità coerente e solida, confermata nei programmi e nelle modalità di dialogo adottate, e soprattutto la costante ricerca di armonia tra l'immagine proiettata all'esterno e lo stile dei manifesti, degli inviti e delle comunicazioni dell'IIC.

Nei *folder*⁸⁴ con cui si effettua la pubblicità, infatti, il *lettering* ed il tono adoperati restano sempre uguali attestandosi sulla linea della istituzionalità (vengono preferiti caratteri con grazie di ispirazione lievemente orientaleggiante e di foggia anticheggiante) e della professionalità (il disegno dei *folder* prevede una sola immagine in copertina, spesso rappresentante particolari di opere d'arte italiane, e comprende una spiegazione dettagliata dell'evento nella doppia versione linguistica italiano-turco).

Si potrebbe, quindi, vedere nell'attenzione con cui si curano le modalità di comunicazione a livello formale, nell'uso sinergico dei

⁸⁴ Per *folder* in pubblicità si intende un pieghevole di vario formato che riproduce foto e testi di carattere illustrativo e cui si affida solitamente la funzione di veicolare notizie sui prodotti dell'azienda, nel caso in questione, sugli eventi organizzati dall'IIC.

testi e dei modi di interlocuzione, così come dei mezzi e dei canali scelti per raggiungere il pubblico, il tentativo di supplire alla carenza dell'unico elemento del marchio, per cercare l'efficacia nelle comunicazioni attivate.

CONCLUSIONI

Considerando l'attività degli Istituti italiani di cultura all'estero e le finalità, cui tendono per loro natura istituzionale, si è tentato di dimostrare come sia possibile impiegare gli strumenti del marketing nella direzione dell'efficacia operativa e dell'efficienza organizzativa, conformemente a quelle finalità generali cui ogni amministrazione deve orientarsi.

Seguendo le fasi del *marketing management*, quindi, si sono ripercorsi i momenti fondamentali dell'organizzazione e della gestione del calendario di attività da parte degli Istituti italiani di cultura all'estero.

Tenendo a mente come riferimento il tradizionale piano di marketing e la sua struttura per passaggi consequenzialmente ordinati, si sono tracciate le priorità nelle fasi da seguire per realizzare un orientamento degli Istituti al mercato, senza dimenticare le particolarità dei soggetti in esame, particolarità derivanti dalla loro natura istituzionale e dal mercato con cui si confrontano.

Considerando le esigenze cui gli Istituti devono obbedire, si sono poi individuati gli strumenti di marketing che più proficuamente

potessero applicarsi all'ambito della promozione culturale degli IIC, proponendone, laddove risultasse necessario, una adeguata traduzione di termini.

Dal confronto è risultata raccomandabile una differenziazione di fasi strategiche. Il tradizionale schema del marketing indica come prioritaria l'analisi ambientale, per conoscere la concorrenza e le posizioni del mercato meno presidiate, in modo da poter conseguentemente delineare *mission* e posizionamento dell'organizzazione. Per gli Istituti di cultura, invece, si è dimostrata l'opportunità di anteporre ad ogni altra fase quella della definizione della *mission* di ciascun IIC.

Come emerge dall'analisi effettuata, infatti, gli Istituti di cultura sono sì soggetti di offerta in un contesto competitivo, ma mantengono inalterato, in qualsiasi situazione di mercato rilevabile, sia il prodotto da promuovere sia le finalità generali cui tendere – istituzionalmente radicati.

Pertanto il primo passo per gli Istituti sarà rappresentato dalla traduzione in termini di obiettivi concreti della *ratio* degli IIC, già data

a livello ministeriale nelle sue linee generali, ma da calarsi per la sua realizzazione in ogni singola e diversa realtà.

Solo a questo punto diviene utile la prospettiva del marketing, che suggerisce di effettuare un'indagine attenta delle opportunità e dei rischi legati alla condizione competitiva, insieme allo studio delle caratteristiche dei consumatori per individuare il posizionamento strategicamente migliore rispetto allo scenario economico ed istituzionale esistente.

Seguendo i casi concreti degli Istituti di Londra ed Ankara si è riscontrata l'utilità di un simile approccio, che porta a considerare la particolare fisionomia sociale, economica e culturale del contesto di riferimento al fine di rintracciare il profilo più idoneo da sviluppare.

Oltre alle finalità ed alla filosofia aziendali (definite dal legislatore), un'altra costante nell'attività degli Istituti risiede proprio nel prodotto – la cultura italiana – che essi devono promuovere e che non permette alcuna modifica in funzione dei trend di consumo eventualmente riscontrati.

Eppure, proprio l'impossibilità di intervenire sul prodotto in sé

richiama al nodo fondamentale dell'azione degli Istituti – la promozione – e allo stesso tempo segnala la profonda consonanza tra ottica del marketing e mondo in cui gli IIC agiscono.

Servendosi, infatti, delle tecniche della segmentazione di mercato e di individuazione del target obiettivo, dalla chiara impronta di marketing, gli Istituti possono ricavare le informazioni utili a strutturare un calendario di manifestazioni il più adeguato possibile all'utenza potenziale.

Ed ancora, si è provata la congruenza tra competenze di marketing ed esperienze degli IIC, considerando come la segmentazione del mercato e la scelta di un determinato posizionamento, corrispondente al target obiettivo descritto, risultino funzionali alla costruzione di un'identità degli Istituti che diviene decisiva nei rapporti internazionali di cooperazione e reciproca conoscenza.

A proposito dell'identità di ciascun Istituto e dell'immagine che da questa irradia all'esterno, nella prospettiva specifica dei due Istituti di Ankara e di Londra, si è saggiata la validità dell'adozione di strumenti di immagine coordinata e dell'attenzione al marchio ed alle altre

diverse forme di comunicazione sostenuta (dalla presenza in rete ai mezzi scelti per fare pubblicità agli eventi) nella direzione di rendere gli IIC interlocutori dal profilo coerente e credibile per il pubblico di riferimento.

A fronte del lavoro condotto e dei risultati dell'analisi portata avanti, tutti quegli elementi che compongono la comunicazione sostenuta – abitualmente considerati come periferici e superficiali rispetto al *core business* degli IIC – si configurano in realtà essenziali per realizzare l'obiettivo principe della promozione culturale loro affidato, obiettivo raggiungibile solo riconoscendo il ruolo degli Istituti come di nuclei di comunicazione e quindi relazione e significazione.

Se, infatti, come si è visto nel secondo capitolo, ogni cultura si nutre di simboli socialmente determinati e viceversa ogni società ha il suo proprio profilo culturale nei simboli con cui si esprime, è necessario rivalutare la natura simbolica della comunicazione sostenuta dagli IIC, che tradisce ed “esporta” tacitamente la cultura italiana, proponendosi veicolo di promozione efficace.

Allo stesso tempo però deve riconoscersi la funzione simbolica degli Istituti stessi di per sé, in quanto punto di contatto tra universo culturale italiano ed universo culturale locale, che espongono il primo all'interpretazione del secondo e rappresentano la cultura italiana tutta attraverso una sua realtà parziale (e pertanto, simbolica).

La funzione simbolica attribuita agli IIC induce a riflettere sull'importanza delle relazioni istituzionali intrattenute, da un lato, sul legame tra attività di promozione e modi e mezzi di comunicazione che gli IIC adoperano, dall'altro.

Lo stretto nesso riscontrabile tra questi due binari, sui quali l'attività degli Istituti scorre, è individuabile anche adottando l'approccio classico del marketing.

Basti ricordare, in proposito, che uno degli assunti del marketing internazionale (secondo quanto già affermato nel corso del lavoro) è proprio la necessità di strategie di *promozione* diverse su mercati nazionali diversi. Il che equivale ad affermare, per gli Istituti, l'opportunità di adeguare al contesto ambientale, diverso per ogni paese ospitante, le comunicazioni e le relazioni sostenute così come

gli aspetti della cultura italiana su cui focalizzare maggiormente l'attenzione.

Ed ancora, parlare delle modalità di promozione significa parlare di tutte le forme con cui ogni Istituto entra in relazione con il suo particolare ambiente, quindi focalizzare nuovamente l'attenzione sui momenti che ne descrivono la comunicazione, sia immediata (tramite pubblicità, pieghevoli – *folder*, marchi, ecc.) che “indiretta” (tramite le collaborazioni attivate).

Si noti, a questo punto, che sottolineare il peso delle partnership degli Istituti implica una loro collocazione all'interno della parte più vivace del mercato dei prodotti culturali e riconoscere loro il merito di saper individuare gli accordi più profittevoli e dal punto di vista della razionalizzazione delle risorse (ottimizzando investimenti e segnalando le proprie competenze come vantaggio competitivo) sia dal punto di vista dell'immagine e dell'efficacia nel raggiungere particolari segmenti di pubblico (scegliendo partner coerenti con identità desiderata e target obiettivo).

A conclusione del lavoro condotto, sembra corretto e

scientificamente plausibile, non solo collocare a pieno titolo gli Istituti di cultura come soggetti di offerta sul mercato dei prodotti culturali, ma anche riconoscere loro intelligenza di mercato (anche laddove non se ne sia ancora maturata consapevolezza) nell'adoperare strumenti tipici del mondo dell'impresa, anzitutto il marketing, per adempiere alle finalità inizialmente individuate di efficacia, efficienza e legittimità.

APPENDICE

La rete degli Istituti Italiani di Cultura nel mondo⁸⁵

ALBANIA: Tirana

ALGERIA: Algeri

ARGENTINA: Buenos Aires, Cordoba

AUSTRALIA: Melbourne, Sidney

AUSTRIA: Innsbruck, Vienna

BELGIO: Bruxelles

BRASILE: Rio de Janeiro, San Paolo

BULGARIA: Sofia

CANADA: Montreal, Toronto, Vancouver

CILE: Santiago

CINA: Pechino

COLOMBIA: Bogotá

COREA: Seoul

CROAZIA: Zagabria

⁸⁵ Dati ufficiali forniti dal Ministero per gli Affari Esteri aggiornati al 2001.

DANIMARCA: Copenaghen

EGITTO: Il Cairo

ETIOPIA: Addis Abeba

FINLANDIA: Helsinki

FRANCIA: Grenoble Lilla Lione, Marsiglia, Parigi, Strasburgo

GERMANIA: Amburgo, Berlino, Colonia, Francoforte, Monaco di

Baviera, Stoccarda, Wolfsburg

GIAPPONE: Kyoto, Tokyo

GRAN BRETAGNA: Edimburgo, Londra

GRECIA: Atene, Salonicco

GUATEMALA: Città del Guatemala

INDIA: New Dehli

INDONESIA: Jakarta

IRLANDA: Dublino

ISRAELE: Haifa, Tel Aviv

JUGOSLAVIA: Belgrado

KENYA: Nairobi

LIBANO: Beirut

LIBIA: Tripoli

LITUANIA: Vilnius

LUSSEMBURGO: Lussemburgo

MALTA: La Valletta

MAROCCO: Rabat

MESSICO: Città del Messico

NORVEGIA: Oslo

PAESI BASSI: Amsterdam

PERU': Lima

POLONIA: Cracovia, Varsavia

PORTOGALLO: Lisbona

REPUBBLICA CECA: Praga

REPUBBLICA SLOVACCA: Bratislava

ROMANIA: Bucarest

RUSSIA: Mosca

SINGAPORE: Singapore

SIRIA: Damasco

SLOVENIA: Lubiana

SPAGNA: Barcellona, Madrid

STATI UNITI: Chicago, Los Angeles, New York, San Francisco,
Washington

SVEZIA: Stoccolma

SVIZZERA: Zurigo

TUNISIA: Tunisi

TURCHIA: Ankara, Istanbul

UCRAINA: Kiev

URUGUAY: Montevideo

VENEZUELA: Caracas

BIBLIOGRAFIA

AMATO, GIULIANO, *Il gusto della libertà*, Bari, Editori Laterza, 1998

APPIANO, AVE, *Pubblicità, comunicazione, immagine*, Bologna, Zanichelli, 1991

BAGNASCO, ARNALDO – BARBAGLI, MARZIO – CAVALLI, ALESSANDRO, *Corso di sociologia*, Bologna, Il Mulino, 1997

BROCHAND, BERNARD – LANDREVIE, JACQUES, *Le regole del gioco*, Milano, Edizioni Lupetti, 1998

CAMPA, RICCARDO, *La cultura italiana all'estero: profili di riforma degli istituti italiani di cultura*, Roma, ALI, 1989

CORTELLAZZO MANLIO – ZOLLI PAOLO, *Dizionario etimologico della lingua italiana*, Bologna, Zanichelli, 1979

COSTANZI BORRI, MARIA MANOELA, *Gli istituti italiani di cultura all'estero*, Rimini, Maggioli, 1989

FABRIS, GIAMPAOLO, *La pubblicità, teorie e prassi*, Milano, Franco Angeli, 1997

FIorentini, GIORGIO, *Il marketing dello Stato*, Milano, Editrice Bibliografica, 1995

- GRISWOLD, WENDY, *Sociologia della cultura*, Bologna, Il Mulino, 1997
- HANNERZ, ULF, *La complessità culturale*, Bologna, Il mulino, 1998
- KOTLER, PHILIP – SCOTT, WALTER J., *Marketing management*, Torino, ISEDI-Prentice Hall International, 1993
- LORENZONI, GIANNI (a cura di), *Accordi, reti e vantaggio competitivo*, Milano, Etaslibri, 1992
- MALIZIA, PIERFRANCO, *La costruzione sociale dell'organizzazione*, Milano, Guerini Studio, 1998
- PACELLI, DONATELLA (a cura di), *La costruzione della differenza*, Cantalupa (Torino), Effatà Editrice, 2001
- PETER, J. PAUL - DONNELLY, JAMES H. JR, *Marketing*, Milano, McGraw Hill, 1999
- POLLINI, GABRIELE, *Appartenenza ed identità*, Milano, Franco Angeli, 1987
- POSTMAN, NEIL, *Tecnopoly*, Torino, Bollati Boringheri, 1993
- RIFKIN, JEREMY, *L'era dell'accesso*, Milano, Arnoldo Mondadori Editore, 2000

ROLANDO, STEFANO (a cura di), *Teoria e tecniche della comunicazione pubblica*, Milano, Etas, 2001

TROILO, GABRIELE, «Postmodernità, consumo e marketing dei beni artistici e culturali», in *Micro&Macro Marketing*, a. XI, n. 1, aprile 2002