

Il Comportamento del cliente museale: l'esperienza dei Musei Statali di Napoli

Indice

1. Percorso della ricerca	
1.1. Antefatto	4
1.1.1. La generazione di valore nell'ottica del cliente	7
1.1.2. Il comportamento del consumatore culturale	9
1.1.3. Il nuovo ruolo dei musei	12
1.2. La metodologia della ricerca	18
1.2.1. Formulazione del problema della ricerca	21
1.2.2. Il framework teorico	24
1.2.3. L'ipotesi di ricerca	28
1.2.4. Gli obiettivi perseguiti	30
1.3. Il disegno della ricerca	31
1.3.1. Il tipo di informazioni necessarie	32
1.3.2. Le fonti dei dati	33
1.3.3. Il metodo di raccolta dati (cenni)	33
1.4. Giustificazione e limiti della ricerca	34
- Parte Prima – <i>LA TEORIA DI BASE</i>	
2. <i>Consumer behavior</i> e consumatore museale in una prospettiva integrata	
2.1. La domanda museale: Caratteristiche e specificità	36
2.1.1. Il concetto di bisogno culturale	37
2.2. Il concetto di Bene Culturale e di Prodotto museale: elementi definatori	41
2.3. Gli approcci teorici sul <i>consumer behavior</i> applicati al consumatore museale	46
2.3.1. L'approccio cognitivista e l'approccio comportamentale	49
2.3.2. L'approccio esperienziale/esistenziale	59
2.3.3. L'approccio sociale	67
2.4. Il modello mezzi-fini e lo studio del consumatore museale	71
2.4.1. La relazione attributi-conseguenze-valori	73
2.4.2. I benefici ricercati dai clienti dei musei ed il sistema di valori emergente	76
2.4.2.1. Benefici funzionali	78
2.4.2.2. Benefici Psicologico-emozionali	79
2.4.2.3. Benefici di natura sociologica	81
2.5. La catena mezzi-fini ed il cliente museale: alcuni esempi	82
3. Proposizioni di valore e sistemi di offerta: il nuovo ruolo dei musei	
3.1. Il concetto di valore museale	86
3.1.1. Introduzione	87

3.1.2. Il Valore Museale	90
3.1.2.1. Generazione di valore verso il capitale umano locale	91
3.1.2.2. Generazione di valore verso i produttori locali	95
3.1.2.3. Generazione di valore verso tra organizzazioni museali	96
3.1.2.4. Scambio di risorse tra istituzioni museali ed enti/istituzioni pubbliche	97
3.1.2.5. Generazione di Valore ed istituzioni museali: una visione integrata	98
3.2. La costellazione del valore museale	99
3.2.1. Il comparto museale: Attività ed attori	99
3.3. Le attività museali	104
3.3.1. Le attività di gestione corrente	105
3.3.2. Le attività di manutenzione	114
3.3.3. Le attività di innovazione	117
3.3.4. Le attività di governo	124

- Parte Seconda -
LA RICERCA EMPIRICA

4. La ricerca Empirica: il profilo del cliente museale campano	
4.1. Il metodo di ricerca utilizzato: giustificazione del paradigma adottato	135
4.2. La struttura dell'inchiesta sul pubblico museale campano	136
4.2.1. La selezione del campione	136
4.2.2. Il questionario proposto	140
4.2.3. L'analisi delle informazioni	141
4.3. I risultati dell'indagine condotta	142
4.3.1. Il profilo sociodemografico del cliente dei musei campani	148
4.3.2. Le modalità di acquisto in ambito museale	154
4.3.3. I benefici ricercati dai fruitori museali campani	154
4.3.3.1.I Benefici Funzionali	154
4.3.3.2.I Benefici Psicologici	160
4.3.3.3.I Benefici Sociologici	166
4.4. L'analisi bivariata: relazioni tra caratteristiche del campione e tra benefici attesi	171
4.4.1. Le specificità del fruitore fra locale e globale	173
4.4.2. La correlazione fra i diversi benefici	176
4.5. L'Analisi delle Corrispondenze Multiple	179
5. Esperienza museale e sistemi di offerta integrati: Implicazioni per il museum management	
5.1. Evidenze empiriche e sistemi di offerta	188
5.1.1. Caratteristiche socio-demografiche e <i>Museum management</i>	188
5.1.2. Comportamenti d'acquisto e riflessi sulle politiche museali	189
5.1.3. Benefici ricercati e gestione museale	192
5.2. Esperienze museali e tipologie innovative di sistemi di offerta	194
5.3. Un modello di interpretazione dell'esperienza museale	198

5.4. Nuove tipologie di esperienze collegate all'istituzione-museo	200
5.5. Lo studio del consumatore museale: la necessità di un approccio trasversale	201
5.6. Conclusioni e sviluppi futuri del lavoro	203
Bibliografia	205

Capitolo I

Percorso della Ricerca

1.1 Antefatto

Poche aree di ricerca si presentano così contraddittorie e in sé divise come l'estensione di approcci manageriali al comparto museale.

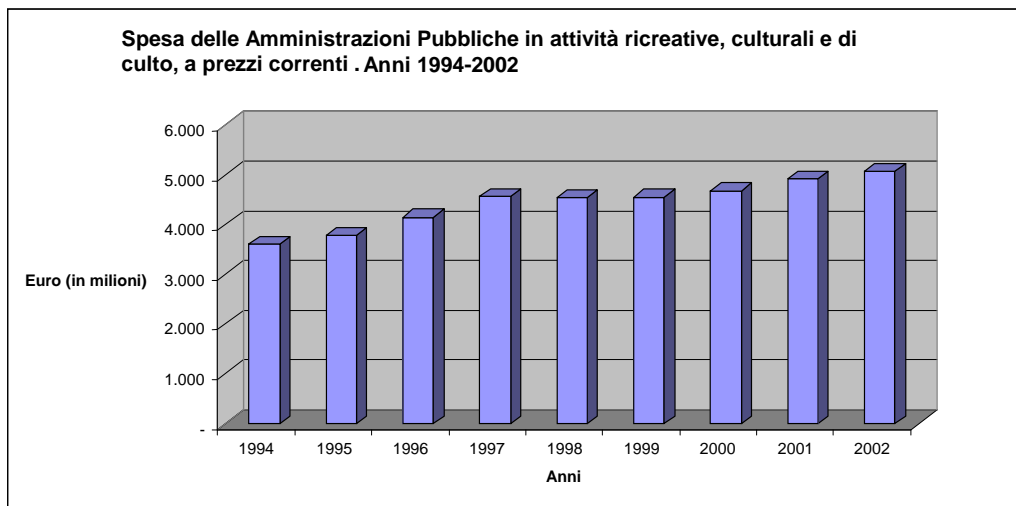
L'estensione del discorso economico verso organizzazioni che non sono direttamente orientate ad un'attività d'impresa è una realtà che si va affermando in tutto il mondo occidentale.

L'interesse degli studiosi risponde, nello specifico, a precisi *input*. Da una parte, infatti, il razionamento delle risorse investite (vd. Tab. 1.1) in cultura ha portato i decisori politici, nazionali e locali, a ricercare parametri di valutazione in grado di canalizzare selettivamente l'erogazione delle risorse.

Tabella 1.1: Gli investimenti nella cultura. Anni 1994 - 2002

Spesa suddivisa in funzioni per consumi finali delle Amministrazioni Pubbliche, a prezzi correnti - Anni 1994-2002 (in milioni di euro)									
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Servizi generali	20.464	20.785	22.360	22.845	23.634	24.280	26.085	28.235	29.093
Difesa	11.041	10.378	10.640	10.476	10.732	11.751	12.130	13.007	12.619
Ordine pubblico e sicurezza	17.596	18.279	20.362	20.916	21.523	21.837	22.420	22.866	23.067
Affari economici	11.823	12.451	13.122	13.784	14.026	14.158	14.386	15.451	16.114
Protezione dell'ambiente	1.176	1.225	1.345	1.674	1.953	2.528	2.885	3.179	3.324
Abitazioni e assetto del territorio	2.073	2.178	2.135	2.358	2.434	2.734	2.815	3.030	3.104
Sanità	47.700	47.228	50.891	54.997	57.062	59.688	66.924	73.995	77.792
Attività ricreative, culturali e di culto	3.614	3.791	4.146	4.562	4.548	4.558	4.682	4.914	5.068
Istruzione	41.119	41.952	45.614	47.695	49.167	50.576	52.623	55.160	55.584
Protezione sociale	2.658	2.684	3.053	2.995	3.106	3.225	3.525	4.345	4.417
Totale	159.264	160.951	173.668	182.302	188.185	195.335	208.475	224.182	230.182

Fonte: Culturaincifre.istat.it



Dall'altra, le organizzazioni artistico culturali hanno:

- maturato una maggiore sensibilità nei confronti dell'efficienza con cui vengono svolti i processi culturali,
- ampliato le attività artistiche, cercando di cogliere nuove opportunità di mercato attraverso un ampliamento dell'offerta artistica,
- cercato di accrescere le proprie fonti di finanziamento attraverso la soddisfazione di tutte le diverse categorie di *stakeholder* interessate, con particolare riferimenti ai clienti serviti.

Tale cambiamento ha comportato, in definitiva, da parte degli investitori la ricerca di strumenti e concetti utili ad un migliore controllo sulle *performance* attuate e da parte delle organizzazioni artistiche di nuovi processi utili al miglioramento dei risultati ottenuti.

Con specifico riferimento al comparto museale, si è assistito negli ultimi anni ad un vivace dibattito fra coloro che sostengono una maggiore imprenditorialità dei musei e coloro che invece guardano con sospetto e diffidenza alle proposte degli economisti, temendo che da esse possa derivare l'ingresso di una logica di profitto nella gestione dei musei e dei beni culturali.

I primi avallano la tesi che i musei, così come le altre organizzazioni culturali, competono all'interno della soddisfazione dei bisogni di divertimento e intrattenimento e per tale motivo devono rispondere in maniera adeguata alle

tendenze del mercato - sviluppando sistemi di offerta in grado di concorrere con differenti tipologie di imprese/enti/organizzazioni –.

Dall'altra parte, invece, vi sono coloro che sostengono che le imprese culturali, e le organizzazioni non profit, operano all'interno di un business che non viene influenzato dagli andamenti del mercato; a differenza delle imprese *profit oriented*, i musei forniscono e ricevono dallo Stato risorse finanziarie con l'obiettivo di perseguire obiettivi artistici – come la bellezza, l'originalità, l'eccellenza tecnica- che possono non essere compatibili con le richieste della domanda.

La presenza di innovazioni manageriali o di adozione di approcci gestionali al campo della cultura, tuttavia, non deve essere intesa come una “commercializzazione” della cultura.

La stessa dicitura, frequentemente utilizzata in letteratura, di “economia della cultura” non deve essere intesa riduttivamente come processo che consiste nell'*economizzare* la cultura, ovvero di ottenere il massimo dai propri mezzi in presenza di scarsità di risorse. Al contrario, il termine “economia” prescinde dai caratteri di scarsità (anche se ne fa propri alcuni connotati) ma “fa riferimento alla processo di soddisfazione dei bisogni materiali” (Zan, 1999).

Da tale presupposto è evidente come l'adozione di un orientamento al mercato delle imprese culturali – e di quelle operanti nel comparto museale - deve essere intesa più specificamente come un processo fluido di innovazione, di individuazione di possibili soluzioni in termini di prodotti e di attività svolte e di orientamento del sistema d'offerta in maniera coerente rispetto alle esigenze e bisogni della clientela.

Il presente lavoro, prendendo spunto dal rinnovato ruolo attribuito ai musei, cerca di definire in maniera precisa i bisogni e le esigenze espresse dalla clientela museale e le modalità attraverso cui i musei possono adeguare i propri sistemi di offerta ai connotati di un bisogno culturale sempre più articolato e complesso.

La fase che segue è volta alla descrizione degli elementi teorici che hanno contribuito, attraverso la loro evoluzione, a delineare il campo di ricerca all'interno del quale si colloca il presente lavoro.

Tali cambiamenti consistono nei mutamenti avvenuti nella adozione di un nuovo paradigma dominante nel governo di impresa (cfr. Par. 1.1.1), nel comportamento e nelle abitudini della domanda culturale (cfr. par.1.1.2) e dal conseguente impatto che ciò ha avuto sulla ri-definizione dei processi e sul sistema d'offerta museale (Vd. Par. 1.1.3).

1.1.1 La generazione di valore nell'ottica del cliente

All'interno degli studi di gestione è stato evidenziato come negli ultimi anni ci sia stato un cambiamento nella prospettiva di studio delle logiche di scambio, da uno scambio basato su prodotti –intesi come output manifatturieri – ad uno basato su elementi intangibili.

La logica basata sui beni materiali poneva alla propria base le seguenti specificità:

1. L'obiettivo delle attività economiche è di creare e distribuire prodotti che possano essere venduti;
2. Per essere venduti, i prodotti devono avere per il cliente un certo valore ed una utilità che viene inserita all'interno del bene durante il processo di produzione e di distribuzione. Il valore offerto, inoltre, deve essere superiore a quello proposto dalle imprese concorrenti;
3. La gestione di impresa deve essere orientata dalla massimizzazione del profitto;
4. Per aumentare l'efficacia e l'efficienza dei processi di produzione il prodotto deve essere standardizzato e realizzato tralasciando le esigenze imposte o suggerite dal mercato.

Il mondo accademico ha rilevato come tale visione si sia spostata verso una nuova configurazione, basata sui servizi, sulle risorse e sulle competenze (Vargo e Lusch, 2004).

Tale visione si basa su alcuni punti fondamentali. Nello specifico l'impresa deve:

1. Identificare e sviluppare le proprie risorse distintive, rappresentanti la base per il raggiungimento di un potenziale vantaggio competitivo;

2. Stabilire delle relazioni con i propri clienti in modo da poter fornire loro proposizioni di valore che incontrino i loro specifici bisogni;
3. Analizzare i feedback derivanti dal mercato in modo da apprendere le modalità attraverso cui è possibile migliorare il proprio sistema d'offerta e le conseguenti performance aziendali.

Tale visione si basa su alcune premesse fondamentali (Foundational Premises) illustrate di seguito.

FP₁: I beni, intesi nella accezione materiale del termine, rappresentano le modalità attraverso cui è possibile trasferire conoscenze/competenze verso altri soggetti. Lo scambio, pertanto, non si realizza più fra elementi di natura materiale ma attraverso elementi immateriali, come le conoscenze e le competenze insite all'interno di un prodotto o di un servizio. Di conseguenza, i prodotti tangibili possono essere intesi come il "rivestimento" materiale delle conoscenze trasferite (Normann and Ramirez, 1993; Prahalad and Hamel, 1990).

FP₂: Il consumatore è coinvolto nel processo di creazione del valore. Così come nella realizzazione di beni materiali, la produzione di un prodotto/servizio non rappresenta la fine del processo di generazione di valore ma una fase intermedia dello stesso. Nello specifico, il consumatore deve adattare il prodotto/servizio acquisito alle proprie esigenze, ai propri bisogni ed alla situazione di consumo.

FP₃: Il valore di un determinato prodotto/servizio è determinato dalle esigenze, bisogni e valori del cliente. Le imprese, pertanto, possono realizzare delle "proposizioni" di valore che possono essere o meno in linea con il profilo del consumatore.

Le indicazioni emerse dal presente paragrafo evidenziano come la gestione museale possa prendere spunto da tali logiche gestionali per poter orientare le proprie politiche verso una maggiore soddisfazione del visitatore.

Il lavoro qui condotto parte da tale presupposto e mira a realizzare una ricerca che si configuri come uno strumento utile per l'adozione di politiche museali indirizzate verso la realizzazione di proposizioni di valore in linea con le esigenze dei clienti.

1.1.2 Il Comportamento del consumatore culturale

Lo studio del comportamento del consumatore culturale si caratterizza per una serie di peculiarità e specificità che ne distinguono i tratti dagli studi “tradizionali” di *consumer behavior*.

Tali differenze sono rintracciabili, in prima istanza, all’interno di una serie di cambiamenti che stanno investendo la figura del consumatore culturale, influenzandone in maniera più o meno diretta i comportamenti e le attitudini.

Le caratteristiche chiave dell’ “evoluzione” del consumatore di cultura sono rintracciabili in:

- Un incremento dei consumi culturali (Vd. Tabella 1.2) dovuto ad un’accresciuta disponibilità di tempo libero, all’innalzamento del livello culturale ed all’aumento del reddito disponibile. Ciò ha avuto, come diretta conseguenza, la percezione del museo, non solo come occasione di arricchimento culturale, ma anche come luogo di aggregazione sociale dove trascorrere il proprio tempo libero (sia dai residenti che da escursionisti e turisti)¹;
- Un incremento del livello minimo di servizio richiesto ed una estensione nella tipologia di servizi accessori connessi all’esperienza culturale;
- Un aumento del numero di alternative richieste nelle modalità di fruizione del prodotto museale come la presenza di orari differenziati in relazione a diverse tipologie di fruitori (scolaresche, ragazzi, anziani, ecc...) o la presenza di diverse tipologie di strumenti a supporto dell’esperienza vissuta (libri educativi per ragazzi, audiocassette, information point e così via)².

¹ Grandinetti R., Moretti A. (a cura di), *Evoluzione manageriale delle organizzazioni artistico-culturali*, FrancoAngeli, 2004

² Primo Rapporto *Nomisma* sull’applicazione della Legge Ronchey, 2000

Tabella 1.2: Percentuale di consumi interni (dei residenti e non) per "ricreazione e cultura"³ sul totale dei consumi interni

Regioni	Anni							
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Piemonte	8,08	8,24	8,51	8,95	9,47	9,49	9,55	9,53
Valle D'Aosta	6,19	5,90	5,72	6,03	6,36	6,26	6,33	6,35
Lombardia	7,95	8,01	8,00	8,18	8,64	8,71	8,64	8,58
Trentino - Alto Adige	6,76	6,95	6,83	7,02	7,58	7,63	7,70	7,71
Veneto	7,73	7,82	7,89	8,00	8,65	8,78	8,78	8,76
Friuli - Venezia Giulia	7,25	7,41	7,41	7,59	7,88	7,92	7,89	7,87
Liguria	7,17	7,14	7,18	7,42	7,82	7,87	7,86	7,80
Emilia - Romagna	7,79	7,75	7,91	8,25	9,09	9,27	9,36	9,33
Toscana	7,93	8,02	7,94	8,02	8,39	8,43	8,44	8,42
Umbria	7,64	7,86	7,68	7,66	7,96	8,04	8,01	8,01
Marche	7,73	8,01	8,14	8,63	8,98	8,97	9,01	9,02
Lazio	7,23	7,19	7,40	7,40	7,42	7,38	7,38	7,36
Abruzzo	7,52	7,50	7,47	7,62	7,35	7,28	7,30	7,28
Molise	6,07	6,19	6,33	6,50	6,54	6,50	6,55	6,55
Campania	7,13	7,25	7,30	7,51	7,13	7,03	7,03	7,01
Puglia	7,10	7,20	7,29	7,36	6,98	6,99	6,98	6,98
Basilicata	7,93	7,68	7,48	7,75	7,70	7,67	7,68	7,70
Calabria	7,08	7,19	7,15	7,11	6,81	6,77	6,82	6,85
Sicilia	6,57	6,49	6,30	6,41	6,13	6,06	6,11	6,13
Sardegna	6,82	7,10	6,91	7,12	7,00	6,95	6,93	6,90
Italia	7,50	7,56	7,61	7,78	8,02	8,05	8,06	8,04

Tali specificità, tuttavia, investono in maniera “generale” i processi decisionali e comportamentali dei consumatori di arte e cultura configurandosi come delle “macro” tendenze in atto all’interno dell’attuale contesto culturale.

Sono presenti, al contrario, delle differenze specifiche, derivabili dalla stessa definizione di “comportamento del consumatore di prodotti culturali”.

A tal proposito, è possibile definire il *consumer behavior* di prodotti culturali come l’analisi dei processi attuati nel momento in cui gli individui (o gruppi di individui) valutano, scelgono, accedono e fruiscono di prodotti, servizi, idee o esperienze di natura culturale con l’obiettivo di soddisfare i propri bisogni ed esigenze (Solomon, 2000; Moretti, Collodi, Crisci, 2005).

Da tale definizione è possibile rintracciare alcune specificità derivanti dal comportamento del consumatore culturale.

³ Il settore "Ricreazione e Cultura" comprende, secondo la classificazione Nace Rev.1 delle attività economiche, le seguenti attività: produzioni e distribuzioni cinematografiche e di video; attività radio televisive; altre attività dello spettacolo (es. discoteche e sale giochi); attività delle agenzie di stampa; attività di biblioteche, archivi, musei ed altre attività culturali; attività sportive; altre attività ricreative (es. giochi d'azzardo).

In prima istanza è interessante notare come, al contrario di quanto avviene nell'analisi "tradizionale" di consumer behaviour, il consumo e la fruizione di un prodotto culturale avvenga solitamente all'interno di un gruppo di riferimento o vere e proprie comunità di consumo.

In secondo luogo, partendo dalle attività/operazioni necessarie per realizzare un'offerta culturale, il prodotto culturale si caratterizza per avere una forte valenza relazionale; da una parte vi è infatti la relazione che si instaura fra l'opera d'arte/performance ed il visitatore/spettatore e dall'altro il collegamento fra il prodotto/servizio culturale ed il contesto entro cui viene offerto⁴.

Infine, è necessario evidenziare come le decisioni riguardanti il consumo o la fruizione di un prodotto artistico-culturale corrispondano a bisogni ed esigenze complesse e variegate.

Nello specifico, anche se alcuni autori tentano di darne una definizione oggettiva (Mouerau, 1993), il prodotto culturale (Holbrook, Zirlin, 1985) presenta una natura fortemente complessa, che basa le proprie caratteristiche specifiche sui caratteri dell'estetica, del simbolico e dell'emozionale; per tali specificità l'esperienza vissuta attraverso la fruizione o consumo di un prodotto artistico resta all'interno della sfera soggettiva dell'individuo.

Sulla base dell'ultimo elemento pare opportuno sottolineare come, mentre lo studio del consumatore "tradizionale" si basi specificamente su elementi di natura cognitiva, l'analisi del comportamento del consumatore di prodotti culturali fa propri questi connotati ma li integra con elementi di natura emozionale e sentimentale.

Il presente lavoro, prendendo spunto da quanto evidenziato in tema di consumer behaviour di prodotti artistico-culturali, tenta di fare luce sui bisogni e le esigenze che guidano il comportamento dei consumatori culturali, con specifico riferimento al comparto museale. Tale studio viene condotto cercando di dare la giusta rilevanza ad aspetti di natura psicologico-emozionale e sociologica in modo da fornire alle istituzioni museali, in un'ottica integrata e sistematizzata, un profilo di cliente museale le cui caratteristiche, esigenze e bisogni possano rappresentare un

⁴ Si pensi ad esempio al Festivalletteratura di Mantova, dove i percorsi letterari vengono realizzati attraverso le strade della cittadina, familiare ed accogliente per propria natura.

valido suggerimento per la realizzazione di sistemi di offerta adeguati e coerenti con le tendenze di mercato.

1.1.3. Il nuovo ruolo dei musei

Negli ultimi anni lo studio e l'attenzione nei confronti delle organizzazioni culturali è certamente cresciuto.

Oggetto di questa rinnovata attenzione sono stati i musei. Essi sono stati oggetto di analisi sia da parte dello Stato, attraverso un'intensa attività legislativa, sia da parte della teoria economica, tramite il moltiplicarsi degli incontri sul tema, di contributi teorici e di studi condotti sul comparto museale.

Al fine di chiarire gli obiettivi del presente lavoro e dei soggetti compresi all'interno dello studio condotto, pare opportuno delineare in via preventiva, i caratteri dell'attuale "comparto museale"

I musei, infatti, secondo la teoria economico-gestionale, per implicita natura, sono compresi all'interno del "settore" dei beni culturali.

Tale impostazione identifica il concetto di settore dei Beni Culturali come l'insieme delle organizzazioni che, in possesso di beni culturali, realizzano servizi ad essi afferenti. L'adozione di tale ottica di studio, se da una parte facilita l'identificazione degli operatori istituzionalmente presenti all'interno del settore, dall'altra, tuttavia, non fornisce un quadro teorico coerente ai fini della conduzione di un'indagine di natura gestionale.

Essa, infatti, non permette di inserire all'interno del settore le istituzioni che, seppur non in possesso di beni culturali specifici, offrono prodotti o servizi in grado di soddisfare la medesima esigenza culturale.

Preferendo un approccio "da domanda", al contrario, è possibile delineare i confini del settore attraverso l'individuazione dei prodotti (e dei relativi sistemi di offerta) che vengono considerati dai fruitori come soluzioni alternative alla soddisfazione dei propri bisogni (in questo caso di natura culturale, sociale, ecc.).

Il soggetto-museo cui ci si riferisce all'interno del presente elaborato, pertanto, non afferisce più al "settore" dei beni culturali ma al "comparto" museale che

comprende al proprio interno tutte le organizzazioni museali (non esclusivamente i musei) che competono per la soddisfazione del medesimo bisogno culturale.

Tale approccio, nello specifico, evidenzia due elementi costituiti di forte innovatività nel mondo museale.

In primo luogo, infatti, si evidenzia come all'interno del comparto museale non rientrano solo i possessori di beni culturali, ma tutte le organizzazioni (imprese, istituzioni, enti, ecc..) che realizzano prodotti o servizi ad essi relativi. Basti pensare, a titolo esemplificativo, all'importanza che riveste, nell'ambito della costruzione di un sistema di offerta museale, il servizio di prenotazione o di guida; attività che possono non essere svolte direttamente dal museo⁵ ma che rappresentano un elemento di rilevante importanza ai fini della soddisfazione del fruitore dell'esperienza museale.

Il secondo elemento di forte innovatività di tale approccio è costituito dalla rilevanza attribuita alla "domanda" di prodotti e servizi museali, elemento cardine dell'approccio gestionale.

Nello specifico, attraverso l'interazione fra la domanda (le sue esigenze e bisogni) e l'offerta di prodotti museali (comprendente le attività che, soddisfacendo le esigenze dei clienti museali, apportano un maggior valore al sistema d'offerta attuato) vengono definiti i confini del comparto dei musei e l'estensione stessa del concetto di prodotto museale.

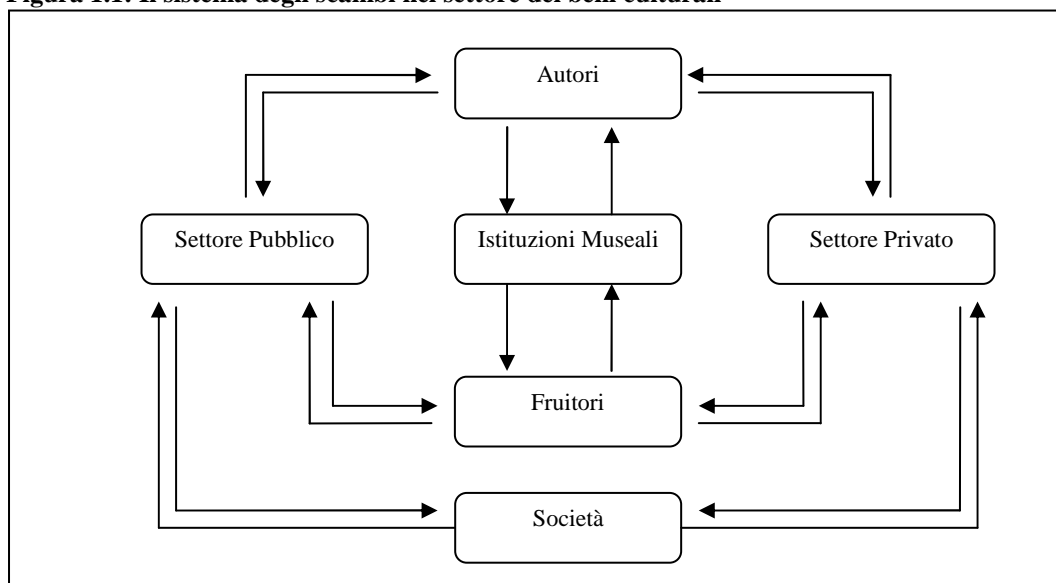
Il nuovo concetto di prodotto museale - non più concetto autoreferenziale ma frutto dell'interazione fra domanda ed offerta - e l'estensione dei confini del comparto museale - tramite l'apertura a tutte le organizzazioni che, partendo dalle necessità del cliente culturale, attraverso le attività svolte aggiungono valore al sistema d'offerta proposto - modificano l'essenza stessa del concetto di "museo" affidandogli nuovi obiettivi, una nuova missione ed un nuovo ruolo all'interno della società.

⁵ La possibilità di affidare la gestione dei servizi aggiuntivi a soggetti terzi è stata istituita grazie alla Legge Ronchey nel 1993, che ha dato il via ad una intensa attività legislativa il cui obiettivo è stato quello del recupero dei concetti di efficacia ed efficienza e di autonomia all'interno delle istituzioni museali.

Tale spostamento del *focus* di analisi, e dell'ottica di studio del presente lavoro, riflette il cambiamento e la ristrutturazione del ruolo e degli obiettivi che l'istituzione museo ha vissuto negli ultimi anni.

Per lungo tempo, infatti, così come evidenziato all'interno della figura 1.1, le organizzazioni museali sono state viste come il centro di una rete di relazioni di scambio fra differenti soggetti economici.

Figura 1.1: Il sistema degli scambi nel settore dei beni culturali



Fonte: Trimarchi (1996)

All'interno di tale visione, le istituzioni museali vengono finanziate dallo Stato, e dal settore pubblico in genere, che si serve di tali organizzazioni per la realizzazione di prodotti e servizi culturali senza doversi impegnare direttamente con proprie strutture. Il settore privato, d'altra parte, investe risorse finanziarie all'interno di istituzioni museali ricevendo come controprestazione la possibilità di utilizzare il nome del museo (o dell'iniziativa cui ha contribuito) per scopi pubblicitari. Ancora, i fruitori - attraverso il pagamento del biglietto di ingresso (ove previsto), donazioni ed altre forme di sostentamento - contribuiscono allo svolgimento delle attività delle istituzioni museali ottenendo come corrispettivo la possibilità di accedere ai relativi prodotti/servizi culturali. Non solo, gli stessi fruitori partecipano allo sviluppo delle attività museali in via "indiretta", attraverso il finanziamento del settore pubblico e del settore privato, acquistando

da imprese private prodotti o servizi il cui ricavo viene utilizzato per la realizzazione di iniziative culturali.

Tale rappresentazione grafica si basa su alcune ipotesi di fondo.

In primo luogo, come nell'ottica degli studi di economia della cultura, il bene culturale viene inteso come bene "pubblico" attribuendo, di conseguenza, un ruolo fondamentale allo Stato per l'attuazione di politiche di salvaguardia e di sostentamento dell'intero sistema culturale.

In seconda istanza, è presente un approccio autoreferenziale ai fini della determinazione delle caratteristiche dei prodotti museali e delle relative istituzioni che offrono prodotti e servizi ad essi relativi.

Infine, conseguenza diretta di tale ottica di studio è la attribuzione di un ruolo passivo al visitatore, identificato come un soggetto appartenente ad un gruppo ristretto di addetti ai lavori per i quali l'unico beneficio derivante dall'esperienza culturale è di natura conoscitiva.

Tale modello di analisi ha avallato un insieme di fenomeni, in passato predominante ed ancora oggi presente, all'interno delle modalità operative delle istituzioni museali. Ci si riferisce, nello specifico, a:

- Gli obiettivi e la missione dei musei, la cui definizione è affidata principalmente alla legge o agli statuti delle istituzioni, sono esplicitati in maniera generale ed omogenea per tutti i soggetti appartenenti al settore museale. La declinazione degli stessi in termini operativi, inoltre, non viene stimolata da opportune politiche di responsabilizzazione.
- I responsabili delle organizzazioni museali non considerano all'interno dei propri compiti e delle proprie competenze la realizzazione e la gestione di un sistema di offerta coerente con le esigenze espresse dalla domanda.
- I bisogni, le esigenze e le necessità che guidano il comportamento del consumatore di prodotti culturali attengono esclusivamente alla sfera conoscitiva, tralasciando aspetti di natura psicologico-esperienziale e di natura sociologica. Il museo, pertanto, svolge un ruolo di diffusione di conoscenza, trascurando elementi legati alle modalità di fruizione dell'esperienza culturale.

Le schema di riferimento appena illustrato, che ha caratterizzato le modalità operative delle organizzazioni museali per lungo tempo, ha subito una serie di repentini cambiamenti (illustrati all'interno della tabella riepilogativa n.1.3) avvenuti sia all'interno dell'ambiente in cui operano le organizzazioni museali, sia di riflesso all'interno delle stesse politiche di gestione museale.

Tabella 1.3: Cambiamenti esterni ed interni al comparto museale

Ambito di riferimento		<i>Cambiamenti Esterni</i>	<i>Cambiamenti Interni</i>
	Politiche museali	<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione del finanziamento pubblico • Minore presenza dello Stato nella definizione delle politiche museali 	<ul style="list-style-type: none"> • Definizione di una missione e di obiettivi più chiari da parte dei responsabili delle istituzioni museali
	Cliente culturale	<ul style="list-style-type: none"> • Evoluzione delle esigenze dei clienti museali 	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo della competizione fra le diverse istituzioni museali • Orientamento dei musei verso logiche di mercato
	Legislazione italiana	<ul style="list-style-type: none"> • Evoluzione della struttura legislativa italiana 	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura dei musei ai privati • Riorganizzazione della struttura organizzativa museale verso un bilanciamento delle funzioni amministrative con quelle scientifiche

Fonte: Ns. elaborazione da Reznikovitch (1996)

In primo luogo, si assiste ad una riduzione del finanziamento pubblico ed alla diminuzione della presenza dello Stato all'interno della definizione delle politiche culturali; ciò ha comportato come diretta conseguenza una migliore esplicitazione degli obiettivi da parte dei responsabili delle organizzazioni museali. Nello specifico, il soggetto museo non affida più ad una generica definizione la giustificazione del proprio ruolo e della propria missione all'interno del contesto sociale cui appartiene; al contrario, egli attua una declinazione operativa, precisa e fattiva dei propri compiti e delle proprie funzioni che permetta di (ri-)attribuire al museo una propria identità (distinguibile dalle altre organizzazioni museali) e che consenta di tradurre in maniera più comprensibile nei confronti delle diverse categorie di stakeholder gli obiettivi perseguiti.

Ancora, gli stessi fruitori museali stanno vivendo un periodo di evoluzione (cfr. par. 1.1.2.) che, da una parte, ha stimolato una maggiore competizione fra i diversi sistemi museali e, dall'altra, ha comportato l'orientamento dei musei verso l'adozione di logiche di mercato. Più precisamente, tramite l'adattamento del

proprio sistema d'offerta verso nuovi e più ampi segmenti di clientela, i musei hanno ricercato quote di reddito integrative a sostegno del proseguimento delle proprie attività ed una maggiore legittimazione nell'assegnazione dei finanziamenti statali. Ciò ha comportato una apertura nei confronti dei clienti del museo, avvenuta attraverso

1. L'introduzione di attività di marketing come - indagini di mercato, ricerche sulla soddisfazione della clientela, ecc. - che permettessero di individuare i bisogni e le necessità dei fruitori dei prodotti e dei servizi culturali;
2. L'avviamento di nuovi e più articolati servizi aggiuntivi che permettono di aggiungere valore all'offerta museale configurandola, nell'ottica del cliente, come una esperienza culturale e non più un prodotto o un servizio fornito.

L'ultimo elemento riguarda il repentino cambiamento che ha subito il contesto legislativo italiano che, per lungo tempo, non ha favorito l'attività operativa delle organizzazioni museali⁶. Attualmente è in atto un processo di modificazione della legislazione volto da una parte, ad ampliare il grado di discrezionalità e di autonomia delle organizzazioni museali e dall'altro ad ampliare le possibilità offerte ai soggetti privati all'interno delle attività culturali. Il primo passo è stato segnato dall'introduzione della Legge Ronchey che, grazie alla possibilità di affidare in concessione la gestione dei cosiddetti "servizi aggiuntivi" ha offerto nuove opportunità e aree di business alle imprese private ed ha comportato per le istituzioni museali il bilanciamento fra le funzioni amministrative e quelle scientifiche.

⁶ Nello specifico ci si riferisce alla situazione presente sino all'inizio degli anni '90 che presentava le seguenti caratteristiche:

- Mancanza di una definizione precisa dell'esistenza giuridica dei musei
- Assenza di una definizione dell'autonomia amministrativa, contabile e soprattutto gestionale attribuibile ai diversi attori del sistema culturale
- Scarso collegamento fra obiettivi raggiunti e risorse assegnate alle singole istituzioni museali. In particolare, le soprintendenze avevano a disposizione un certo budget di risorse da attribuire sul territorio in relazione al raggiungimento delle proprie finalità; non essendo presente, tuttavia, unità organizzative intermedie dotate di propria autonomia giuridica (come ad esempio, un museo, un sito archeologico, etc...) non erano presenti bilanci separati, attribuzione di risorse specifiche ai singoli musei ed una definizione dei risultati raggiungibili.

Alla luce di tali cambiamenti si adombra un nuovo profilo di museo, non più incentrato sulle svolgimento delle attività di collezione, conservazione, ricerca ed esibizione ma orientato verso il cliente. Un museo aperto al pubblico ed alle sue esigenze, in grado di competere direttamente con le istituzioni che operano nel comparto del divertimento e dell'intrattenimento. La conseguente possibilità di adeguarsi alle necessità della domanda, tuttavia, ha comportato un radicale cambiamento all'interno della gestione strategica ed operativa delle attività museali non sempre recepito al meglio all'interno del comparto culturale.

Il presente lavoro prende spunto dalla rinnovata attenzione attribuita all'interazione fra domanda culturale e proposta di valore museale e si inserisce nell'area di ricerca creata dal raffronto fra i bisogni ed i benefici attesi della clientela ed il conseguente (ri-)orientamento del sistema d'offerta dei musei. In particolare mira a definire un ordine di preferenza fra le diverse esigenze e motivazioni che guidano il comportamento del consumatore museale – integrando l'analisi con aspetti legati alla soggettività dell'individuo come la sfera psico-emotiva e sociologica – ed ad analizzare le modalità attraverso cui le organizzazioni museali recepiscono tale cambiamento all'interno dello svolgimento delle proprie attività.

1.2 La Metodologia della ricerca

Nel paragrafo precedente è stata dedicata una breve trattazione agli argomenti teorici che, grazie alla continua evoluzione cui hanno assistito negli ultimi anni ed ad un vivo interesse da parte del mondo accademico, hanno portato chi scrive ad individuare il campo di ricerca del presente lavoro.

Individuato il filone di ricerca all'interno del quale si colloca tale trattazione, obiettivo dei paragrafi successivi è di illustrare la metodologia della ricerca adottata per lo sviluppo del lavoro; intendendo per “metodologia” della ricerca la filosofia che guida il processo di ricerca, comprendente gli assunti ed i valori che servono da base razionale della ricerca (come le ipotesi di ricerca e gli assunti di base), gli standard ed i criteri che il ricercatore utilizza per interpretare i dati e

pervenire a delle conclusioni. Le modalità di svolgimento dell'indagine empirica (e la giustificazione delle modalità operative attraverso cui è stata attuata) verranno, invece, trattate all'interno del capitolo 4.

Ogni progetto di ricerca condivide l'obiettivo comune di far avanzare la comprensione della realtà a proposito di uno specifico aspetto, o meglio di attivare dei processi logici che permettano la generazione di conoscenza scientifica.

Ogni progetto di ricerca, pertanto, si contraddistingue per la possibilità di formulare o di validare una specifica teoria. A tal proposito, pare opportuno descrivere, in primo luogo, gli elementi costituenti una teoria; definire, quindi, con precisione i differenti approcci attraverso cui è possibile generare nuove spiegazioni teoriche ed infine collocare il presente lavoro all'interno del contesto operativo descritto.

Secondo la letteratura⁷, le *teorie* sono un tentativo di spiegare un determinato fenomeno sociale, fornendone spiegazioni e previsioni. Le componenti fondamentali della teoria sono i *concetti* e le *variabili*, collegati in affermazioni genericamente definite *proposizioni*. I concetti sono semplicemente immagini o percezioni mentali che possono essere osservate direttamente. Le proposizioni, invece, sono affermazioni concernenti uno o più concetti o variabili e costituiscono il "materiale da costruzione" delle teorie; esse hanno dominazioni differenti a seconda dell'approccio utilizzato per la formulazione delle teorie. Se l'approccio utilizzato è di tipo deduttivo la proposizione assume i connotati di un'ipotesi di ricerca, qualora il metodo di ricerca scientifica è di natura induttiva, si parla di generalizzazioni empiriche.

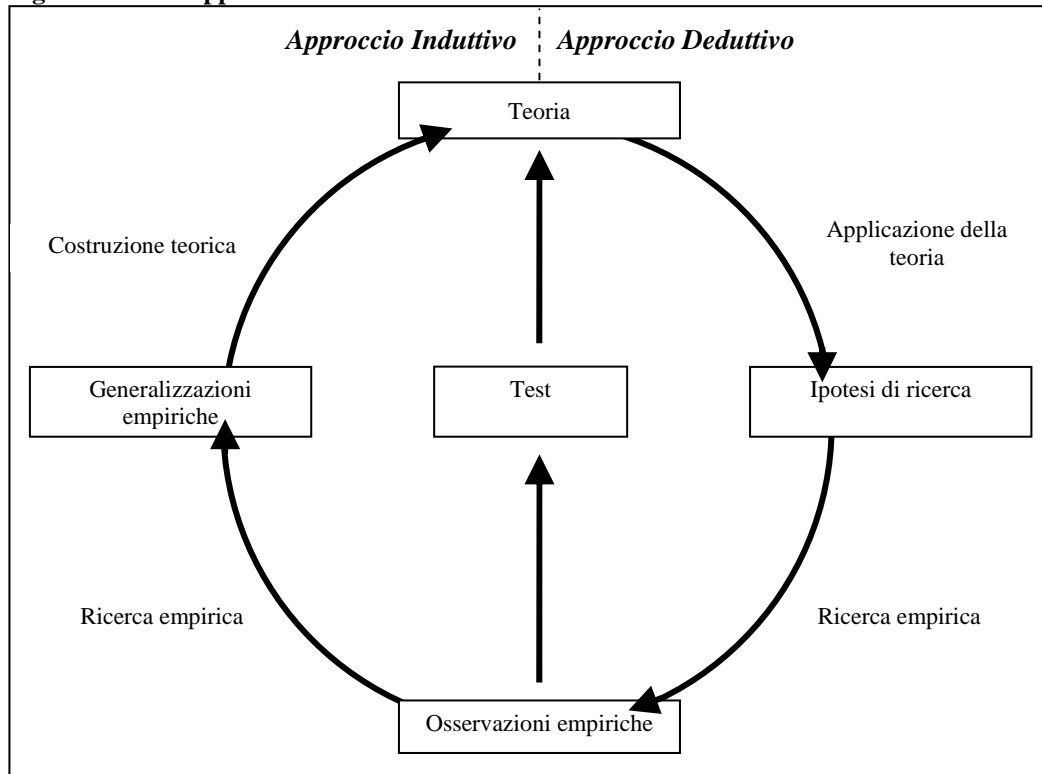
Tale punto, focale ai fini di una corretta impostazione metodologica, necessita di ulteriori chiarimenti (Vd. Fig 1.2).

Il metodo deduttivo (anche detto approccio classico) consta nello svolgimento di tre fasi. La prima parte, puramente concettuale, consiste nella definizione dei concetti e nella formulazione di una proposizione teorica che li metta in relazione. La seconda fase, traduce le proposizioni della ricerca in termini empirici attraverso la definizione di una o più ipotesi di ricerca, intesa come una spiegazione provvisoria e non ancora provata del fenomeno. L'ultimo step

⁷ K.D. Bailey, *Metodi della Ricerca Sociale*, 1995; Mari P, *Metodi qualitativi della ricerca: i casi aziendali*, 1994.

consiste nella raccolta e nell'analisi di dati volti a verificare l'ipotesi definita in via preventiva. Questo metodo, quindi, prevede la possibilità da parte del ricercatore di formulare alcune ipotesi in relazione a concetti teorici esistenti e di sottoporle a verifica attraverso lo svolgimento di ricerche empiriche.

Figura 1. 2: Gli approcci di ricerca



Fonte: Cousineau A., Bastin E. (1974)

Il metodo induttivo (anche detto “teoria emergente”), al contrario, parte dallo studio di casi reali e di dati empirici arrivando, attraverso una generalizzazione empirica, alla spiegazione del fenomeno generale. Questo approccio parte e si fonda dall'analisi di alcune situazioni specifiche per poter individuare, attraverso un processo di generalizzazione, i concetti teorici che spiegano un determinato fenomeno.

Il vantaggio sostanziale nell'adozione di un approccio deduttivo consiste nel fatto che comprende nella massima misura possibile sia la teorizzazione che l'analisi dei dati, a fronte di uno svantaggio rilevabile nella possibilità di errori di misurazione, che si manifestano qualora la definizione delle ipotesi di ricerca non rappresenti in maniera adeguata i concetti teorici di riferimento.

La teoria emergente, al contrario, prendendo spunto direttamente da riscontri e dati empirici, riduce la possibilità di errori di misurazione ma pone grossi limiti alla teorizzazione dei risultati a causa della eccessiva enfasi su concetti derivati empiricamente.

Il presente lavoro studia il comportamento del consumatore museale attraverso un approccio deduttivo. Nello specifico, esso parte da alcune proposizioni teoriche presenti in letteratura sullo studio del consumatore museale che attribuiscono al cliente dei musei un nuovo profilo, maggiormente orientato alla ricerca di esperienze di consumo che possano soddisfare esigenze di natura psicologica e sociologica. Partendo da ciò, il lavoro concretizza tale proposizione teorica attraverso la tripartizione dei benefici attesi dall'esperienza culturale in funzionali, psicologici e sociologici; su tale assunto si basa la definizione dell'ipotesi di ricerca (di cui si parlerà all'interno del Par. 1.2.3.) che afferma una maggiore rilevanza dei benefici psicologici e sociologici rispetto ai primi. Attraverso un'indagine empirica sui consumatori culturali campani si cerca di validare l'ipotesi enunciata.

1.2.1 Formulazione del problema della ricerca

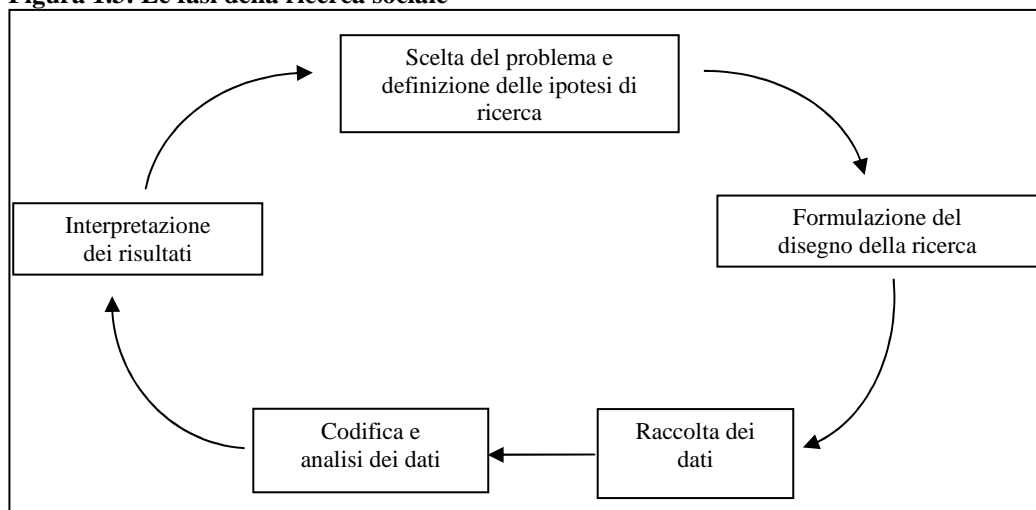
Come evidenziato in precedenza, ogni singolo progetto di ricerca condivide l'obiettivo di attivare processi di generazione o di validazione di proposizioni teoriche. Per questo motivo ogni ricerca, seppur differente in relazione allo specifico tempo o luogo in cui viene realizzata, è accomunata alle altre dallo svolgimento di alcune fasi fondamentali. Esse consistono nella:

1. Scelta del problema della ricerca e definizione delle ipotesi
2. Formulazione del disegno di ricerca
3. Raccolta dei dati
4. Codifica e analisi dei dati
5. Interpretazione dei risultati

La prima caratteristica chiave di ogni progetto di ricerca è l'*interdipendenza*; ogni singola fase, infatti, è collegata e dipendente dalle altre. A puro titolo

esemplificativo, basti pensare come ogni progetto di ricerca non possa prevedere un metodo di raccolta dati (ed un propedeutico disegno della ricerca) senza aver definito precedentemente il problema oggetto di studio. Altro elemento peculiare è la *circolarità* (così come illustrato anche all'interno della Fig. 1.3) del processo di ricerca che implica la possibilità che le fasi del processo possano essere ripercorse in base ai risultati ottenuti. Qualora i risultati della ricerca non dovessero essere soddisfacenti, pertanto, il ricercatore potrebbe percorrere a ritroso il percorso, individuando la fase determinante il risultato non positivo o, in base agli obiettivi raggiunti, ridefinire le proprie ipotesi di ricerca. Infine, l'ultima specificità è data dalla *ripetizione*, intesa nella definizione di un processo di ricerca che, seppur in grado di confermare le ipotesi di ricerca precedentemente definite, possa essere ripetuto – e di conseguenza confermato – da altri ricercatori.

Figura 1.3: Le fasi della ricerca sociale



Fonte: Bailey K.D. (1995)

Definite le caratteristiche principali di ogni processo di ricerca, si procede con la formulazione del problema evidenziato all'interno del presente lavoro che ha ispirato la definizione delle ipotesi di ricerca (Par. 1.3.1) e con la definizione del disegno della ricerca, illustrato nel par. 1.3.2. Le fasi successive verranno illustrate in maniera dettagliate all'interno dello studio empirico della ricerca (cap.4).

La formulazione del problema della ricerca è influenzata, in prima istanza, dal paradigma di ricerca utilizzato che riflette il paradigma sociologico in cui il ricercatore si identifica, i valori che condivide, il grado di reattività relativo al

problema di ricerca, la metodologia della ricerca ed infine l'unità di analisi ed il tempo.

Il paradigma di ricerca rappresenta l'insieme di concetti, categorie e pregiudizi che caratterizzano la visione del mondo sociale da parte del ricercatore. Esso differisce dai valori che consistono nelle "diverse concezioni di ciò che appare desiderabile e indesiderabile" (Wilson, 1971) che influiscono in via rilevante sia sul problema di ricerca sia sulle modalità di analizzarlo.

Ancora, la reattività di una tecnica di ricerca fa riferimento al grado in cui la sua applicazione provoca da parte delle persone (o dalle unità di analisi in genere) una reazione tale da influenzare i dati rilevati. Lo status del ricercatore, pertanto, può influire sui propri valori e distorcere la propria interpretazione dei dati a favore dei membri del gruppo.

Ogni ricercatore, inoltre, è caratterizzato dalla preferenza accordata verso una metodologia seguita (cfr. Par 1.2) e un metodo di ricerca adottato, inteso come la tecnica o lo strumento di ricerca utilizzato per raccogliere i dati. Ciò può comportare alcuni errori nell'impostazione del progetto di ricerca condotto; in primo luogo, infatti, la scelta aprioristica di un metodo di ricerca può indurre il ricercatore ad analizzare solo quei problemi che possono essere studiati con quel particolare metodo; oppure, ipotesi peggiore, applicare il metodo cui lo studioso è fedele a problemi non coerenti. L'ipotesi corretta vede la scelta del metodo della ricerca in funzione, e quindi in maniera susseguente, all'individuazione del problema della ricerca in modo che possa essere idoneo a raccogliere i dati per il problema selezionato.

Infine, l'unità di analisi che rappresenta l'elemento i cui attributi il ricercatore intende misurare ed analizzare⁸ ed il tempo che permette la distinzione delle ricerche in trasversali – ovvero lo studio di un campione di unità di analisi in uno specifico momento – o in studi longitudinali – che analizzano un piccolo campione dell'unità di analisi prescelta ma in un lungo periodo di tempo -.

Il problema evidenziato all'interno del presente lavoro prende spunto dall'evoluzione che ha caratterizzato la figura del consumatore culturale negli ultimi anni.

⁸ A tal scopo si distinguono i studi in *macro*, qualora vengano studiati grandi aggregati di persone o *micro* quando l'analisi verte su gruppi più ristretti.

Una serie di studi sul comportamento del consumatore culturale ha, infatti, evidenziato come una visita museale non sia più una semplice ricerca di informazioni storiche, archeologiche, ecc (culturali in genere) da parte del cliente ma una vera e propria esperienza che tenga conto di differenti aspetti, sia legati alla sfera psicologica – come la possibilità di fare qualcosa di divertente, trascorrere una giornata piacevole, rilassarsi, etc – sia all’ambito sociologico – come il vivere un’esperienza con i propri amici, familiari e parenti, comunicare agli altri i propri valori, la propria conoscenza ecc...

La teoria ha recepito tale evoluzione concentrando il proprio focus di analisi sulle modalità attraverso cui integrare i tradizionali approcci di ricerca allo studio del consumatore. Il risultato di tale fase è stato un imponente sforzo accademico (Prentice et al., 1997; Axelsen, 2006; Fuller, 2005) al fine di elaborare ed adottare nuovi approcci di ricerca allo studio del consumatore culturale, risultando i tradizionali approcci di natura cognitiva non più aderenti ai bisogni sempre più complessi ed elaborati della clientela museale. Tale parte della ricerca ha considerato l’evoluzione del consumatore museale come un “assunto di base” tralasciando verifiche di natura empirica sulla figura del fruitore museale, sui benefici attesi e le motivazioni che ne guidano il suo comportamento; in altre parole, sulla configurazione di un profilo di cliente culturale su cui le organizzazioni museali potessero basarsi per l’attuazione di politiche d’offerta di valore.

1.2.2. Il Framework teorico

Una volta definito il problema individuato dall’attuale contesto accademico, è opportuno descrivere il *framework* teorico cui il presente lavoro si riferisce e da cui derivano le ipotesi di ricerca volte a validarlo.

Nello specifico, una serie di ricerche ha evidenziato come le esigenze ed i bisogni della clientela siano evolute verso una specifica configurazione. Nello specifico, si evidenzia come il consumatore museale stia attribuendo una sempre maggiore importanza, all’interno della propria esperienza culturale, a motivazioni di natura psicologico-esperienziale e sociologiche.

Alcuni autori⁹ (Burgeon, Urbani, Petr, Le Gall-Ely, Gombault, 2002), al fine di giustificare l'adozione di approcci esperienziali allo studio del *consumer behavior* museale, hanno evidenziato, attraverso un'indagine empirica, come i fruitori di un museo ricerchino all'interno della propria esperienza museale, oltre a benefici di tipo funzionale come la voglia di apprendere, di accrescere la propria cultura, di approfondire specifiche tematiche di interesse, dei benefici attinenti alla sfera psicologica - emotiva come il sentimento di scoperta, di meraviglia, di evasione, di sorpresa, di gioia, di rilassamento, di divertimento, ecc. che ci si aspetta dalla visita museale e dei benefici di tipo sociologico come la possibilità di condividere un'esperienza con altri.

Altre ricerche (Thyne M, 2000; Slater A., 2006; Hume M., Sullivan Mort G., Winzar H. 2006; Falk J., Dierking L., 1992¹⁰) attraverso l'implementazione di studi empirici, sia qualitativi che quantitativi, hanno evidenziato il profilo verso cui è evoluta la figura del consumatore museale. Nello specifico, esse hanno evidenziato in primo luogo come le motivazioni che guidano il comportamento del fruitore museale siano di tipo psicologico come:

- il senso di soddisfazione derivante dalla possibilità offerta ai propri figli di approfondire le loro conoscenze su determinate tematiche;
- il senso di scoperta nell'osservare, dal vivo, elementi di epoche e culture mai viste prima
- svolgere un'attività rilassante e riposante
- il senso di distacco dalla quotidianità
- svolgere un'attività differente da quelle routinarie
- il senso di piacere derivante dalla visita a beni culturali

Oppure, rientrano all'interno della sfera sociologica come:

- Vivere un'esperienza insieme con le persone più vicine
- Illustrare le proprie conoscenze ed il proprio sistema di valori al proprio gruppo di riferimento
- Interagire con altre persone
- Passare del tempo con la propria famiglia

⁹ « Approche "expérientielle" de la valeur de consommation culturelle: le cas des musées et des monuments » Burgeon, Urbani, Petr, Le Gall-Ely, Gombault. 2002

¹⁰ Inserire lavori autori

- Socializzare

Altre ricerche¹¹(Bollo, 2001), invece, hanno concentrato il loro focus di analisi sugli aspetti sociologici legati alla fruizione del prodotto culturale. Uno studio sui musei della Lombardia ha, infatti, messo in luce come la visita di un museo sia caratterizzata da una dimensione prevalentemente sociale. Nello specifico, si rileva come se da una parte “l’esperienza del museo appare come una buona occasione per approfondire conoscenze su argomenti e temi che la visita ha proposto”, d’altra parte l’esperienza museale rappresenta un modo attraverso cui il cliente ha intenzione di comunicare il proprio sistema di valori, lo stile di vita e la propria posizione all’interno di un determinato spazio sociale. Anche in questo caso, quindi, la prassi empirica ha rilevato come i benefici ricercati dal fruitore museale siano maggiormente di tipo psicologico come il sentirsi in sintonia con i propri valori e di tipo sociologico come il voler “comunicare” con il proprio gruppo di riferimento.

Ancora parte della teoria (Prentice R., Davies A., Beeho A, 1997), studiando le motivazioni che spingono i clienti museali a realizzare (e a non realizzare) una visita museale, ha dimostrato attraverso analisi empiriche come i clienti museali, seppur siano guidati in larga parte da bisogni di tipo conoscitivo, come la possibilità di raccogliere nuove informazioni su un periodo storico, allargare il proprio campo di interesse e culturale, inseriscano tali opportunità all’interno di un quadro più generale che comprende la possibilità di farlo in maniera serena, divertente e con le persone appartenenti al gruppo sociale di riferimento (o del gruppo cui vorrebbe appartenere).

Un’altra parte della teoria, invece, ha analizzato il riflesso che il cambiamento nelle motivazioni sottese alla fruizione di un prodotto culturale ha comportato sul lato dell’offerta, andando ad evidenziare l’importanza insita nell’adeguamento del sistema di offerta museale (e la propedeutica strategia di proposizione di valore) alle nuove esigenze “esperienziali” e “sociali” manifestate dal consumatore museale.

¹¹ “*Indagine sul pubblico dei musei della Lombardia*”, Bollo. 2001

Nello specifico una ricerca di H.J. Klein (Klein, Bachmayer, 1991) ha evidenziato l'esistenza di sei barriere di accesso ai musei¹², che indurrebbero il pubblico a non compiere l'esperienza museale. Tale ricerca, associando ad ogni barriera un bisogno non soddisfatto, evidenzia in modo chiaro che l'assenza di adeguamento dell'offerta museale alle specificità del fruitore limita di fatto l'accessibilità al messaggio culturale. Il museo, dunque, per poter svolgere appieno la sua attività, deve "ribaltare" la sua ottica, ed inserire il fruitore come "variabile determinante", come punto di riferimento del proprio processo di creazione di valore¹³.

Ancora, N.Kotler¹⁴ ha evidenziato come alcuni musei hanno aumentato e diversificato la propria clientela, incrementato i ricavi, migliorato i servizi e l'accessibilità e proposto eventi offrendo ai propri visitatori una grande varietà di "esperienze".

Ci si riferisce, a titolo di esempio, al successo riscosso dal Museo della Guerra a Catania che rinchiude i propri visitatori all'interno di un mini-bunker che, attraverso suoni e movimenti, ripropone l'esperienza della Seconda Guerra Mondiale o al Field Museum di Chicago che, per soddisfare i bisogni sociali dei propri clienti, propone ogni estate una serie di festival con musica, degustazioni e, ovviamente, opere d'arte provenienti dai maggiori musei della zona.

Tali contributi accademici costituiscono il framework teorico del presente lavoro, configurando il profilo del fruitore museale come orientato verso la ricerca di esperienze estetiche a "discapito" di aspetti tradizionali, come l'approfondimento di specifiche tematiche di interesse o l'ampliamento del proprio bagaglio di conoscenze.

¹² Ci si riferisce nello specifico alla:

1. barriera delle comprensione e dello sforzo intellettuale dovuta alla difficoltà di recepire e decodificare i singoli beni culturali esposti.
2. barriera della scarsità del fattore "divertimento", legata all'identificazione del museo come tempio e luogo di apprendimento e di istruzione
3. barriera dell'insicurezza, derivante dall'inusualità della visita al museo
4. barriera della scarsa utilità, causata dall'impossibilità di utilizzare in modo pragmatico le informazioni assunte durante la visita
5. barriera della scarsità di elementi sensazionali
6. barriera della specializzazione, riconducibile alla specificità delle esposizioni museali

¹³ G.Li Pomi, *Ripensare il museo nell'ottica del cliente*, Convegno Azienda-Museo: dalla conservazione del valore alla creazione di valori, Firenze 6-7 Novembre 2003

¹⁴ Neil Kotler, *New ways of experience: the Role of museums and Marketing implications*, In *Museum management and curatorship*, Vol. 19, No.4, pp. 417-425, 2001

1.2.3. Ipotesi di ricerca

La definizione del framework teorico costituisce l'ambito all'interno del quale il presente lavoro si colloca e l'insieme di proposizioni teoriche che la ricerca empirica tenta di validare. Come visto in precedenza (cfr. Par 1.2), al fine di poter validare una teoria, è necessario concretizzare le proposizioni teoriche all'interno di concetti e variabili osservabili empiricamente, ovvero in una o più ipotesi di ricerca.

Obiettivo del presente paragrafo è, pertanto, di concretizzare la proposizione teorica definita in precedenza, relativa all'evoluzione del consumatore museale verso un profilo di cliente maggiormente orientato dalla soddisfazione di esigenze psicologico-esperienziali/sociologiche, in un'ipotesi di ricerca che permetta di definire i benefici ricercati dalla visita museale e di racchiuderli in *cluster* che possano permettere un successivo confronto ed ordine di priorità fra di essi.

All'interno del framework teorico individuato, ovvero l'evoluzione del comportamento del consumatore museale, le sue motivazioni ed esigenze, vi sono stati diversi contributi teorici (Iso-Ahola's, 1980; Dann's, 1981; Falk e Dierking 1992; Richards 1999, 2001, 2002) volti a definire i diversi benefici in cui si concretizza l'esperienza museale.

Falk e Dierking (1992), attraverso l'implementazione di diverse ricerche sia quantitative che qualitative, evidenziano come le motivazioni sottostanti la visita museale siano suddivisibili in tre tipologie: di distrazione sociale, di apprendimento e di fantasia. La prima tipologia si riferisce alle motivazioni legate al divertimento, al relax ed alla serenità di una visita museale insieme ai propri familiari, amici, ecc.; le motivazioni legate all'apprendimento si riferiscono, invece, alla possibilità di espandere le proprie aree di interesse, di scoprire ed esplorare nuove culture, ecc. L'ultima categoria, infine, fa riferimento alla possibilità di visitare un luogo in cui distaccarsi dagli impegni quotidiani.

Hood (1983), invece, raggruppa i benefici della visita museale distinguendoli in emozionali – legati al compiere un'attività utile e proficua per la propria persona - , razionali – relativi alla possibilità di apprendere nuove informazioni – e

sensoriali riguardanti la sensazione di benessere e di piacere derivante dalla fruizione del servizio culturale.

Dalla breve rassegna condotta, pertanto, si possono individuare tre grandi “macro” categorie all’interno del quale poter far rientrare i differenti benefici derivanti dalla proprietà o dall’uso di un determinato prodotto servizio (museale e non): benefici funzionali, psicologici e sociologici (Stampacchia, 2001).

I benefici “funzionali” afferiscono alla funzione principale del bene/servizio museale, ovvero la diffusione di conoscenza. In tale categoria, pertanto, vengono compresi i bisogni legati alla possibilità di approfondire specifiche tematiche di interesse, ottenere maggiori informazioni (storico-artistiche, archeologiche, ecc) su una città visitata a fini turistici o su bene culturale specifico, la possibilità di apprendere, esplorare nuovi luoghi, e così via.

I benefici di natura psicologica sono connessi al possesso, alla proprietà o all’uso di prodotti/servizi che permettano l’attenuazione di ansie personali, la possibilità di far sentire l’utente a proprio agio o di dare sfogo ad attese personali. Rientrano all’interno di questa categoria i benefici psicologici come il senso di scoperta, di divertimento, di distacco dalla realtà, di relax e di felicità connessi con la visita museale.

I benefici di natura sociologica, invece, riguardano l’opportunità offerta ai fruitori di un prodotto/servizio di accostarsi, entrare a far parte, o essere identificati con gruppi e categorie sociali cui aspirano ad appartenere. Con riferimento al comparto museale, la possibilità di trascorrere del tempo con i propri familiari o amici, di interagire con altre persone, di condividere un’esperienza con essi, di illustrare i beni museali (e le proprie conoscenze) al proprio gruppo sociale costituiscono alcune delle motivazioni di natura sociologica connesse all’esperienza museale.

Partendo da tali presupposti teorici, si è concretizzata la proposizione teorica all’interno dell’ipotesi di ricerca che segue:

H1: il cliente museale attribuisce una maggiore importanza all’interno di un’esperienza museale a benefici psicologico – esperienziali ed a benefici sociologici rispetto a quelli di tipo funzionale.

La fase propedeutica alla conduzione della ricerca empirica, pertanto, è volta all'identificazione dei benefici (attraverso il ricorso ai principali contributi teorici sul tema) connessi all'esperienza museale con la concomitante attribuzione alle categorie sopraelencate.

Una volta realizzata la tripartizione, l'obiettivo del lavoro è di validare l'ipotesi di ricerca dimostrando come il fruitore museale campano attribuisca più importanza alle ultime due categorie di benefici rispetto ai "tradizionali" benefici funzionali.

1.2.4. Obiettivi della ricerca

Il presente lavoro, in relazione all'ipotesi di ricerca avanzata e del paradigma teorico al cui interno si inserisce, si prefigge gli obiettivi di:

- Comprendere le motivazioni che guidano il comportamento del consumatore culturale nei confronti dell'esperienza museale;
- Ordinare i benefici attesi secondo una scala di priorità che si configuri come uno strumento di supporto nelle politiche di gestione del soggetto-museo;
- Creare dei *cluster* di clienti museali che siano simili in relazione alle caratteristiche socio-demografiche rilevate e benefici attesi dalla visita culturale, con l'obiettivo di evidenziare alcuni clienti-tipo su cui poter adottare specifiche politiche museali;
- Attraverso la realizzazione di un *case study* su uno o più musei, verificare la presenza (o l'assenza) di una effettiva correlazione fra i bisogni e le necessità espresse dai consumatori museali (obiettivo della ricerca empirica) e la proposta di valore attuata dall'istituzione oggetto di studio. Pare opportuno specificare come tale fase non ambisca ad avere caratteristiche normative, in quanto l'estensione di approcci gestionali al comparto museale comporta una serie di problemi difficilmente inquadrabili con lo studio di pochi *case-study*. Al contrario, tale fase cerca di rinnovare l'attenzione della ricerca sul ruolo ricoperto dal consumatore museale -alla sua importanza

come punto di partenza di ogni proposta di diffusione di valore- ed a fornire delle linee di indirizzo per gli operatori museali che vogliano gestire in un'ottica orientata al cliente il sistema d'offerta della propria organizzazione.

1.3. Il disegno della Ricerca

Una volta definito il framework teorico cui il lavoro fa riferimento è necessario delineare il disegno della ricerca, ossia il piano di azione che guidi la raccolta e l'analisi dei dati¹⁵ e che permetta di assicurare coerenza ed integrazione fra le diverse fasi della ricerca.

Al variare degli obiettivi perseguiti e delle modalità di raggiungimento degli stessi, esistono differenti tipologie di disegno della ricerca: ricerche esplorative, descrittive e casuali.

Le ricerche esplorative, solitamente condotte qualora si possieda una conoscenza limitata del problema oggetto di studio, condividono l'obiettivo di generare spiegazioni iniziali riguardo ad uno specifico problema di ricerca

Le ricerche descrittive, invece, assumono come obiettivo principale la possibilità di generare una nuova teoria attraverso la descrizione delle caratteristiche salienti del problema o del fenomeno sociale.

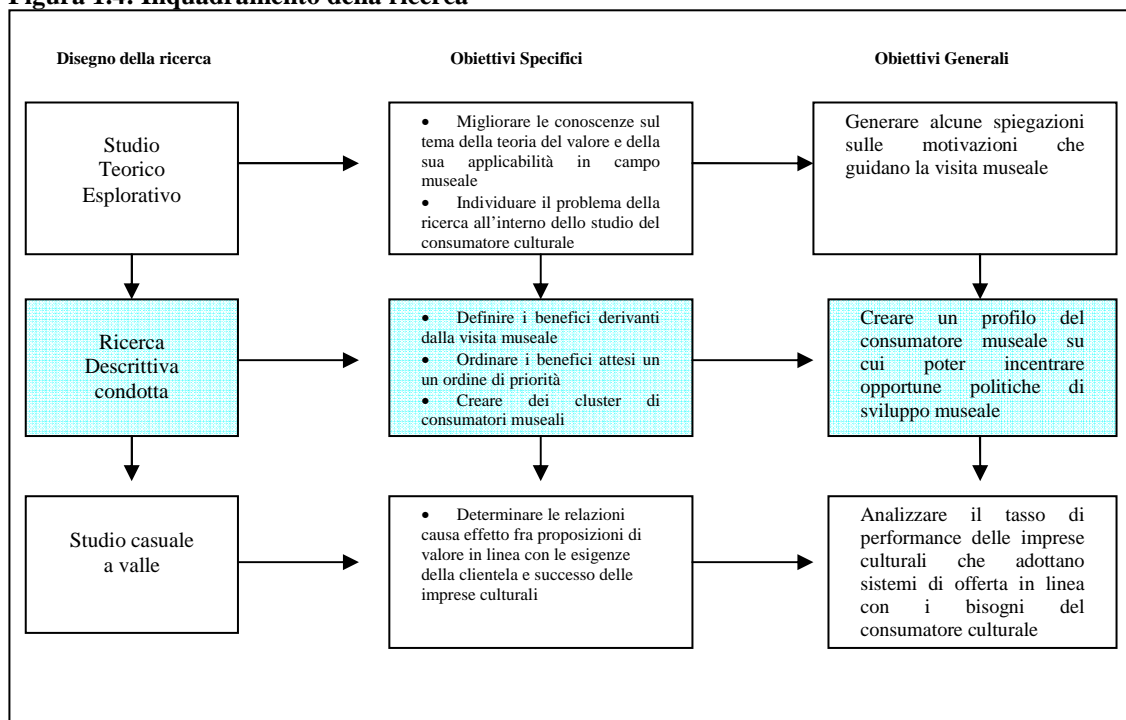
Le ricerche casuali mirano, infine, a convalidare o confutare delle teorie attraverso la determinazione di relazioni causa-effetto.

La ricerca qui condotta mira a definire, attraverso la convalida dell'ipotesi di ricerca sopra elencata, le caratteristiche di un fenomeno specifico, ovvero il comportamento del consumatore culturale. Essa si inserisce all'interno di un disegno più ampio che si pone quale fine ultimo la generalizzazione empirica dei risultati attraverso un procedimento di verifica/confutazione statistica.

Nella figura 1.4, sono evidenziati i nessi logici tra le diverse tipologie di disegni della ricerca, evidenziando la natura descrittiva del presente lavoro e la sua posizione intermedia fra la ricerca di tipo esplorativo, effettuata a monte, e la ricerca di tipo casuale volta a generalizzare i propositi dello studio qui condotto.

¹⁵ Mari, 1996.

Figura 1.4: Inquadramento della ricerca



Fonte: Ns. elaborazione da Mari (1994).

1.3.1 Il tipo di informazioni necessarie

Il tipo di informazioni necessarie per il raggiungimento dell'obiettivo della ricerca possono essere sinteticamente individuate in:

- La definizione di consumatore museale e dei recenti contributi teorici che mirano ad identificare l'evoluzione che ha subito la sua figura negli ultimi anni
- Una ricognizione dei diversi approcci teorici allo studio del comportamento del consumatore e l'adozione di un approccio coerente con l'obiettivo del presente lavoro
- Lo studio delle evoluzioni che stanno investendo il comparto museale, con particolare riferimento alla gestione in un'ottica *customer oriented* dei sistemi d'offerta dei musei
- L'individuazione dei benefici attesi da parte del fruitore museale, la loro tripartizione in benefici funzionali, psicologici e sociologici e la loro classificazione in ordine di importanza

- L'analisi di un *case-study* che permetta di “dimostrare” la presenza di una corrispondenza fra i benefici attesi dai visitatori e la proposizione di valore museale.

1.3.2. Le fonti dei dati

I dati raccolti sono di due tipi: secondari e primari. I dati secondari (sono e verranno raccolti attraverso la ricerca bibliografica sulle principali riviste italiane e straniere, monografie, indagini sul campo e dati informatici che trattano di *consumer behavior* e di istituzioni artistico-culturali. I dati primari invece verranno raccolti attraverso 1) un'indagine empirica consistente in un'indagine campionaria sui visitatori dei musei campani 2) un caso aziendale relativo ad un museo campano.

1.3.3. Il metodo di raccolta dati (Cenni)

Il metodo di raccolta dati per l'analisi delle preferenze dei fruitori museali è costituito da un'indagine campionaria attraverso un questionario.

Tale strumento di raccolta dati conterà di due parti: una prima parte riguardante il profilo socio-demografico del cliente museale campano, una seconda che avrà invece l'obiettivo di individuare l'importanza attribuita dall'intervistato ai benefici elencati (ad esempio: importanza attribuita ad un servizio di visita accompagnata o alla possibilità di restare in silenzio ad ammirare un'opera d'arte, la rilevanza assegnata alla possibilità di arricchire il proprio bagaglio culturale, ecc.).

Output specifico di questa fase è la definizione di un ordine di priorità fra i diversi benefici attesi da parte dei fruitori museali campani e nell'individuazione di diverse “tipologie” (o cluster) di consumatori culturali.

Lo sviluppo del lavoro presenta inoltre l'analisi di un caso “dimostratore”, attraverso il quale analizzare e descrivere l'adozione di politiche linea con le esigenze dei clienti. Nello specifico, si analizza in un primo momento in che

modo il management dell'istituzione percepisce le esigenze dei propri visitatori; partendo da tali dati, successivamente, si perviene allo studio delle attività e dei processi di gestione che permettono al museo di realizzare un'offerta orientata al cliente.

1.4 Giustificazione e Limiti della ricerca

La condivisione di approcci manageriali all'interno delle modalità di definizione delle politiche culturali è stato un argomento su cui si è focalizzato, nell'ultimo decennio, un vivace dibattito accademico. Tale rinnovata attenzione, se da una parte, ha comportato la (ri-)discussione degli obiettivi, delle priorità e della stessa funzione delle organizzazioni artistico-culturali, dall'altra non ha sempre comportato un effettivo cambiamento all'interno delle scelte strategiche ed operative da parte degli attori culturali.

Il presente lavoro si inserisce all'interno di questo contesto con l'obiettivo di soddisfare le nuove esigenze conoscitive a proposito del consumatore culturale, attraverso una ricerca che non mira ad avere carattere normativo ma ad esplorare elementi che sono stati rivalutati a seguito della rinnovata attenzione posta sulle esigenze del fruitore museale e sulle propedeutiche politiche di creazione di valore nell'ottica del cliente.

I risultati attesi dalla ricerca condotta rappresentano uno "spaccato" delle esigenze espresse dai consumatori culturali, attraverso lo studio della realtà locale campana. Ciò se da una parte si rivela un ostacolo per la generalizzazione dei risultati sull'intera sfera decisionale del cliente museale, dall'altra rappresenta un "punto intermedio" per lo sviluppo di nuove ricerche che estendano i risultati a livello "globale" ed un ulteriore tassello all'interno delle analisi sulle modalità di gestione di sistemi di offerta in linea con il sistema di valori espresso dalla domanda.

Ancora, la ricerca ivi condotta vertendo sull'individuazione dei benefici ricercati dai visitatori dei musei permette ai manager museali (ed ai responsabili del processo decisionale, più in genere) di comprendere la struttura del processo decisionale dei consumatori e quindi di selezionare gli elementi del proprio

marketing mix e della funzionale offerta integrata. Tuttavia, un'analisi di questo tipo è valida solo se i consumatori prendono effettivamente in esame questi benefici poiché i processi decisionali non conseguono necessariamente alla presa in considerazione dei relativi benefici;

Capitolo II

Consumer behavior e consumatore museale in una prospettiva integrata

2.1 La domanda museale: caratteristiche e specificità

La comprensione della natura, degli elementi costitutivi e delle specificità della domanda museale rappresentano, all'interno del presente lavoro, un passo fondamentale e propedeutico per l'analisi degli approcci di *consumer behavior* applicati al consumatore museale.

Nonostante i contributi derivanti da diverse discipline che hanno tentato di dare il proprio apporto ad un'identificazione quanto più possibilmente coerente di "domanda museale", con specifico riferimento al comparto economico gestionale, è possibile definire la domanda museale come **l'insieme delle attività realizzate e vissute dai soggetti che fruiscono dei prodotti museali al fine di soddisfare bisogni di natura culturale** (Valdani, 1998; Moretti, 1998; Hooper – Greenhill E. 1995).

Tale accezione di domanda di beni culturali presenta alcuni elementi di specificità la cui esplicazione risulta necessaria per la corretta impostazione del quadro teorico di riferimento.

In particolare, pare opportuno soffermarsi, in primo luogo (Cfr. Par. 2.1.1), sui concetti di "bisogno culturale", inteso come *set* di elementi motivazionali che spingono gli individui a "dar vita" ad una domanda di prodotti di natura culturale ed, in un secondo momento (Cfr. 2.2) fornire una definizione dei concetti di "bene culturale" e di "prodotto museale", intesi come possibili strumenti per la soddisfazione di tali tipologie di esigenze.

2.1.1 Il concetto di bisogno culturale

Il consumo di prodotti museali è generalmente il risultato di un insieme di motivazioni legate ad attività lavorative, quali la studio e la ricerca su un certo tema, ed extralavorative, come l'utilizzo del tempo libero.

Tali esigenze possono connettersi ad elementi individuali (come ad esempio un hobby, un interesse particolare su uno specifico argomento) od a elementi "collettivi" – ovvero come segno di appartenenza ad un determinato gruppo sociale. La natura del bisogno culturale, pertanto, comprende le attività di consumo frutto di esigenze non esclusivamente di acculturazione o di apprendimento rappresentando, così, un elemento rilevante per la comprensione delle caratteristiche strutturali della domanda.

Una definizione di bisogno culturale è fornita da Kotler P. Kotler N. (1999) che, al fine di analizzare gli stadi all'interno dei quali si sostanzia il processo decisionale relativo alla fruizione di prodotti di natura museale, sottolinea come il primo passo sia comprendere quali siano i fattori che fanno scattare l'interesse nei confronti di un'attività culturale e come, successivamente, sia opportuno analizzare quali siano i bisogni che entrano in gioco quando il consumatore esamina le attività culturali e ricreative disponibili.

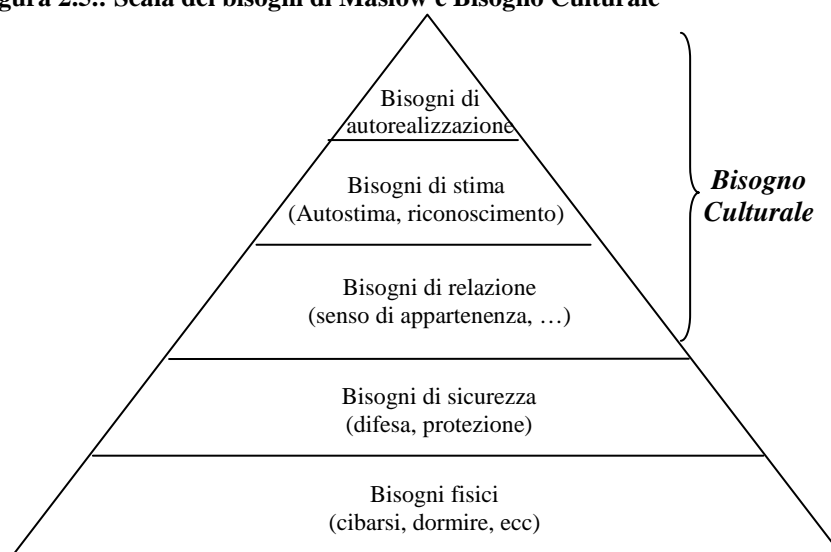
Con riferimento ai fattori che fanno scattare l'interesse verso le attività di natura culturale, gli autori evidenziano come gli individui possano essere stimolati da suggerimenti *interni* o *esterni*. Un suggerimento interno è la percezione di una persona del proprio bisogno culturale o della necessità di fare qualcosa attinente alla sfera della cultura. Esso può corrispondere ad uno stimolo fisiologico o psicologico, come l'irrequietezza, la noia o la curiosità verso nuovi elementi culturali. Un suggerimento esterno è, invece, un'influenza esterna che stimola l'interesse di una persona in una particolare attività. Esso può essere *personale* (provenire da un amico, un collega o, più in genere, un soggetto appartenente al proprio contesto sociale) o *non personale* ovvero da una rivista o una pubblicità.

Secondo gli autori, i fattori che fanno scattare un interesse a svolgere un'attività di natura culturale sorgono intorno ad un insieme di bisogni profondi di un individuo o di una famiglia.

Questi fattori non creano dei bisogni, ma attivano quelli esistenti.

Lo psicologo Abraham Maslow sostiene la tesi secondo cui le persone agiscono al fine di soddisfare i propri bisogni più profondi e che in genere prima tentano di soddisfare i bisogni primari e poi quelli secondari (vd. Fig. 2.1).

Figura 2.5.: Scala dei bisogni di Maslow e Bisogno Culturale



Fonte: Ns. elaborazione da Maslow, 1956

Nel momento in cui i bisogni primari sono soddisfatti, essi cessano di costituire delle motivazioni e sono sempre più i bisogni di livello superiore, relativi al senso di *appartenenza*, allo *status* o all'*autorealizzazione*, a determinare le motivazioni. Gli autori (Kotler P, Kotler N. 1999; Solima, 2000), pertanto, adottando tale modello concettuale, rilevano come le attività dedicate alla cultura ed al tempo libero siano volte alla soddisfazione di bisogni più elevati – come ad esempio:

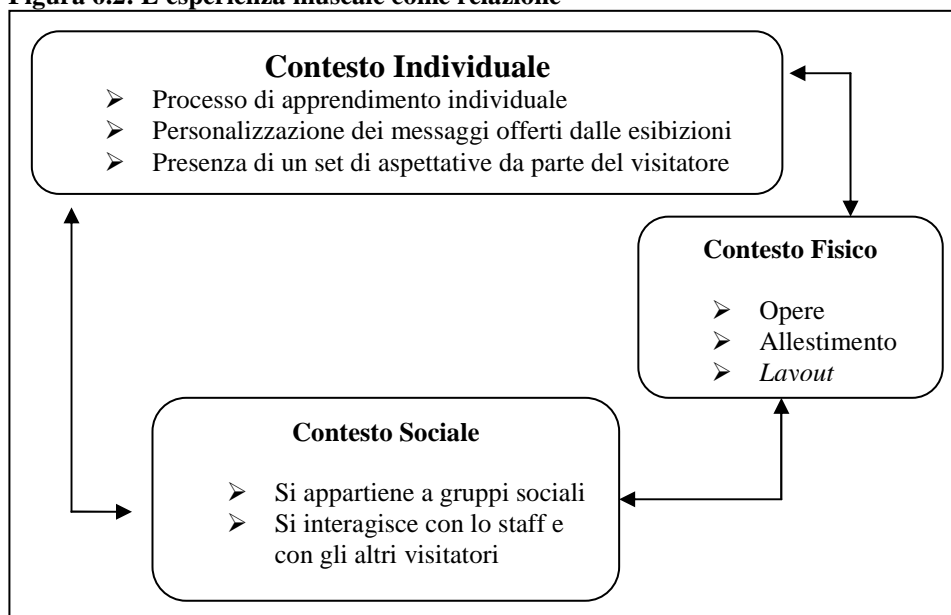
- bisogni sociali con soggetti che condividono il medesimo sistema dei valori o il senso di appartenenza ad un determinato contesto attraverso l'esperienza culturale. Ci si riferisce, a titolo esemplificativo, ad un individuo che si reca ad una mostra di cui ha sentito parlare dai colleghi di lavoro e della quale vuole farsi un'opinione per poter meglio entrare in relazione con

tali soggetti attraverso la condivisione di un interesse e di un'esperienza comune;

- bisogni inerenti la stima che si ha di sé stessi; si prenda come esempio un individuo che acquista un biglietto museale perché considera tale scelta qualificante per sé stesso e riconosciuta dal gruppo sociale di appartenenza (la famiglia, gli amici, ecc.);
- il bisogno di autorealizzazione relativi al raggiungimento di determinati risultati attinenti alla crescita ed alla fecondità intellettuale. Basti pensare ad un cliente che frequenta un'organizzazione museale con l'obiettivo di approfondire le proprie conoscenze nell'ambito di un settore di proprio interesse.

Falk e Dierking, invece, attraverso il ricorso ad una serie di ricerche evidenziano come l'esperienza museale sia costituita dall'interazione di tre livelli: il contesto personale, il contesto sociale, il contesto fisico (Vd. Fig 2.2).

Figura 6.2: L'esperienza museale come relazione



Fonte 1: Ns. elaborazione su Falk e Dierking (1992), in McLean 1997.

Questi tre livelli interagiscono secondo diversi gradi di importanza in relazione all'uso che viene fatto delle visita museale ed alla corrispondente bisogno che si intende soddisfare. Tra questi vi il concetto di visita come soddisfazione di esigenze di natura "edonistica" maggiormente legate al piacere della visita, oppure

un uso del museo volto all'apprendimento ed alla ricerca o, ancora, un uso politico (in senso collettivo o locale) o funzionale (vd. Tabella 2.1).

Tabella 2.2: Usi dei musei

<p>Bisogni edonistici</p> <ul style="list-style-type: none"> • Turismo • Intrattenimento • Acquisto di regali • Intrattenere familiari o amici • Leisure o ricreazione 	<p>Bisogni Politici</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lavoro sociale e comunitario • Raggiungere obiettivi personali, politici o sociali • Creazione di occupazione • Creazione di un'immagine locale • Impiego di volontari • Partecipazione della comunità
<p>Bisogni di Apprendimento/Ricerca</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educazione (formale e informale) • Visita ad un sito specifico • Ricerca: accademica o amatoriale • Prestito di materiali 	<p>Bisogni "Funzionali"</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lancio di prodotti • Sviluppo di competenze e manualità artigiane • Programmi di club o partnership • Eventi speciali

Fonte 2: Nostra elaborazione da McLean 1997, pag.89

Una volta definiti le caratteristiche costitutive del concetto di bisogno culturale è possibile analizzare, più in profondità, le attività svolte dai soggetti rientranti all'interno della domanda. In altre parole, è possibile procedere ad un'elencazione (che verrà ripresa ed approfondita nel cap. 3) dei processi attivati dai potenziali clienti dei musei per poter usufruire del relativo servizio di offerta e soddisfare, così, le propedeutiche esigenze di natura culturale.

Nel caso del museo, le attività che permettono al cliente di vivere un'esperienza di consumo culturale includono (Vd. Fig. 2.3) (Valdani, 1998): la ricerca di informazioni preliminari e logistiche; l'accesso al museo e alle informazioni effettivamente disponibili sui contenuti e sui servizi offerti; le interazioni che si stabiliscono tra il cliente e, rispettivamente, i contenuti, il personale e gli altri clienti ed i servizi accessori, come book-shop, ristorazione, ecc.

La valutazione espressa su ciascuna fase della catena definisce il valore assegnato dal cliente all'esperienza museale. Tali elementi permettono di chiarire come ogni singola attività relativa alla domanda museale si rivela essere una "leva" attraverso cui le organizzazioni artistico-culturali possono aumentare la componente di servizio al fine di aumentare la soddisfazione generale del visitatore.

Figura 2.7: Le attività svolte dalla domanda museale



2.2 Il concetto di Bene Culturale e di Prodotto museale: elementi definitori

I beni culturali costituiscono l'elemento di specificità su cui si impernia l'identificazione del prodotto museale. Per tale motivo una corretta identificazione di tali elementi risulta funzionale per una definizione chiara, e soprattutto univoca, del concetto di "prodotti museali".

Secondo la definizione di beni culturali risultano appartenenti "al patrimonio culturale (...) tutti (...) i beni di interesse archeologico, storico, artistico e librario, ed ogni altro bene che costituisca testimonianza materiale e avere valore di civiltà" (ICOM, 2004). All'interno di tale quadro è possibile notare alcuni elementi di specificità relativi alla definizione di bene culturale:

- in primo luogo, si sottolinea come la titolarità del bene culturale, pubblica o privata, non costituisca elemento discriminante, ampliando di conseguenza l'area di competenza degli organismi di tutela culturale;
- in secondo luogo, l'enumerazione delle categorie (archeologico, storico, ecc) è completa ma ha valore generale, rimandandone la definizione più precisa alla attività legiferativa in tema di Beni Culturali;
- infine, si sottolinea come all'interno del concetto di "bene culturale" non sia ritrovabile una definizione univoca che sappia esprimere il valore attribuibile ad un bene culturale.

L'ultimo punto merita di essere approfondito. In particolare, il concetto di "valore" del bene culturale ha assunto, sia nella dialettica "critica" che "accademica", differenti significati e connotazioni.

Nello specifico è possibile individuare diverse accezioni riferibili a tale concetto, ovvero:

- Valore intrinseco
- Valore come elemento del Patrimonio Nazionale
- Valore come bene pubblico
- Valore "utile"

Il valore intrinseco del bene artistico è individuabile come sommatoria delle singole componenti che l'hanno costituito (a puro titolo di esempio basti pensare al valore dei materiali, alle ore lavoro che ne hanno permesso la creazione, ecc.) (Moretti, 1998). Tale accezione afferisce ad una connotazione specificamente "fisica", trascurando elementi legati al messaggio storico ed artistico che il bene esprime "in sé".

Il valore del bene culturale inteso come elemento del Patrimonio Nazionale¹⁶ si riferisce al bene inteso come frutto di un percorso di riconoscimento che ha portato ad identificarlo ad elemento di testimonianza di una specifica civiltà.

Da tale definizione di valore è possibile estrapolare due elementi di specificità:

1. l'estensione del concetto di comunità di riferimento, connesso alla molteplicità di elementi cui il bene può essere legato – ad esempio: una comunità regionale, nazionale, internazionale, ecc. - .
2. il meccanismo di costruzione del riconoscimento del valore nazionale di un bene culturale che può essere volontario o il risultato di un percorso politico predefinito.

Il valore come "bene pubblico" si riferisce alla presenza di esternalità positive attribuibili al bene all'interno di un determinato contesto politico e sociale. Ci si riferisce non solo ai benefici di natura diretta, che comportano, ovvero, la soddisfazione dei bisogni di natura culturale dei fruitori delle iniziative culturali connesse al bene ma anche alla generazione di benefici indiretti, legati, invece,

¹⁶ Il termine Nazione è legato ad una delimitazione non solo geografica ma anche etnica. Basti pensare a beni che hanno assunto "valore" come reliquia o a seguito della loro appartenenza a personaggi di riferimento di una comunità nazionale.

agli effetti positivi che la presenza di tali beni genera sul livello culturale e sulla qualità della vita nell'area nella quale sono presenti.

Il valore "utile" traibile dai beni culturali è identificabile attraverso il valore che assume l'esperienza museale in relazione al sistema dei valori riconducibile al soggetto visitatore. Nello specifico, il valore "utile" si differenzia dal generico valore del bene culturale inteso come bene pubblico, perché assume in se valore solo in relazione a soggetti che condividono sistemi di valori, ovvero regole, criteri e norme (scritte e non scritte) per i quali l'esperienza museale rappresenta un elemento di valorizzazione della propria persona.

Altri autori fanno riferimento a *comunità di senso* (Moretti, 1999; Pilotti e Rullani, 1996, 67), ovvero comunità di riferimento cui un individuo fa parte, condividendone i linguaggi e parte delle esperienze. L'esperienza museale, ed il bene culturale ad esso annesso, acquista valore se questa è diffusa all'interno di una comunità il cui linguaggio permetta di valorizzarne l'esperienza. In tal modo, si scinde il valore derivato dalla non riproducibilità del bene dal valore dell'esperienza museale.

I beni culturali, infine, rappresentano l'elemento di specificità su cui si impernia la definizione delle caratteristiche dei prodotti museali.

Non trascurando questa stretta interconnessione, ma evidenziandone gli elementi costitutivi nell'ottica della domanda, è possibile definire il prodotto museale come **un'esperienza cognitiva in relazione a beni culturali, guidata da una proposta di senso, resa possibile da determinate condizioni e servizi di accessibilità** (Moretti, 1998; Kotler, 1999, Falk e Dierking, 1992, McLean 1997).

Dall'esplicitazione è possibile trarne alcuni elementi di specificità relativi al prodotto museale.

In primo luogo è possibile notare come il prodotto museale si caratterizza per essere un'esperienza "relativa", connessa al soggetto e che nel soggetto trova il proprio motivo di essere. In altre parole, in assenza di un individuo che vive l'esperienza museale, questa non ha motivo di essere.

L'esperienza museale, inoltre, viene ad essere oggetto delle attività dell'offerta dei musei. Essa si configura come un completo intrecciarsi di immagini e sensazioni individualmente composte in un insieme, le quali definiscono i caratteri della

partecipazione dell'individuo all'esperienza in risposta a stimoli, informazioni, servizi, tempi e spazi approntati e offerti dal museo (McLean, 1997).

Da tali elementi è possibile notare come l'offerta culturale non si caratterizzi più per essere un bene, legato ovvero alla componente materiale costituita dalla presenza fisica del bene culturale, o per essere un servizio, ossia l'insieme delle attività svolte dalle organizzazioni artistico culturali per mettere a disposizione del pubblico i beni posseduti, ma per essere l'esperienza che dal loro intrecciarsi ne deriva (Pine J., Gilmore J.H. 1999) (vd. Tab. 2.1).

Ancora, con specifico riferimento all'esperienza legata al prodotto museale, è opportuno sottolineare come questa si caratterizzi per essere di natura cognitiva, ovvero relativa all'insieme processi di apprendimento attuati dagli individui, coinvolgenti tutti i sensi e tutte le attività in primo luogo intellettive, ma anche percettive ed emozionali. Le sensazioni, pertanto, si manifestano all'interno della sfera personale dell'individuo che viene coinvolto a livello personale, emotivo, fisico, intellettuale e spirituale rendendo l'esperienza valutabile solo ad un livello strettamente "individuale". Le diverse tipologie di esperienze cognitive e le modalità di realizzazione delle stesse sono legate, da una parte, ai processi operativi con cui il prodotto viene offerto e, d'altra parte, dai caratteri specifici dei soggetti che partecipano all'esperienza. Basti pensare, a puro titolo esemplificativo alle differenze rintracciabili fra un Museo della Scienza ed ad un Museo archeologico. I beni alla base del prodotto museale hanno caratteristiche e nature differenti, così come sono altrettanto diverse le modalità di esporli, rappresentarli, in definitiva, renderli fruibili. Dal punto di vista della domanda, tuttavia, l'esperienza è in entrambi i casi di natura conoscitiva.

Tabella 2.3: Differenza fra bene, servizio ed esperienza.

Offerta economica	Commodity	Beni	Servizi	Esperienze
Economia	Agricola	Industriale	Servizio	Esperienza
Funzione economica	Estrarre	Fabbricare	Erogare	“Mettere in scena”
Natura dell’offerta	Fungibile	Tangibile	Intangibile	Memorabile
Attributo chiave	Naturale	Standardizzato	Personalizzato	Personale
Metodo di fornitura	Immagazzinato in massa	Rinnovo scorte dopo la produzione	Erogato a richiesta	Rivelata in un intervallo di tempo
Venditore	Commerciante	Produttore	Prestatore	Regista di esperienze
Acquirente	Mercato	Utilizzatore	Cliente	Ospite
Fattori di domanda	Caratteristiche	Tratti distintivi	Benefici	Sensazioni

Fonte: Pine J. Gilmore J.H., 1999

Un terzo carattere del prodotto museale è la presenza di una proposta di senso, ovvero le modalità attraverso cui si attribuisce un “senso”, un significato all’insieme di oggetti, di testimonianze e, più in generale, dei beni culturali presenti. Tale proposta, solitamente sviluppata e guidata dalle competenze in possesso dei curatori museali, attiene alle azioni ed alle attività necessarie per dare una interpretazione delle testimonianze culturali. Il termine “proposta” mira a sottolineare come tale attività ideativa sia non esaustiva, lasciando la reale interpretazione della stessa al visitatore, unico nelle sue caratteristiche, attitudini e conoscenze.

E’ possibile notare, attraverso la definizione enunciata in precedenza, l’ultimo elemento di specificità relativo all’enucleazione delle caratteristiche del prodotto museale ovvero, la presenza di specifiche condizioni e servizi di accessibilità. Attraverso tale specifica si intende sottolineare il ruolo fondamentale interpretato dal luogo (ad esempio un museo, un contenitore museale, un istituto scolastico, la casa), dal modo (la definizione dei tempi, dei percorsi obbligati e liberi, della numerosità dei partecipanti, ecc), dal media (visita diretta, interazione con un cd-rom o con un sito internet, fruisci di un video) e dai differenti servizi (ristorazione,

prenotazione, vendita di prodotti complementari, il parcheggio, ecc) attraverso cui è possibile porre in offerta l'esperienza museale.

Una volta definito il concetto di domanda museale attraverso l'analisi degli elementi costitutivi, ovvero delle attività svolte per poter fruire di un'esperienza museale, del concetto di bisogno culturale, dell'ampiezza del concetto di prodotto museale e di bene culturale ad esso correlato, è possibile procedere all'analisi degli approcci teorici presenti in letteratura sullo studio del consumer behavior museale.

2.3 Gli approcci teorici sul *consumer behavior* applicati al consumatore museale

All'interno del precedente paragrafo (Cfr Par. 2.1), attraverso i principali contributi accademici sul tema, si è proceduto alla definizione della domanda museale e degli elementi che ne costituiscono il suo divenire ed essere. Attraverso tale preliminare discussione è stato possibile notare come il consumo di beni culturali si caratterizzi per essere simile al consumo ed alla fruizione di altre tipologie di beni e di servizi.

Tale fase del presente lavoro è pertanto rivolta ad analizzare in che modo i differenti approcci allo studio del consumatore siano "traslabili" al caso specifico del consumatore museale. L'obiettivo è, in prima istanza, di classificare i diversi approcci (cognitivista e comportamentale, sociale ed esperienziale) allo studio del consumer behavior museale corredando gli aspetti strettamente teorici con gli studi condotti attraverso tali impostazioni concettuali; in secondo luogo, verrà prescelto un modello di analisi per l'analisi del comportamento del consumatore museale che miri ad integrare i tre approcci in un'ottica sistemica ed integrata e che possa portare ad una definizione dei principali benefici attesi dalla visita culturale.

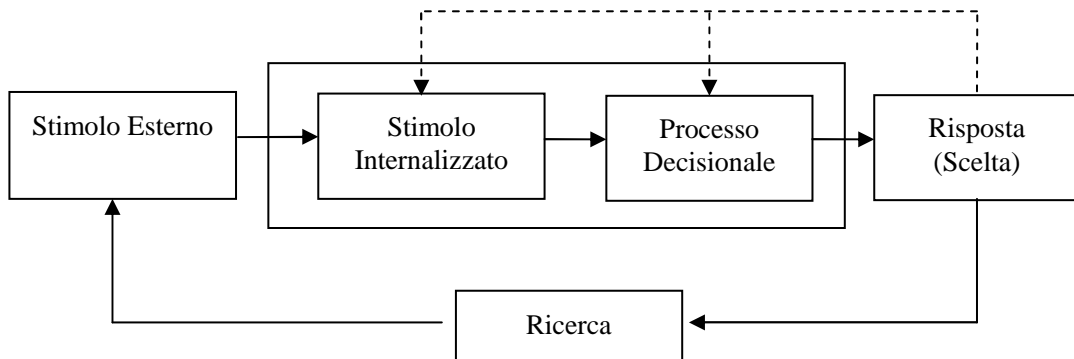
In tale fase, tuttavia, al fine di comprendere in maniera approfondita gli approcci di consumer behavior, pare opportuno definire in via preliminare in cosa si

sostanzi il “comportamento del consumatore”, in modo da delineare in maniera netta il campo di indagine dei successivi sviluppi del lavoro.

Nello specifico, la rassegna della letteratura consente di identificare alcune caratteristiche fondamentali del comportamento del consumatore, in base alle quali una definizione potrebbe essere: l'insieme dei processi impiegati da individui e gruppi per la valutazione, la scelta, l'utilizzo e l'eliminazione di prodotti, servizi o altri beni per la soddisfazione dei bisogni e desideri (Solomon, 2002; Peter, Olson, 2002; Hawkins et al. 2001; Blackwell et al. 2001; Schiffman, Kanuk, 2000).

Alcuni studiosi americani (Howard, 1963; Nicosia, 1966; Engel et al. 1968; Howard, Steth 1969.), agli inizi degli anni '60, hanno tentato di elaborare dei modelli “generali” del comportamento del consumatore dando vita a quella che Arndt (1986) definisce la fase dei “grandi modelli”. Secondo Zaltman, Wallendorf (1983, pp. 644-645) l'essenza di questi modelli può essere rappresentata tramite il ricorso alla fig. 2.4.

Figura 2.8: Struttura di Base dei modelli di comportamento del consumatore



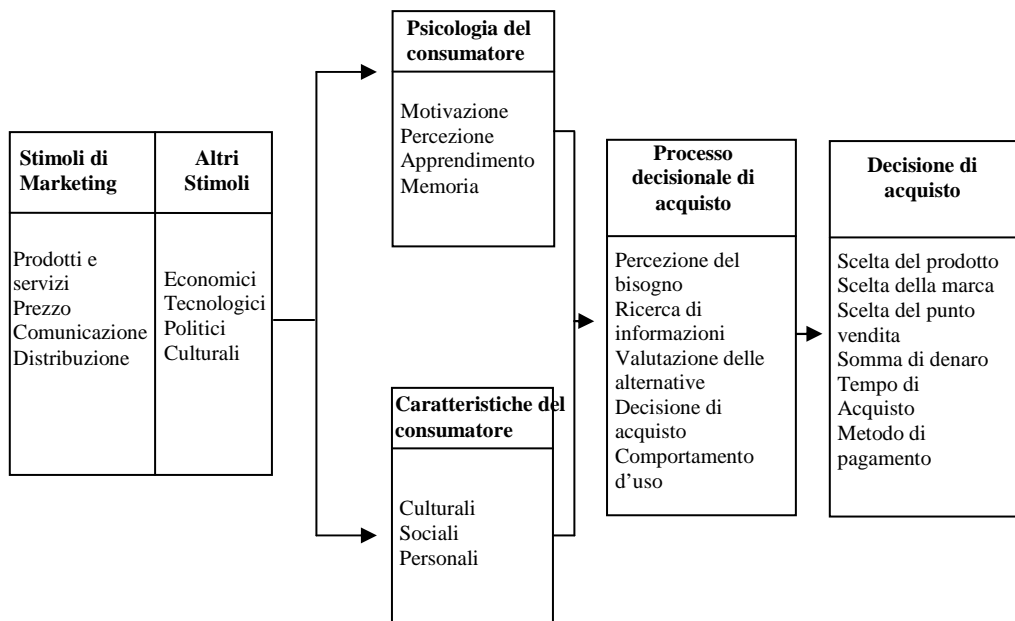
Fonte: Zaltman, Wallendorf, 1983, p.645

Come è possibile notare, secondo gli autori, lo studio del comportamento del consumatore può risalire a tale schema generale che parte dal manifestarsi di uno stimolo esterno, costituito da tutte le possibili sollecitazioni che il consumatore riceve: prodotti, messaggi pubblicitari, opinioni di parenti e amici, ecc.

Attraverso i processi cognitivi messi in atto dai consumatori (internalizzazione dello stimolo), lo stimolo entra come input nel processo decisionale che conduce, quindi, alla scelta d'acquisto gli esiti della quale (soddisfazione o insoddisfazione)

agiscono come feedback sulle procedure di ricerca delle informazioni e sulle logiche interpretative e decisionali. Dette procedure sono confermate se il consumatore è soddisfatto dell'acquisto, oppure sono modificate in caso contrario. Tali elementi hanno trovato approfondimento ed oggetto di specifiche analisi all'inizio degli anni '70 grazie al contributo teorico ed operativo di Philip Kotler. L'autore, attraverso lo schema riportato all'interno della fig. 2.5, evidenzia come gli acquisti derivino da stimoli derivanti sia dalle azioni di marketing poste in essere da parte delle imprese, sia dal contesto esterno (economico, politico, culturale e tecnologico) entro cui l'individuo è portato a prendere delle decisioni di consumo (Stampacchia, 2007). Gli stimoli esterni, tuttavia, non sono in grado di determinare le risposte dei consumatori in modo diretto ed immediato: è necessario che essi siano percepiti, compresi ed elaborati (ovvero internalizzati).

Figura 2.9: Il modello del comportamento del consumatore



Fonte: 1 P. Kotler, K. Keller (2000) pag. 184

La risposta del consumatore agli input derivanti dall'azione degli stimoli esterni è influenzata, nello specifico, dalla sua psicologia – ovvero le motivazioni, le percezioni l'apprendimento e la memoria – e dalle sue caratteristiche di natura culturale (idee, valori, credenze ecc) , sociale (contesto familiare ed amicale, gruppi di lavoro, ecc.) e personale.

La fase successiva rispetto all'internalizzazione dello stimolo si sostanzia nell'attivazione del processo decisionale di acquisto da parte del consumatore che, partendo dalla percezione del bisogno, attraverso la ricerca delle informazioni necessarie per l'acquisto porta alla "composizione" di un set di alternative dall'interno del quale ricadrà la decisione di acquisto effettiva.

All'interno di tale *framework*, chi studia il comportamento del consumatore può seguire diverse metodologie operative per analizzare le modalità attraverso cui i soggetti attivano dei processi di scelta verso determinati prodotti o servizi. Tali approcci, tuttavia, sono riassumibili in tre aree:

- Approccio cognitivista e comportamentista
- Approccio Esperienziale
- Approccio Sociale

Il seguito del presente lavoro analizza lo studio del comportamento del consumatore museale assumendo di volta in volta approcci differenti, valutando i vantaggi e gli svantaggi associabili all'impostazione prescelta e riportando studi condotti secondo le metodologie di studio ed operative suggerite dai tre modelli su elencati.

2.3.1 L'approccio cognitivista e l'approccio comportamentale

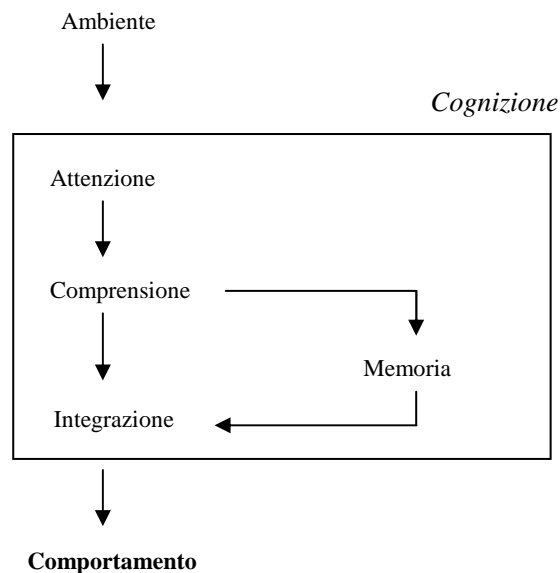
L'approccio cognitivista, ed in generale gli studi riferibili alle modalità attraverso cui si esplicita il processo decisionale, assumono sempre più spazio all'interno della letteratura riferita al consumer behavior.

I modelli attualmente disponibili seguono l'impostazione di Bettman (1979) e sono integrati sulla base dell'evoluzione della letteratura in tema di psicologia e di numerosi contributi empirici realizzati sul comportamento del consumatore.

Tali lavori analizzano in che modo gli individui acquisiscono le informazioni dall'ambiente, come attribuiscono loro significato, come le immagazzinano in memoria e come le utilizzano per acquisire ed interpretare ulteriori stimoli e per indirizzare i propri comportamenti verso il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti.

Nello specifico, tale approccio pone come pietra fondamentale nello studio del consumer behavior la comprensione dei processi cognitivi attuali dal consumatore. In altre parole, il comportamento del consumatore è influenzato in maniera primaria dalla struttura dei processi cognitivi che attua e dalle interazioni che da essi ne derivano.

Figura 2.10: Ambiente e comportamento secondo l'approccio cognitivo



Fonte: Dalli, Romani (2003) pag. 61

Come illustrato all'interno della fig. 2.6, i processi cognitivi¹⁷ più rilevanti sono quelli di attenzione, comprensione ed integrazione che rappresentano un "volano" fra il contesto esterno ed il reale modo di agire del soggetto impegnato all'interno delle attività di consumo di beni e servizi.

Nello specifico, tale approccio evidenzia come gli stimoli e le informazioni derivanti dall'esterno sia potenzialmente infinite per i processi cognitivi attuati dai consumatori e che tale circostanza pare evidente come solo un limitato numero di informazioni siano recepite, internalizzate e immagazzinate per essere utilizzate all'interno delle attività di consumo. Per tale motivo, i soggetti attuano dei processi di attenzione che, in base alle caratteristiche dell'individuo e della tipologia, natura e modo di presentazione dello stimolo, "filtrano" le informazioni

¹⁷ L'analisi delle differenti tipologie di processi cognitivi è estremamente ampia. Per tale motivo, all'interno del presente lavoro, vengono citati solo quei processi che rappresentano gli elementi di base dell'approccio cognitivista. Per ulteriori approfondimenti si rimanda ai manuali di *consumer behavior* di Schiffman, Kanuk (2001), Assale (1995) e Solomon (2000).

derivanti dall'esterno in modo che possano essere utilizzate, successivamente, per l'impiego nei processi di comprensione.

Una volta filtrati dai processi di attenzione, i nuovi stimoli informativi alimentano i processi di comprensione; nello specifico, viene attribuito loro un significato alla luce delle conoscenze esistenti. Il loro ingresso nelle strutture della memoria può determinare la conferma, la modificazione o la ristrutturazione delle conoscenze già presenti.

Durante i processi di integrazione, invece, i consumatori utilizzano le diverse informazioni a loro disposizione per valutare due o più corsi di azione alternativi e sceglierne uno. Il risultato di questo processo è una scelta che sul piano cognitivo viene rappresentata da un'intenzione, ossia dalla previsione di attivare un determinato comportamento.

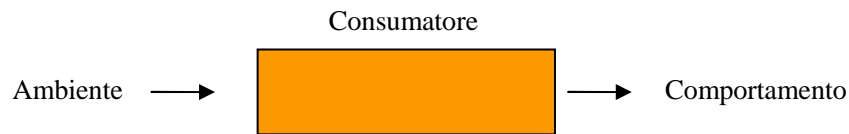
La selezione delle alternative costituisce il nocciolo dell'attività decisionale e rappresenta in pratica la fase in cui i differenti sistemi di offerta entrano in competizione tra loro nella misura in cui il consumatore li considera come soluzioni alternative a un medesimo problema.

Nell'ambito delle modalità di realizzazione dei diversi processi cognitivi, il consumatore si basa su conoscenze già presenti in memoria. In pratica, il sistema cognitivo individuale può raccogliere qualsiasi tipo di stimolo esterno e trasformarlo in conoscenze, significati e convenzioni che a loro volta sono organizzati in strutture complesse definite *network associativi* in grado di aiutare il consumatore a districarsi in un universo di stimoli attraverso schemi "preordinati".

L'approccio behaviorista¹⁸ invece attribuisce la causa dei comportamenti individuali ad influenze di natura "extra personale" di tipo ambientale. Tale metodologia seppur riconoscendo la presenza di processi cognitivi all'interno della sfera decisionale dell'individuo, analizza i comportamenti di consumo senza fare riferimento alla consapevolezza del soggetto (Vd. Fig. 2.7). I processi cognitivi, nello specifico, vengono considerati come non analizzabili dall'analisi scientifica (e quindi accademica) e per tale motivo vengono esclusi dagli studi di *consumer behavior*.

¹⁸ Behaviorismo e comportamentismo sono utilizzati come sinonimi.

Figura 2.11: Approccio comportamentista



Fonte: Dalli, Romani 2003

Nello specifico, le cause del comportamento sono da individuarsi esclusivamente nei fattori esterni; solo questi possono essere considerati la causa immediata e diretta del comportamento, il che esclude l'idea che "mediatori" interni di natura cognitiva possano spiegare le reazioni degli individui agli stimoli ambientali. In sostanza, è l'ambiente che determina certi effetti sul comportamento del consumatore senza nessun intervento dell'attività cognitiva ed affettiva.

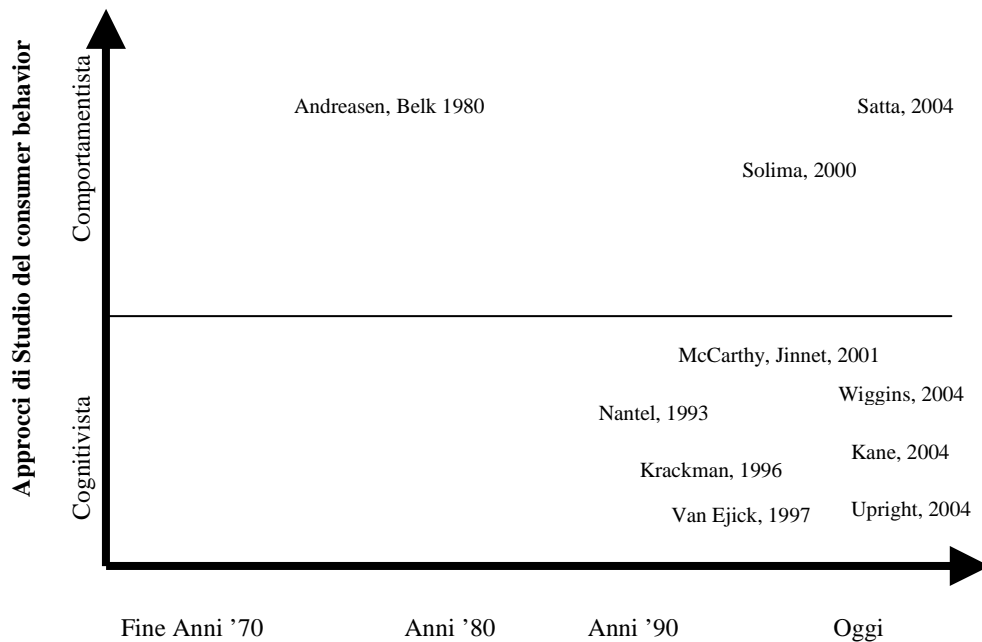
Skinner (1953) osserva come la variabile dipendente nel comportamentismo, cioè l'effetto che si cerca di spiegare, è il comportamento osservato, mentre le variabili indipendenti (le cause) sono gli stimoli presenti nell'ambiente.

Gli approcci ivi descritti di natura cognitivista e comportamentista, costituenti le teorie di stampo positivista, hanno trovato diffusa applicazione all'interno dello studio del consumatore di prodotti museali.

Attraverso il reperimento e l'analisi delle fonti bibliografiche sul tema oggetto di studio viene proposta, all'interno della fig. 2.8, una "mappa" dei diversi contributi accademici, classificati in relazione all'approccio utilizzato ed al periodo temporale di riferimento.

Pare opportuno specificare, in via preliminare, come sia difficoltoso delineare una distinzione netta fra gli studi di carattere cognitivista e behaviorista poiché le variabili considerate dai diversi studi sono le medesime (variabili esterne e processi decisionali attuati dal soggetto decisore) e, in prima istanza, potrebbe non apparire in maniera chiara l'approccio che l'autore persegue all'interno del proprio percorso di ricerca. Per tale motivo, la distinzione che si segue nel prosieguo si basa, non specificamente sulla distinzione fra l'influenza che giocano le variabili interne o esterne sul processo di consumo, ma sulle modalità con cui le variabili vengono trattate per la spiegazione del comportamento del consumatore di prodotti museali.

Figura 2.12: Consumatore museale ed approcci di stampo positivista



Fonte 3: Ns. elaborazione

Si considerano, pertanto, afferenti all'approccio behaviorista sia gli studi che trattano variabili esterne al consumatore, sia quelli che trattano variabili relative all'individuo in una logica di pura osservazione del fenomeno. Con ciò si intende distinguere gli specifici studi che si limitano a stabilire ed ad evidenziare la presenza di legami rilevanti tra determinate variabili esterne e consumo di prodotti museali – senza tuttavia fornirne motivazioni ed interpretazioni degli stessi – dagli studi di natura cognitivista che invece inseriscono tali interconnessioni in un contesto più ampio relativo all'intero processo decisionale attuato dal consumatore.

All'interno dell'approccio di natura cognitivista si collocano differenti lavori che, all'interno della presente ricerca, vengono distinti in funzione del numero di variabili prese in considerazione ed in relazione al comportamento attuato verso i prodotti di natura museale (e culturale più in genere).

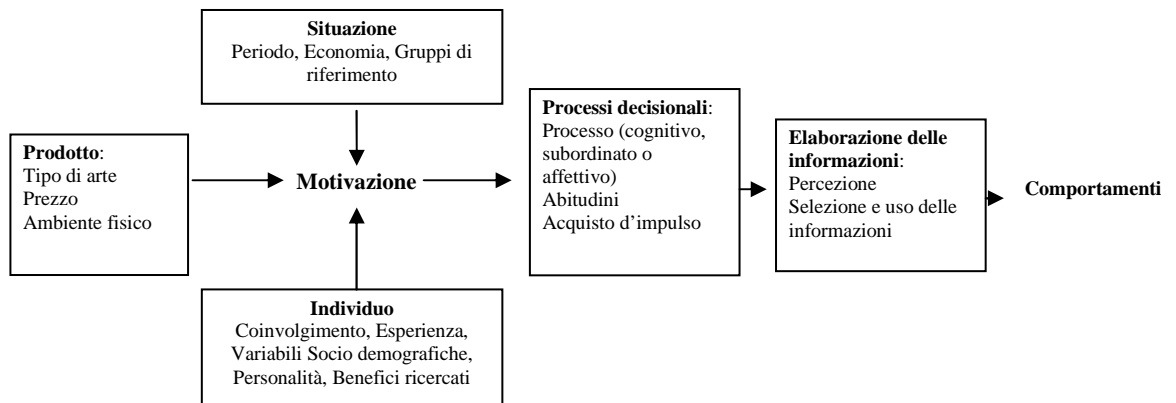
Nello specifico, sono presenti in letteratura proposte relative all'analisi in ottica cognitivista dell'intero processo di consumi di tali prodotti (Nantel, 1994; McCarthy, Jinnet, 2001; Wiggins, 2004).

Nantel (2004) al fine di analizzare i comportamenti del consumatore culturale, evidenzia come i processi cognitivi messi in atto dal consumatore dinanzi ad un prodotto di natura museale siano fortemente influenzati da tre tipi di variabili (anche detta, “triade fondamentale”): quelle relative ai medesimi consumatori; quelle relative al contesto o situazione di acquisto e quelle riguardanti i prodotti che vengono presi in considerazione.

Dall’analisi della triade fondamentale è possibile notare come ogni singola categoria sia “scomponibile” in una serie di variabili la cui interrelazione va a determinare la motivazione, intesa come uno squilibrio tra lo stato attuale e quello desiderato del consumatore. Tanto maggiore sarà questo divario, tanto più forte sarà la motivazione del consumatore.

Fra le variabili riferibili all’individuo incaricato del processo decisionale assume fondamentale importanza il coinvolgimento, ovvero la sensazione di importanza o di interesse personale associata al prodotto in una situazione data¹⁹. In altre parole, un riflesso dell’importanza di un prodotto specifico per un individuo in una data situazione.

Figura 2.13: I principali elementi per lo studio del comportamento del consumatore



Fonte: Nantel, 2004

Secondo l’autore, il coinvolgimento è un elemento che varia in funzione del grado di rischio associato dal consumatore all’acquisto ed all’uso del prodotto/servizio.

¹⁹ Rothschild definisce il coinvolgimento come “uno stato di motivazione, di eccitazione o interesse. Questa condizione esiste in forma di processo, guidata dalle variabili esterne in essere (la situazione, il prodotto, la comunicazione) e dalle variabili interne sedimentate (“resistenza” al coinvolgimento, ego, valvole di controllo).

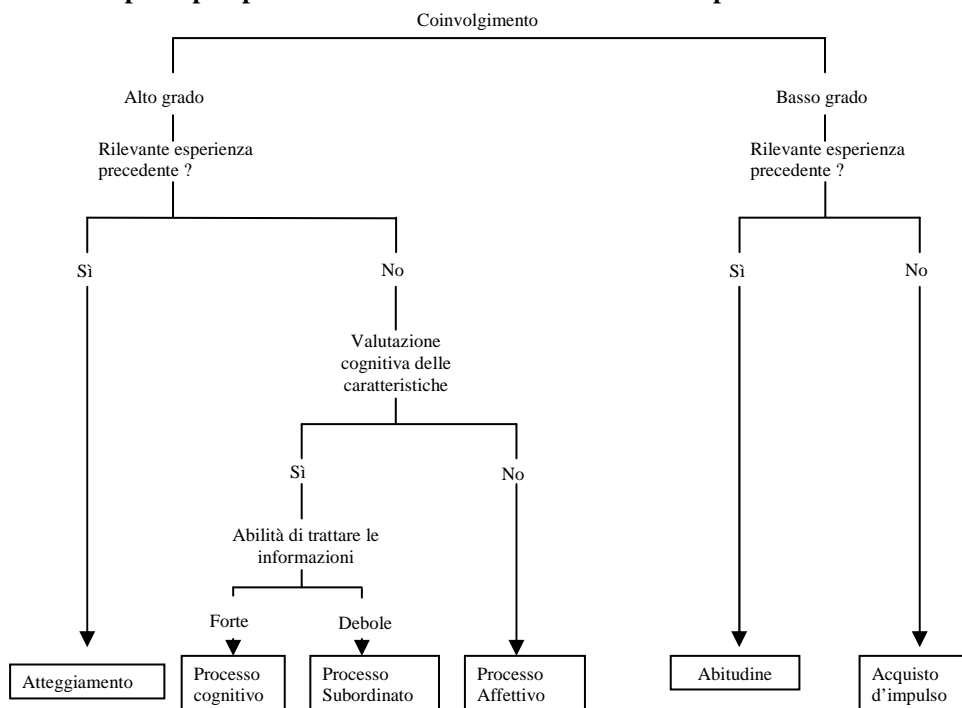
Tanto più rischioso²⁰ è l'acquisto o l'uso di un prodotto, maggiore sarà il coinvolgimento.

L'esperienza, "categorizzando" le esperienze precedenti vissute dall'individuo, è la variabile individuale che facilita (e abbrevia) i possibili processi decisionali attuati all'interno dei processi di consumo.

Gli elementi posti in luce dall'autore all'interno del proprio modello di studio di consumer behavior permettono di creare un quadro di riferimento per spiegare ed analizzare le modalità attraverso cui si sostanziano i processi decisionali relativi al consumo di prodotti museali.

La figura 2.10 illustra i principali processi decisionali.

Figura 2.14: I principali processi decisionali riferiti al consumo di prodotto museali



Fonte 4: Nantel, 2004

²⁰ Nello specifico, vengono individuati diversi tipi di rischi:

- Rischio funzionale, la possibilità che il prodotto non soddisfi le funzioni che il consumatore attribuisce al prodotto/servizio;
- Rischio economico, più caro è il prodotto tanto più è elevato il coinvolgimento del consumatore. Tale relazione, tuttavia, può essere influenzata da altre tipologie di variabili come il reddito disponibile del consumatore, la spesa totale, ecc.;
- Rischio Psicologico legato all'acquisto o al consumo di un prodotto che non corrisponde all'immagine personale del consumatore;
- Rischio Sociale connesso all'immagine che gli altri hanno dell'individuo.

Un processo decisionale basato sull'atteggiamento richiede esperienza e coinvolgimento notevoli rispetto allo specifico prodotto museale.

Tale processo decisionale viene attivato qualora il consumatore, rappresentato solitamente da "fan" di ben definiti artisti o di specifiche collezioni museali, percepisca l'acquisto ed il consumo del prodotto museale come estremamente importante e qualora possa basare il proprio comportamento di acquisto su una rilevante esperienza precedente (positiva o negativa). Il coinvolgimento, infatti, è un processo decisionale che consente al consumatore di prendere una decisione semplicemente, velocemente ed efficacemente usando esperienze positive (o negative) passate perseguendo il proprio giudizio personale.

Qualora il consumatore percepisca come alto il coinvolgimento personale all'interno di un processo di acquisto di prodotti museali ma non dispone di esperienze precedenti tende ad attivare una serie di processi cognitivi, ovvero processi volti a reperire maggiori informazioni sul sistema d'offerta propositogli, in modo da esprimere un giudizio di preferenza sui vari elementi costituenti il prodotto museale.

Se il consumatore, tuttavia, non ha o sente di non aver disponibilità di tempo o di capacità di reperire maggiori informazioni sul prodotto museale opererà per un processo cognitivo subordinato. Le decisioni saranno prese, pertanto, sull'imitazione, sul consiglio o sull'accondiscendenza "subordinando", per l'appunto, il processo decisionale ad una terza parte. Basti pensare, a titolo esemplificativo, ad un potenziale cliente museale che, non avendo tempo e risorse da dedicare all'approfondimento di potenziali prodotti museali, subordina la propria decisione a quella realizzata da un amico/parente o si lascia influenzare dal giudizio di individui considerati come "esperti" (critici d'arte, intenditori, ecc...).

I processi decisionali sinora presentati sono basati su elementi razionali, caratteristiche oggettive e funzioni d'uso specifiche. Il processo decisionale, tuttavia, può basarsi anche su elementi emozionali, come amore, odio, gioia, noia, fatica, ecc, (Hoolbrook e Hirschmann; 1999) attraverso l'attivazione di processi decisionali che per tale motivo vengono definiti "affettivi". Ci si riferisce, ad

esempio, a visitatori che visitano una collezione museale spinti dal senso di piacere, gioia e rilassamento di cui possono fruire.

Qualora il grado di coinvolgimento all'interno di una decisione d'acquisto in termini di prodotti museali sia basso ma presenta una rilevante esperienza precedente si assiste ad acquisti abitudinari, caratterizzati dalla routinarietà e dalla facilità di scelta.

I processi decisionali usati dai consumatori negli acquisti di impulso sono caratterizzati, infine, da un basso grado di coinvolgimento e di esperienza. Sono solitamente acquisti non programmati e comportanti conseguenze sul consumatore quasi minime.

McCarthy e Jinnat (2004), invece, per analizzare lo studio del consumer behavior in tema di prodotti museali adottano un modello di natura sequenziale.

Nello specifico, la probabilità che un individuo usufruisca di prodotti e servizi di natura museale (e culturale più in genere) è dipesa, in larga parte, da una serie di fattori che, a diversi livelli di intensità, impattano sulla sua decisione d'acquisto.

Secondo gli autori, il processo che porta un consumatore ad usufruire di un'esperienza di natura museale è suddiviso in quattro fasi successive. A livello propedeutico vi è il *background stage* che riguarda l'atteggiamento generale dell'individuo verso le arti. Quest'ultimo può essere influenzato da fattori socio-demografici, socioculturali e da altri relativi alla personalità dell'individuo. Nella fase successiva (*Stage 1*) il soggetto forma una propria predisposizione alla partecipazione che si basa su fattori percettivi quali:

- La sua percezione relativa alla considerazione che il proprio gruppo di riferimento presenta nei confronti dell'arte ;
- Le sue aspettative personali relative alla partecipazione.

Nel secondo step (*Stage 2*) l'individuo analizza i fattori pratici relativi all'evento come la data, il luogo di svolgimento dell'esperienza museale, il prezzo, ecc che nel loro interrelarsi vanno a determinare l'intenzione o la decisione alla partecipazione. L'ultima fase, quindi, (*Stage 3*) è relativa alla partecipazione del soggetto all'evento culturale con la conseguente valutazione dell'esperienza; quest'ultima agisce, infine, come elemento di *feedback* aggiustando e modificando l'atteggiamento verso la partecipazione.

Wiggins (2004), invece, propone uno sviluppo concettuale del modello di McCarthy e Jinnit che propone una segmentazione del pubblico potenziale dei musei basata su tre elementi di natura individuale: la motivazione alla partecipazione ad un'esperienza museale, l'opportunità di parteciparvi e l'abilità per farlo. La combinazione delle positività e delle negatività individuate danno vita a otto diversi segmenti di pubblico con differenti propensioni alla partecipazioni ad esperienze museali. Tale modello considerando le possibili interazioni verificabili fra le variabili relative all'individuo rappresenta, in prima istanza, un'evoluzione rispetto all'approccio proposto da McCarthy. Tuttavia, mentre quest'ultimo propone un modello sequenziale che combina fattori esterni ed interni dell'individuo decisore, Wiggins si limita a fornire uno schema che rappresenta una mera descrizione sincronica del comportamento del consumatore (Moretti, Crisci, Collodi, 2005).

Oltre agli studi esposti, che si focalizzano sia sulle fasi in cui si articola un processo decisionale che sul modo in cui le diverse variabili interagiscono all'interno del comportamento del consumatore, vi sono altri contributi che analizzano l'atteggiamento degli individui nei confronti dei prodotti culturali attraverso lo studio di singoli elementi.

Nello specifico, molti degli studi di stampo cognitivista si focalizzano sulle relazioni tra consumi e variabili relative all'infanzia ed alla famiglia d'origine del consumatore. Krackman (1996) mette in evidenza la correlazione tra frequenza ai musei ed istruzione "artistica" ricevuta in ambito scolastico ed extrascolastico. Van Ejick (1997), invece, studia la corrispondenza tra consumo di prodotti museali, background familiar e titolo di studio raggiunto. L'autore evidenzia come la partecipazione ad esperienze museali sia frutto di un percorso influenzato dalla capacità di elaborare informazioni complesse su cui impatta il grado di educazione scolastica.

Upright (2004) e Kane (2004) spostano il focus di analisi dalle variabili che nel passato hanno formato il potenziale consumatore museale ad elementi che ritrovano importanza., invece, nel presente. Il primo analizza il ruolo che il coniuge riveste nel processo di consumo culturale sottolineando l'importanza rivestita dal contesto sociale di appartenenza del decisore. Il secondo, infine,

attraverso il ricorso ai concetti di network sociali, evidenzia una correlazione positiva tra individui appartenenti a network eterogenei e consumi culturali.

Tra gli studi di tipo comportamentista si colloca, invece, la ricerca di Solima (2002) relativa al comportamento dei visitatori di una sezione del Museo Archeologico Nazionale di Napoli. Il lavoro viene condotto attraverso la metodologia dell'indagine osservante e mira a conoscere il comportamento del consumatore museale per approfondire eventuali corrispondenze fra il sistema d'offerta proposto e le caratteristiche dei visitatori al fine di valutare il comportamento del pubblico rispetto al (allora recente) riallestimento della sezione²¹.

Nello stesso filone rientra l'indagine sui visitatori del Museo Nazionale della Scienza di Milano (Satta, 2004) che, prendendo spunto dal lavoro di Solima, ha analizzato il comportamento del visitatore all'interno del museo, con specifico riferimento alla costruzione del percorso di visita ed ai tempi di osservazione e di lettura dei supporti informativi.

Dalla breve dissertazione proposta, è possibile notare come entrambi gli studi siano finalizzati all'osservazione del comportamento dei visitatori in un determinato ambiente, il museo, e sono caratterizzati dall'assenza di interpretazioni o spiegazioni per tali comportamenti. In sostanza, come previsto dall'approccio behaviorista, ciò che viene osservato è la reazione del consumatore-visitatore a determinati stimoli esterni, che nel caso specifico dei musei possono essere costituiti dalla disposizione degli spazi museali e dei reperti in esso contenuti, dalla predisposizione di un percorso definito della visita, dal contenuto degli strumenti informativi, ecc.

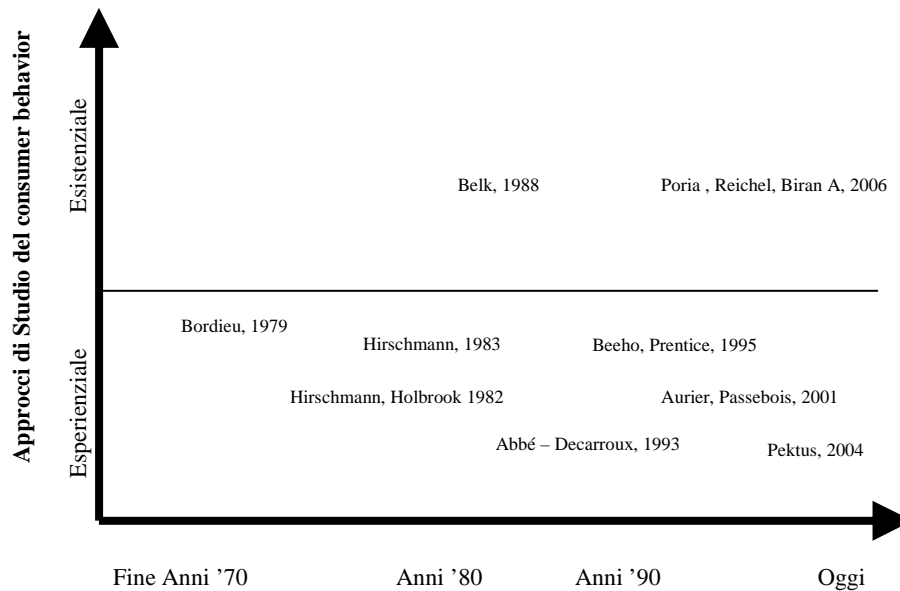
2.3.2. L'approccio esperienziale/esistenziale

L'approccio esperienziale prende spunto dagli approcci di natura positivista soffermando il proprio focus di analisi sullo studio del singolo individuo, ma

²¹ L'indagine era rivolta, in particolare, alla raccolta di informazioni relative al percorso seguito dai visitatori all'interno della sezione, alle diverse attività svolte durante la visita (lettura pannelli informativi, osservazione dei reperti, interazione con altri visitatori o con il personale, ecc) ed alla durata di tali attività.

cambiando radicalmente il modo in cui si definisce il consumatore e si identificano i fattori sottostanti alle sue attività di consumo (Vd. Fig...).

Figura 2.15: Consumatore museale ed approcci di stampo esperienziale/esistenziale



Fonte: Ns. elaborazione

Nello specifico, il punto di partenza per la disamina della presente prospettiva è rappresentato dal lavoro di Hoolbrook e Hirschman (1982; Hirschmann, Holbrook, 1982) che per primi hanno affrontato lo studio del consumo come un'attività più complessa della semplice soddisfazione di bisogni, integrata ovvero da una serie di significati simbolici, risposte edoniche e criteri estetici.

Secondo questa prospettiva gli individui consumano per beneficiare di un'esperienza positiva con un prodotto o un servizio e le caratteristiche di tale esperienza possono essere sintetizzate con tre parole: fantasie, sensazioni e divertimento (anche dette le "3F" dall'inglese: *fantasies, feelings and fun*). Si presuppone, quindi, che il consumatore sia motivato da fattori emotivi e narcisistici, orientato verso la ricerca di prodotti e servizi in grado di generare piacevoli avventure e situazioni di consumo coinvolgenti.

Un altro filone delle prospettive emergenti ha preso spunto dall'approccio esperienziale per concentrarsi sul ruolo che gli oggetti possono avere nella costruzione dell'identità del consumatore. Belk (1988), nello specifico, considera

il consumo come un'attività che permette agli individui di costruire e trasmettere la propria identità. Le persone, quindi, creano, esprimono, confermano il proprio senso di sé per mezzo di ciò che posseggono e che mostrano agli altri²².

I primi studi che hanno affrontato il consumo di prodotti museali sono legati al ruolo delle esperienze passate nella formazione del gusto del consumatore (Bourdieu, 1979; Abbé-Decarroux; Scheff, Dodge, Welch, 1999); nello specifico, con un meccanismo di autoalimentazione la fruizione di un prodotto museale permette di sviluppare l'interesse dell'individuo per l'arte e la capacità di apprezzare il valore estetico ed edonistico dell'esperienza artistica. Non solo, in maniera ricorsiva, la stessa esperienza culturale permette di arricchire in modo continuativo il bagaglio di conoscenza del consumatore attivando dei meccanismi di "assuefazione" che sfociano nell'intenzione di fruire ancora in futuro di tali tipi di esperienze.

Beeho e Prentice (1995) all'interno del loro lavoro hanno utilizzato il modello dell'"ASEB Grid Analysis" per poter evidenziare e valutare le esperienze di cui beneficiano i fruitori di prodotto museali. Il modello utilizzato è basato sulla tradizionale analisi SWOT ma mira a fornire un approccio che sia più modellato rispetto alle esigenze del consumatore finale (Manning, 1986; Haas, 1980; Driver, 1991). Al fine di evidenziare i benefici derivanti dalla fruizione di un'esperienza museale, lo studio del consumatore si realizza attraverso la disamina di quattro livelli di analisi:

1. La richiesta da parte del consumatore di specifiche attività (in inglese *Activities*) ricreative. Ci si riferisce, quindi, all'analisi della domanda di prodotti museali, delle attività poste in essere da quest'ultima per poter fruire del sistema d'offerta del museo, le motivazioni sottese alla visita condotta e la relativa soddisfazione percepita dai fruitori.
2. L'analisi del contesto (in inglese *Settings*) all'interno del quale le attività di natura ricreativa prendono vita.

²² I processi tramite cui gli oggetti diventano veri e propri elementi costitutivi dell'individuo sono di tre tipi: appropriazione di un oggetto per uso personale, creazione e conoscenza. Il processo di appropriazione si attua attraverso un trasferimento di significati su un nuovo prodotto acquistato. Il secondo processo si sostanzia, invece, nella creazione da parte del possessore di un oggetto specifico che può diventare parte integrante della sua personalità. La conoscenza, infine, fa riferimento agli oggetti che vengono trattati con cura e attenzione, legati ad esperienze personali e che costituiscono dei "compagni di strada" che accompagnano l'individuo nel corso del tempo.

3. Il terzo livello è inteso come lo studio di ciò che il visitatore “consuma” all’interno di un determinato contesto attraverso la realizzazione di specifiche attività. Si include all’interno di questo studio l’approfondimento delle sensazioni, delle reazioni, dei pensieri in sostanza delle esperienze (in inglese *Experiences*) vissute dal visitatore.
4. L’ultimo stadio prevede la disamina dei benefici (in inglese *Benefits*) ottenuti attraverso la compartecipazione all’esperienza (livello 3) da parte del visitatore all’interno di un dato contesto (livello 2), condotta tramite lo svolgimento di attività di natura ricreativa (livello 1).

Il modello proposto, applicato allo studio del comportamento del consumatore del museo archeologico di Blist Hill²³, ha sottolineato come la maggior parte dei visitatori sia stata attirata, all’interno della propria esperienza di consumo, dalle sensazioni di sorpresa, orrore, paura, apprezzamento, nostalgia, calorosità e divertimento connesse alla visita museale.

Altri autori (Aurier, Passebois, 2001) attraverso l’adozione di approcci di natura esperienziale, hanno evidenziato le motivazioni che spingono i visitatori a compiere l’esperienza museale ed i “fattori leva” che permettono che il rapporto instaurato fra consumatore ed istituzione artistico-culturale perduri nel tempo. Nello specifico, gli autori rilevano come in campo museale le motivazioni che spingono a realizzare la visita museale siano date dal “valore globale²⁴” che il soggetto decisore attribuisce alla visita museale. Tale valore globale è costituito dalla sommatoria diverse tipologie di valore:

- Il Valore edonico riferito al piacere ricevuto dall’ammirazione delle opere d’arte esposte ed alla contemplazione delle stesse.
- Il valore cognitivo relativa all’arricchimento delle conoscenze (storiche, artistiche, ecc) detenute dal visitatore
- Il valore “spirituale” dato dal “distaccarsi” dell’individuo dalla realtà, dalla quotidianità e dalla routine giornaliera

²³ Il Blist Hill Open Air Museum è la maggiore attrazione relativa al circuito turistico di Ironbridge Gorge, un’area ricca di reperti relativi al periodo della Rivoluzione Industriale Inglese.

²⁴ Il valore globale è una valutazione globale dell’utilità apportata dal prodotto, stabilita dal consumatore attraverso la comparazione fra i benefici ricevuti ed i sacrifici sostenuti (Lai, 1995; Holbrook, 1999; Aurier et al. 1998).

- Il valore del “legame”, inteso come la possibilità offerta dal museo di partecipare ad un’esperienza collettiva e di condividere l’esperienza con altri persona appartenenti o meno al contesto sociale di riferimento dell’individuo.

A fronte del valore percepito dal consumatore, gli autori propongono una raccolta della letteratura per poter evidenziare, dall’altra parte, i sacrifici sostenuti dal visitatore museale classificandoli in:

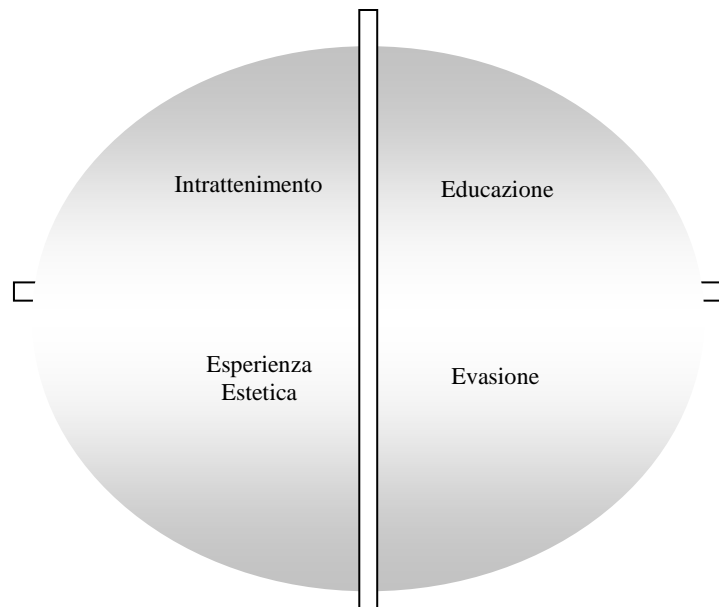
- Sacrifici monetari, relativi all’esborso monetario necessario per poter fruire dell’esperienza museale.
- Sacrifici temporali, ovvero il tempo necessario per poter condurre la visita
- Sacrifici intellettuali, associabili allo sforzo cognitivo necessario per poter interpretare e comprendere le opere esposte.

Uno dei contributi più recenti all’interno degli studi sul comportamento del consumatore attraverso approcci esperienziali è stato offerto da Pektus E. (2004).

L’autore trasla il modello di Pine e Gilmore sulla classificazione delle diverse tipologie di esperienza all’interno dello studio del comportamento del consumatore museale.

Secondo il framework adottato per la conduzione della ricerca – proposto da Pine e Gilmore nel lavoro “Economia delle Esperienze (1999)– , le esperienze possono essere classificate secondo due variabili: il *livello di partecipazione degli ospiti* ed il tipo di “*connessione*” o “*rapporto*” ambientale che unisce i clienti con la collezione esposta, l’evento realizzato, ecc (Vd. Fig....) .

Figura 16: Classificazione delle diverse tipologie di esperienza



Fonte: Pine H, Gilmore H.J. 1999

Nella parte superiore del grafico si trova l'”*assorbimento*”, consistente nell’occupare l’attenzione di una persona attraverso il coinvolgimento “mentale”, che si oppone al concetto di *immersione*, inteso come il rendere l’individuo fisicamente (o virtualmente) partecipe dell’esperienza. (vd. Tab. 2.3).

Sull’asse orizzontale, ad un’estremità si ritrova il concetto di *partecipazione passiva*, in cui i clienti non agiscono né influiscono in modo diretto sulla performance. All’altra estremità, invece, si colloca la *partecipazione attiva*, in cui i clienti agiscono personalmente sull’andamento della performance o sull’evento che produce l’esperienza.

L’intersecarsi di queste due dimensioni dà vita a quattro tipologie di esperienze differenti a seconda del grado di coinvolgimento e della connessione che si instaura tra evento e cliente. Nello specifico, ci si riferisce alle esperienze di educazione consistenti nell’assorbimento da parte del cliente degli eventi di cui fruisce e differenti dalle esperienze di intrattenimento poiché implicano un grado di partecipazione attiva da parte dell’individuo. Le esperienze definite come di “*evasione*” implicano un’immersione molto più profonda rispetto alle esperienze di intrattenimento o educativa, trovandosi, infatti, al polo opposto rispetto alle

esperienze di puro intrattenimento. L'ospite dell'esperienza di evasione del tutto immerso in essa, un partecipante coinvolto in maniera attiva.

All'interno dell'esperienza estetica, infine, gli individui si immergono in un evento o ambiente ma essi stessi hanno un'influenza minima su di esso, lasciando l'ambiente intatto.

Tabella 2.4: Esempio di diverse tipologie di esperienza

Esperienza Educativa	Esperienza di Evasione	Esperienza di Intrattenimento	Esperienza Estetica
Giochi per bambini basati su opere d'arte Giochi basati sulle abilità personali	Parchi a tema Casinò Realtà virtuale Chat rooms Sport estremi	Ascoltare della musica Leggere libri	Visitare una galleria d'arte Assistere ad eventi sportivi Riproduzioni di ambienti

Fonte: Ns. Elaborazione

Riassumendo pertanto i diversi livelli di esperienza realizzabili, è possibile evidenziare come partecipando ad un'esperienza educativa gli ospiti decidono di *imparare*, ad un'esperienza di evasione di *fare*, ad un'esperienza di intrattenimento di *provare* ed ad una estetica semplicemente di *essere lì*.

Pektus, pertanto, adotta tale metodologia di classificazione delle esperienze traslandole all'interno dell'ambito museale, evidenziando come il processo di consumo di un visitatore museale sia caratterizzato da una delle diverse tipologie di esperienze. Nello specifico, egli fa rientrare all'interno delle esperienze di intrattenimento tutti i clienti che fruiscono del museo come "contenitore" di altre tipologie di iniziative come manifestazioni, incontri a tema, concerti, rappresentazioni, ecc. L'esperienza educativa, segnata da un rapporto più stretto fra visitatore ed opera d'arte esposta, attiene alla funzione "tipica" dei musei che si espleta attraverso l'esposizione delle opere ed in una serie di servizi ad esse connesse come la realizzazione di convegni, letture pre e post visita, ecc.

L'esperienza di evasione è relativa, invece, alla possibilità offerta al visitatore di partecipare attivamente alla visita museale; all'interno di questa categoria rientrano tutti i clienti che preferiscono caratterizzare la propria esperienze di consumo da elementi di partecipazione più intensa alla visita. Ci si riferisce, ad

esempio, ai giovani visitatori (bambini, scolaresche organizzative) cui viene proposta la possibilità di creare, modificare e, più genericamente, giocare con le riproduzioni delle opere d'arte esposte dall'organizzazione museale.

I visitatori, infine, possono preferire esperienze di natura estetica, ovvero restare in muta contemplazione delle opere esposte provando soddisfazione grazie agli stimoli di natura culturale o ideologica che da esse derivano.

Altri studi, invece, hanno analizzato il comportamento del consumatore museale attraverso una prospettiva esistenziale, ovvero esplorando le motivazioni sottese alla visita attraverso il legame che intercorre fra il visitatore ed il sito museale. Ci si riferisce, in particolare, al lavoro di Poria Y., Reichel A. e Biran A. (2006) che, attraverso un'analisi quantitativa sulla clientela dell' *Anne Frank House*, hanno rilevato come un'ampia parte dei visitatori sia stata spinta a realizzare la propria esperienza museale dal "legame" che sentiva esistere fra la propria storia, *background* culturale, sistema dei valori e le opere esposte. Il pubblico, pertanto, percepiva come "proprio" il patrimonio culturale custodito dal museo evidenziando come il prodotto museale possa rappresentare per il cliente un elemento fondamentale della propria identità ed un modo per rafforzarne la propria consapevolezza.

Attraverso una prima analisi dei contributi riportati è possibile evidenziare come un elemento comune ai contributi esaminati sul comportamento del consumatore d'arte sia l'idea che gli individui dimostrino una complessità specifica che non risulta facile da cogliere attraverso variabili e le dimensioni di analisi dei soli modelli tradizionali di stampo positivista (ovvero cognitivista e behaviorista), anche nel caso in cui questi vengano arricchiti considerando concetti generali come quello di "cultura", di gruppo di riferimento, ecc. Nell'evidenziare tale aspetto, emerge l'esigenza di allargare queste basi concettuali fino ad includere i modelli esperienziali (Holbrook, Hirschman, 1982; Holbrook, O'Shaughnessy, 1988) nello studio del comportamento del consumatore d'arte. Come sottolinea Bourgeon (2000), infatti: " La struttura analitica del modello esperienziale [...] rappresenta un completamento delle tradizionali teorie psicologiche e si focalizza sul piacere, sulla distrazione, sull'immaginazione e sugli stimoli sensoriali. Questa prospettiva fenomenologica analizza il consumo come uno stato soggettivo

influenzato dalle componenti simboliche, edonistiche ed estetiche del prodotto [e] può contribuire in modo rilevante alla nostra comprensione dei fenomeni culturali che rendono il consumo uno stato di esperienze condivise”.

Non solo, a conclusione dell’analisi ed a riassunto dei concetti evidenziati possibile notare come:

- Alcuni dei concetti chiave degli approcci cognitivisti (come: conoscenza del prodotto museale, in termini di attributi funzionali; motivazioni e grado di coinvolgimento del consumatore d’arte; meccanismi di apprendimento da esperienze passate) possono risultare utili per lo studio di alcune fasi del consumo di prodotti museali (ad esempio: i meccanismi di scelta tra diverse alternative di impiego del tempo libero nella fase di raccolta delle informazioni; la fase di “acquisto” del prodotto museale, ovvero del diritti di fruire del prodotto culturale; ecc.);
- Appena l’analisi si sposta sulla fase di consumo in “senso stretto” (passando quindi all’esperienza vissuta dai consumatori al momento, per sempio, della fruizione di una mostra museale) risulta subito evidente come molti aspetti del fenomeno sfuggano alla comprensione, in quanto non sono inquadrabili e trattabili con gli schemi concettuali e le categorie logiche già presenti negli approcci tradizionali.

2.3.3. L’approccio Sociale

Nella prospettiva sociale si abbandona l’individuo come unità di analisi per concentrare l’attenzione sull’interazione sociale. Mentre la prospettiva congiuntiva e quella esperienziale/esistenziale studiano l’acquisto ed il consumo come atti tipicamente individuali (ciascun consumatore sceglie e consuma indipendentemente da altri individui), la prospettiva sociale considera la stretta interdipendenza tra il consumo e le strutture sociali che devono quindi essere considerate per comprendere e rappresentare in modo realistico l’esperienza di acquisto e consumo dell’individuo che, altrimenti, rischierebbe di risultare scarsamente conforme alla realtà pratica. Si parte, quindi, da un’idea di consumo inteso come espressione di scelte esclusivamente individuali per passare a

considerare questa attività come diretta conseguenza dell'interazione all'interno del gruppo sociale in cui il consumatore si trova a vivere (Dalli, Romani, 2003).

Consumare quindi significa non solo soddisfare i propri bisogni (utilitaristici o edonistici), ma anche creare e mantenere relazioni sociali²⁵ (Douglas, Isherwood, 1984).

Prodotti e servizi vengono quindi scelti non tanto per il loro valore d'uso, ma principalmente per la loro capacità di aggregare, creare e rafforzare le relazioni tra gli individui (Cova, 1997; 2001). Altri autori (Ostergaard e Jantzen, 2000) usano la metafora del *membro di una tribù* per rappresentare il consumatore all'interno del network di relazioni sociali e considerano il consumo come un'attività in grado di creare un *universo metafisico* per i membri della tribù. Questi ultimi sono alla continua ricerca di oggetti segnaletici: beni di consumo che, indossati, utilizzati o semplicemente menzionati, consentono di essere riconosciuti dagli altri soggetti e integrati nella tribù.

E' tuttavia importante precisare, rimandando gli opportuni approfondimenti ad altre tipologie di lavori, come ciascun individuo spesso appartiene a più di una "tribù" o comunità, che a loro volta possono essere molto differenti tra loro, e questo ha riflessi significativi sui suoi comportamenti di consumo che risultano talvolta contraddittori in quanto caratterizzati dalla mescolanza di stili diversi, ma tutti necessari per garantire all'individuo la possibilità di mantenere rapporti umani in più contesti diversi.

All'interno degli studi di consumer behavior museale, sono stati evidenziati in alcuni lavori le motivazioni che sottendono alla decisione di realizzare una visita museale in gruppo. Il lavoro di Debenedetti (1998) cerca di inquadrare il comportamento del consumatore culturale attraverso un'ottica di natura sociale, delineando le motivazioni che portano a preferire la presenza di altri individui durante l'esperienza condotta:

1. La condivisione della visita museale come strumento di gestione delle proprie risorse relazionali. Nello specifico, le attività culturali, ed in

²⁵ Secondo Douglas (1999, pag. 65-66) "il consumatore possiede quello che può essere chiamato un progetto culturale: tutto quanto sceglie di fare o di comprare è parte di un progetto teso a scegliere altre persone con cui vivere [...]. Allontanandosi da alcune si avvicina ad altre, di cui legge i segnali e verso cui emette i propri: i segnali sono, ovviamente, i cosiddetti beni di consumo".

particolare quelle connesse alla fruizione di prodotti museali, rappresentano una parte di tempo libero utile a stabilire o a rinsaldare dei legami sociali esistenti (Stokowski et Lee, 1991). La visita al museo può rappresentare, così, un modo per generare, gestire o regolare i propri legami di natura sociale.

2. Il valore affettivo legato alla visita museale. La possibilità di condurre un'esperienza museale insieme ad individui per cui si prova affetto trasferisce alla visita un valore di natura affettiva, legato alle caratteristiche del poter stare insieme e del poter comunicare²⁶.
3. Il confronto sociale. Gli individui appartenenti al proprio contesto sociale permettono al visitatore di poter confrontare le proprie idee, sentimenti e conoscenze attraverso delle discussioni condotte prima, durante o successivamente rispetto all'esperienza culturale. Non solo, lo scambio, la discussione ed il confronto rappresentano degli utili strumenti di supporto alla “*interiorizzazione*” delle visita condotta (Gainer, 1995; Gottesdiener, 1992; Dierking, 1994)²⁷.
4. Riduzione dell'ansia personale. La presenza di altri soggetti consente la riduzione dell'ansia solitamente connessa ai prodotti culturali e l'abbassamento dei rischi sociali e psicologici correlati attività culturale ed artistiche in genere (Bordieu et Darbel, 1969; Cooper e Tower; 1992; Gottesdiener, 1992; Hood, 1994; Nantel, 1993). Altri autori (Hood, 1994;

²⁶ Uno dei principali fenomeni sottesi all'instaurazione di rapporti di natura sociale è la presenza di stimoli di natura affettiva collegati alla vicinanza dell'individuo a persone care (per motivi di familiarità, parentela o altro). Una serie di ricerche (Buss, 1986; Rook, 1987) ha infatti evidenziato come, all'interno del gruppo sociale di riferimento, la dimensione affettiva e sentimentale ricopra un ruolo prioritario rispetto alla semplice “stare insieme” ed alla condivisione che ne deriva.

²⁷ L'esigenza di confrontarsi socialmente con il proprio gruppo di riferimento prende spunto da ricerche effettuate anni prima e inquadrabili nel filone della “teoria del confronto sociale” di Festinger (1954) e Schachter (1959). Secondo tale impostazione l'esigenza di confrontarsi con gli altri membri del proprio contesto sociale è caratterizzata da tre dimensioni:

1. l'autovalutazione, ovvero il trovare un proprio “posizionamento” rispetto agli altri, solitamente soggetti intesi come “similari” in termini di opinioni e conoscenze;
2. lo sviluppo, inteso come la possibilità di apprendere attraverso il confronto con individui detentori maggiori conoscenze e competenze (e per tal motivo più comunemente definiti “superiori”);
3. la rivalutazione consistente nella possibilità di migliorare la propria considerazione di sé tramite la condivisione di esperienze con soggetti con un bagaglio di conoscenze ritenuto inferiore al proprio.

Lang, 1991) avallano tale tesi sostenendo che la maggiore numerosità può “spezzare” l’aspetto serio e formale connesso all’arte.

5. Il controllo della propria identità sociale. La condivisione di un’esperienza culturale permette all’individuo di inserirsi progressivamente all’interno dei gruppi sociali cui ambisce ad appartenere in modo da far “evolvere” la propria considerazione di sé verso una configurazione più vicina alle proprie aspirazioni ed ambizioni.

Attraverso l’analisi delle suddette motivazioni sociali sottese alla visita museale, gli autori individuano due estremi di un continuum all’interno del quale si va a collocare il consumatore di prodotti museali; da una parte, un cliente che vive in maniera positiva la presenza di legami con il proprio gruppo di riferimento e che per tale ordine di motivi attribuisce estrema importanza alla dimensione sociologica della visita museale; dall’altra un soggetto che rifiuta (o che non apprezza) la presenza di altri individui all’esperienza culturale (vd. Tabella 2.4).

Tabella 2.5: Consumatore museale e gruppi di riferimento.

Variabili considerate	Attribuzione positiva alla presenza di legami con il proprio contesto sociale di appartenenza	Attribuzione negativa alla presenza di legami con il proprio contesto sociale di appartenenza
Profilo motivazionale	- Spinta al divertimento	- Spinta all’arricchimento culturale
Implicazioni personali	- Personalità orientata verso gli altri - Forte ricerca della varietà	- Forte implicazione degli interessi personali
Caratteristiche sociodemografiche	- Basso capitale economico	- Elevato capitale culturale

Fonte:

Altre ricerche (Debenedetti, 2001, 2004), invece, hanno tentato di definire il profilo del consumatore museale attraverso un set di variabili di natura sociologica. L’obiettivo perseguito da tali tipologie di studi²⁸ consiste nell’individuazione dell’importanza assegnata dal visitatore alla presenza, durante la propria esperienza culturale, di “compagni” di viaggio.

²⁸ L’indagine empirica è stata condotta presso il Museo del Louvre su un campione di 620 visitatori con età superiore ai 15 anni.

Le variabili individuate oggetto di studio sono la presenza di compagni durante la visita (vs. l'assenza), la loro identità (amici, conoscenti, familiari. Ecc) e la loro numerosità.

Attraverso l'intersezione di queste tipologie di variabili sono stati individuati diversi profili di consumatore museale in relazione alla diversa importanza attribuita al contesto sociale di riferimento.

Un primo gruppo è stato definito nei soggetti che amano vivere l'esperienza museale in "solitudine", sono spesso degli "esperti", oltre ad essere dei frequentatori usuali dei musei; in relazione al sistema d'offerta del museo presentano delle esigenze specifiche ed articolate ed hanno una conoscenza pregressa del museo e delle opere esposte che permette loro di condurre (solitamente) delle visite ben strutturate e brevi.

Il secondo (macro)gruppo comprende, invece, i visitatori che preferiscono il vivere socialmente l'esperienza museale. All'interno di questo gruppo sono definiti tre segmenti distinti di consumatori:

- Il consumatore museale che preferisce realizzare la visita in coppia, maggiormente neofita rispetto alle altre categorie e che non rileva particolari difficoltà nel processo di "appropriazione" del messaggio culturale espresso dalle opere;
- Il visitatore che conduce la visita con i propri amici e che, per tale motivo, ricerca un'esperienza connotata dal divertimento. Preferisce, inoltre, organizzare la struttura della visita in maniera autonoma;
- Il cliente, infine, che è accompagnato dalla propria famiglia e, solitamente, dai propri figli. Per tale motivo, viene attribuita alla visita condotta una rilevante importanza alla possibilità che i familiari (quasi sempre, i figli) possano accrescere il proprio bagaglio culturale ed una minore importanza alla possibilità di instaurare un rapporto "personale" con le opere d'arte esposte. La visita, solitamente, è ben organizzata ed intervallata, con maggior frequenza, dai momenti aggregativi (come la visita al bookshop, al bar, ecc.).

2.4 Il modello mezzi-fini e lo studio del consumatore museale

Lo studio delle ricerche sul consumer behavior, classificate in relazione all'approccio adottato – positivista o emergente – permette di evidenziare degli elementi di specificità necessari per il proseguo del lavoro ivi condotto.

In primo luogo è possibile desumere come, durante gli anni, gli studi sul comportamento del consumatore museale si siano focalizzati su specifici oggetti di indagine lungo direttrici più o meno definite:

- dapprima, sulle determinanti dell'atteggiamento del potenziale consumatore verso i prodotti artistici e, quindi, sulle modalità di elaborazione delle informazioni provenienti da diverse fonti (Andreasen, Belk, 1980; Krackman, 1996; van Eijck, 1997)
- quindi, sul ruolo degli atteggiamento, dell'apprendimento e delle esperienze passate accumulate del consumatore d'arte (Abbé-Decarroux, 1993; Scheff, Kotler, 1999; Solima, 2000, 2004)
- infine, si è passati all'analisi degli aspetti edonistici ed estetico/emozionali del consumo di prodotti museali come esperienza, studiando il processo di consumo sia dal punto di vista individuale (coinvolgimento, ricerca di stimoli sensoriali, ecc) sia attraverso caratteristiche sociali e relazionali (Holbrook, 1986; Hirschman, Holbrook, 1982; Bourgeon, 1997).

Pertanto, lo studio del fenomeno del consumo d'arte presenta, da una parte, la necessità di confrontarsi con i diversi approcci evidenziati e, dall'altra, l'esigenza di approcciare in modo unitario l'eterogeneità negli studi di consumer behavior tramite l'integrazione fra approcci tradizionali e percorsi di ricerca (relativamente) recenti.

In seconda istanza è possibile notare come gli approcci di natura positivista, e nello specifico di stampo cognitivista, si rivelino estremamente utili in quanto permettono di analizzare un fenomeno utilizzando concetti ed elementi noti, il cui funzionamento è consolidato; il rischio però è quello di perdere parte delle specificità connesse all'oggetto stesso di analisi. Tale svantaggio si rivela maggiore nel caso dei consumi di prodotti culturali, in quanto, dal punto di vista economico-manageriale manca ancora in letteratura una definizione che ne individui, in maniera precisa e puntuale, le caratteristiche costitutive.

Da tali specificità emerge come per giungere ad una comprensione completa del fenomeno del consumo di prodotti museali un primo passo da compiere è quello di cercare di utilizzare modelli di analisi che integrino gli approcci cognitivisti con gli elementi propri degli approcci emergenti, ovvero la dimensione esperienziale, esistenziale e sociale del consumo.

Per tale motivo all'interno del presente lavoro si è adottato come modello di analisi del comportamento del consumatore museale la Catena Mezzi Fini.

Tale modello, oltre a rappresentare un volano fra le diverse prospettive utilizzate e precedentemente analizzate, costituisce un valido strumento per l'individuazione dei benefici connessi all'esperienza museale su cui verterà, nella seconda parte del lavoro, l'analisi empirica.

2.4.1 La relazione attributi-conseguenze-valori

Secondo l'impostazione suggerita da Reynolds e Olson (1995), nella mente dei consumatori le caratteristiche dei prodotti sono strettamente collegate alle conseguenze attese dal loro utilizzo e ai valori e ai principi generali dell'individuo. Un prodotto od un servizio viene acquistato più o meno volentieri a seconda che le sue caratteristiche intrinseche siano collegate a conseguenze attese auspicabili e che tali conseguenze rispondano ai valori di ordine generale che l'individuo intende perseguire. In altre parole, il consumatore acquista i prodotti non per ciò che sono fattivamente ma per ciò che rappresentano. Secondo questa prospettiva, pertanto, le caratteristiche dei prodotti assumono rilievo in quanto mezzo per raggiungere determinati fini, espressi in termini di conseguenze e valori.

Il maggior pregio associabile a tale modello²⁹ è costituito dalla stretta interrelazione che fornisce fra le conoscenze relative ai prodotti (caratteristiche intrinseche e conseguenze attese dal loro utilizzo) e le conoscenze relative a sé stessi (collegamenti tra le conseguenze attese ed i valori preferiti).

²⁹ Olson (1995) sostiene, che la letteratura sulla catena mezzi-fini ha raggiunto lo status di vera e propria teoria configurandosi come uno strumento essenziale per comprendere i processi decisionali, il coinvolgimento ed il significato attribuito ai prodotti.

Nello specifico con conoscenza relativa ai prodotti ci si riferisce alle informazioni che il consumatore possiede in relazione ai beni cui si raffronta, suddivisibili in:

- Attributi, ovvero le caratteristiche direttamente percepibili e collegate al prodotto. Essi possono essere materiali, qualora siano materialmente percepibili dal consumatore attraverso i cinque sensi e la propria capacità cognitiva, o immateriali, ovvero non percepibili o valutabili direttamente;
- Conseguenze, consistenti nell'esperienza associata all'impiego del prodotto o alla fruizione del servizio. Tale esperienza è funzionale al raggiungimento di obiettivi specifici o di sub-obiettivi collegati ad interessi più ampi.

Le conseguenze, tuttavia, possono essere ulteriormente suddivise in funzionali, ovvero effetti tangibili che il consumatore può sperimentare direttamente e fisicamente. Basti pensare all'incremento di velocità nello svolgere il proprio lavoro grazie all'acquisto di un personal computer con potenza maggiore, l'agilità di scrittura di una penna, il consumo di carburante di un'auto, etc.

Le conseguenze, inoltre, possono essere psico-sociali. Dal punto di vista psicologico si tratta di risposte interne e soggettive che si avvertono in corrispondenza del consumo del bene o della fruizione del servizio. Ad esempio la possibilità offerta da un abito di marca di sentirsi a proprio agio, la sensazione di relax e di pace interiore nell'osservare un'opera d'arte, ecc. Le conseguenze di natura sociale, infine, fanno riferimento all'insieme di rapporti intessuti dal soggetto all'interno del proprio contesto sociale. Attraverso le attività di consumo, nello specifico, l'individuo ricerca conseguenze che possano migliorare la propria posizione all'interno del contesto relazionale cui appartiene o offrirgli la possibilità di ambire ad entrare all'interno del gruppo cui fa riferimento.

Come detto in precedenza, la conoscenza detenuta dall'individuo in relazione agli attributi – tangibili e intangibili – e alle conseguenze desiderate – psicologiche e sociologiche – viene integrata, all'interno della catena mezzi fini, con la conoscenza che il soggetto ha di sé stesso, ovvero con i valori “guida” del proprio agire.

Essi, nello specifico, rappresentano gli obiettivi in cui i decisori credono e che intendono realizzare attraverso il consumo di prodotti e servizi. Essi sono, in altre

parole, gli obiettivi generali della vita dei consumatori e possono essere oggetto di distinzione fra 1) valori strumentali, ovvero le modalità di comportamento preferite dall'individuo (ad esempio alcuni individui amano dimostrarsi costantemente al passo con i tempi e per questo motivo si “circondano” di oggetti coerenti con tali criteri, come abiti in linea con le mode del momento, tecnologie innovative, ecc.) e 2) valori terminali, ovvero le condizioni di vita che l'individuo aspira a raggiungere³⁰.

Come riassunto all'interno della tabella 2.5, il modello proposto sottolinea come il consumatore assuma delle decisioni di acquisto sulla base delle conseguenze (definite benefici in caso positivo o rischi nel caso in cui assumano una connotazione negativa) attribuibili alle diverse alternative di scelta. Non solo, le conseguenze attese rappresentano un “mezzo” per il raggiungimento di valori, ovvero di un “fine”, cui il soggetto-decisore ambisce a raggiungere grazie all'uso del prodotto o del servizio.

Tabella 2.6: Componenti delle catene mezzi fini. Esempificazione.

Livello di Astrazione	Esempio	Spiegazione
Valore terminale	Autostima	Condizione esistenziale preferita: effetto astratto e indiretto dell'uso del prodotto o del servizio
Valore Strumentale	Consenso	Condotta preferita: esito astratto dell'uso del prodotto
Conseguenza Psico-Sociale	Sentirsi ammirato	Esiti psicologici (come mi sento) e sociali (come mi vedono gli altri) dell'uso del prodotto/servizio
Conseguenza Funzionale	Comodità d'uso	Conseguenza immediata e tangibile dell'uso del prodotto (come funziona? Cosa fa?)
Attributo immateriale	Qualità	Significato astratto associato a numerosi attributi: soggettivo, non direttamente misurabile, non percepibile attraverso i sensi
Attributo materiale	Confezione	Rappresentazione cognitiva delle caratteristiche fisiche del prodotto: tangibile, direttamente percepibile

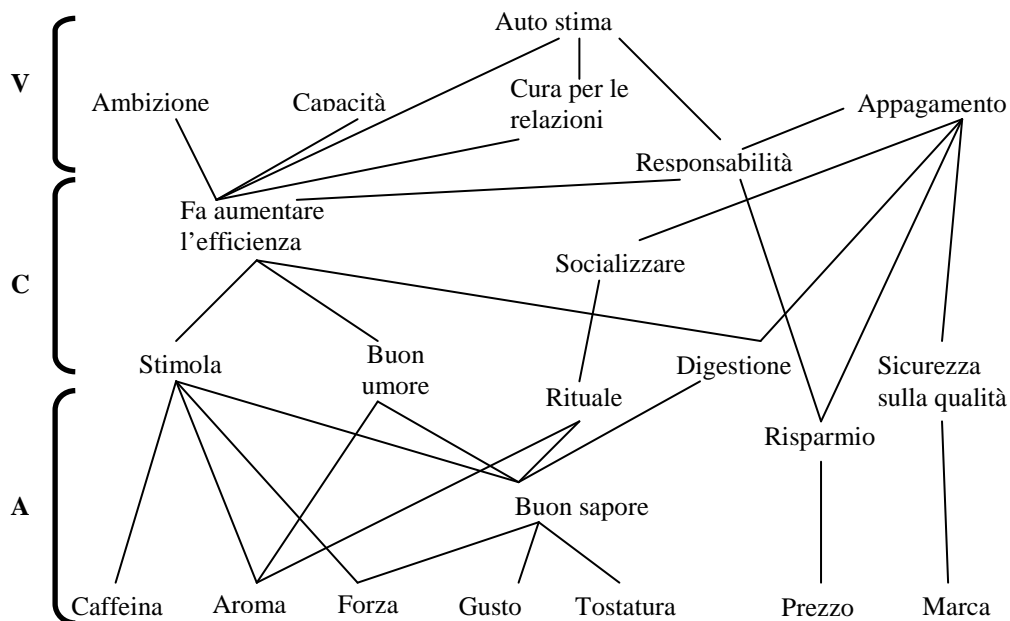
³⁰ Uno degli strumenti maggiormente utilizzati nell'ambito della definizione dei valori personali è la scala RVS (ovvero *Rokeach Value Survey*) (Rokeach, 1968; 1973). La scala è composta da trentasei *item* suddivisi egualmente tra valori strumentali e valori terminali. Nello specifico:

- Valori Strumentali: ambizione, apertura mentale, capacità, dolcezza, pulizia e ordine, coraggio, comprensione, solidarietà, onestà, immaginazione, indipendenza, intelligenza, logica, tenerezza, obbedienza, buona educazione, responsabilità e auto controllo;
- Valori Terminali: Una vita serena, una vita eccitante, un senso di compiutezza, un mondo di pace, un mondo di bellezza, uguaglianza, sicurezza familiare, libertà, felicità, armonia interna, amore, sicurezza nazionale, piacere, salvezza (intesa in senso religioso), rispetto per se stesso, ammirazione sociale, vera amicizia e saggezza.

Da tale breve descrizione è possibile notare come gli attributi – materiali o immateriali – dei prodotti/servizi non assumono importanza “per se” ma in relazione ai benefici che da essi possono essere ricavati, a loro volta rilevanti in relazione ai valori ed agli obiettivi – strumentali o finali – che guidano il comportamento del consumatore.

A titolo esemplificativo viene proposto un esempio di tale modello, applicato al campo del consumo di caffè (Vd. Fig 2.13).

Figura 2.17: Esempio di catena mezzi-fini. La conoscenza del consumatore sul caffè.



2.4.2 I benefici ricercati dai clienti dei musei ed il sistema di valori emergente

La catena mezzi fini rappresenta un modello che pone al centro del processo decisionale del consumatore la massimizzazione delle conseguenze positive connesse agli attributi del prodotto o del servizio, da adesso in poi definiti “benefici”, e la minimizzazione delle conseguenze negative, ovvero i sacrifici anch’essi di natura funzionale e psico-sociale (scarsa accettazione da parte del gruppo di riferimento/appartenenza, bassa identificazione col bene, ecc.). Conseguenze che, a loro volta, vengono intese come il “volano” per il raggiungimento di obiettivi e valori sempre più astratti.

Tale modello risulta particolarmente adatto al caso del consumatore museale in quanto evidenzia come il sistema di offerta realizzato dalle organizzazioni museali sia un insieme di attributi materiali (osservare i beni esposti, fruire dei servizi complementari ed accessori di approfondimento culturale, ristorazione, bar, ecc) e immateriali (contribuire nel preservare la memoria storica e culturale, diffonderne la conoscenza, ecc) cui il consumatore attribuisce una serie di benefici (apprendere, sentirsi a proprio agio, fare qualcosa di gratificante per sé stessi, passare del tempo con i propri cari, ecc) in relazione ai valori (autostima, saggezza, realizzazione, ecc.) che ne ispirano il comportamento.

All'interno del modello appena delineato, al fine di creare un *set* di informazioni su cui verterà la riprova empirica, è possibile estrapolare le conseguenze attese dalla visita museale suddividendoli in benefici funzionali, ovvero legate alla funzione “tipica” dei musei, benefici psicologici, afferenti alle sensazioni, stimoli e, più in genere esperienze, che la visita museale può comportare all'interno dell'animo del consumatore e benefici di natura sociologica, collegati al contesto sociale di appartenenza o di riferimento (vd. Tab. 2.6).

Tabella 2.7 : Definizione dei benefici connessi alla visita museale³¹

<i>Benefici Funzionali</i>	<i>Benefici Psicologici</i>	<i>Benefici Sociologici</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Approfondire una specifica tematica di interesse (*) • Stimolo all'apprendimento • Imparare ed accrescere la propria cultura • Esplorare nuovi luoghi(*)(*) • Confronto con culture passate/differenti • Curiosità verso nuovi aspetti culturali(*)(*) 	<ul style="list-style-type: none"> • Divertimento • Cambiamento dalla routine giornaliera(*)(*) • Senso di scoperta(*) • Distacco dalle responsabilità della vita di tutti i giorni(*) • Rivivere il periodo o l'epoca delle opere in collezione(*) • Senso di rilassamento(*) 	<ul style="list-style-type: none"> • Condividere con gli altri la scoperta/approfondimento di nuove culture(*)(*) • Passare del tempo con i miei amici/familiari • Incontrare altre persone che condividono la mia stessa passione per la cultura(*)(*) • Illustrare il museo/galleria ai miei amici/familiari • Fare qualcosa di qualità con i miei familiari/amici(*)(*) • Discutere con gli altri delle collezioni del museo

Fonte: Ns. elaborazione

³¹ Gli item contrassegnati da un unico asterisco sono stati selezionati dalla scala di Beard e Ragheb. [Beard J.G., Ragheb MG. (1983), Measuring Leisure motivation, *Journal of Leisure research* **15**(3): 219 – 228].

Il doppio asterisco identifica, invece, i benefici derivanti da Slater A. “Escaping to the gallery: Understanding the motivations of visitors to galleries”, *Internationa Journal of Nonprofit and Voluntary sector Marketing*, 2006.

I benefici riportati all'interno della tabella - oggetto di approfondimento all'interno del paragrafo successivo – sono stati individuati dall'analisi delle principali fonti bibliografiche in tema di comportamento del consumatore museale e dalla “intersezione” di diversi studi che hanno analizzato, spesso trascurando logiche di integrazione, le motivazioni sottese all'esperienza culturale.

2.4.2.1 I benefici funzionali

I benefici di natura funzionale riguardano le funzioni “operative” per le quali un prodotto od un servizio viene acquistato (Stampacchia, 2007). All'interno dell'ambito museale la funzione “operativa” relativa alla visita museale può essere desunta dall'obiettivo primario dei musei ovvero “ (il museo) compie ricerche che riguardano le testimonianze materiali e *immateriali** dell'umanità e del suo ambiente; le acquisisce, le conserva, le comunica e, soprattutto, le espone a fini di studio [...]” (ICOM, International Council of Museums; 2004).

Da tale definizione è possibile evidenziare come i benefici di natura funzionale siano articolabili nelle modalità di seguito esposte:

- Approfondire una specifica tematica di interesse; con tale beneficio si intende la possibilità offerta a studiosi, ricercatori, o più in genere, appassionati di specifiche aree di ricerca di approfondire i propri interessi. Basti pensare, ad una visita condotta da parte di uno storico il cui obiettivo è di reperire maggiori informazioni su un periodo oggetto di approfondimento accademico.
- Stimolo all'apprendimento; la visita museale può rappresentare l'input fondamentale, l'inizio di un percorso che porta, in futuro, il potenziale visitatore ad approfondire maggiormente le opere ed i beni oggetto di visita. Si può ricorrere all'esempio di un visitatore che, una volta condotta la visita al museo, decide di raccogliere maggiori informazioni sulle opere viste.
- Imparare ed accrescere la propria cultura; tale beneficio fa riferimento all'obiettivo “primario” e più generale dei musei, ovvero diffondere conoscenza. Il beneficio corrispondente a tale *item* si sostanzia nella

conduzione di una visita museale con l'obiettivo di aumentare il proprio bagaglio di conoscenze.

- Esplorare nuovi luoghi; la visita museale può rappresentare una “tappa” fondamentale nella conoscenza del territorio (o città, nazione, ecc) in cui il museo è inserito. Basti pensare alle città d'arte, la cui conoscenza approfondita non prescinde dalla visita (ed alla conseguente raccolta di informazioni) dei musei ivi presenti. Tale beneficio dovrebbe essere “tipico” per i turisti, il cui obiettivo è di raccogliere informazioni sul luogo visitato attraverso la sua storia, raccolta e presentata all'interno del museo.
- Confronto con culture passati e differenti; i beni contenuti all'interno del museo rappresentano “contenitori” di informazioni inerenti culture differenti o passate. Attraverso la visita museale, il fruitore potrebbe, pertanto:
 - Attraverso la testimonianza fisica offerta dal bene culturale visitato, raccogliere informazioni sul modo attraverso cui si è evoluta la propria cultura, sui cambiamenti storici che ne hanno segnato l'evolversi oppure
 - raccogliere informazioni su culture diverse con cui, tuttavia, si ritrova ad interagire
- Curiosità verso nuovi aspetti culturali; fra le motivazioni sottese alla visita museale, potrebbe essere compresa anche la semplice curiosità connessa al reperimento di maggiori informazioni su un determinato periodo, bene o territorio.

2.4.2.2 I benefici Psicologico – emozionali

I benefici di natura psicologica riguardano la sfera personale dell'individuo e si manifestano in termini di elementi, stimoli e sensazioni che contribuiscono a far sentire il consumatore a proprio agio o a raggiungere attese personali. Come visto in precedenza, tali benefici sono strettamente interrelati al consumo di prodotti museali (Holbrook e Hirschmann, 1986) toccando aspetti edonistici ed emozionali.

In relazione all'esperienza museale vissuta è possibile individuare i benefici psicologici che seguono:

- Divertimento; tale beneficio deriva dalla possibilità offerta dal museo di soddisfare bisogni di natura ludica. Alcuni fruitori, pertanto, possono condurre la visita museale perché offre loro la possibilità di imparare e conoscere attraverso il divertimento. Per tale motivo, alcuni musei hanno adottato logiche di *edutainment*, attraverso la commistione fra obiettivi didattici (diffusione di conoscenza ed informazioni) e metodi ludici (tramite la messa a punto di diverse tipologie di servizi aggiuntivi).
- Cambiamento dalla routine giornaliera; il visitatore può vedere la visita museale come una sorta di cambiamento, un punto di rottura (divertente, affascinante, rilassante, ecc.) rispetto alla abitudinarietà di tutti i giorni. Basti pensare ad un potenziale fruitore che nella pausa pranzo, o al termine della propria giornata lavorativa, decide di impiegare il proprio tempo libero disponibile all'interno di una struttura museale informandosi delle collezioni o, più semplicemente, ammirandone i contenuti.
- Senso di scoperta; alla base di un'esperienza museale vi può essere il senso di eccitazione e piacere derivante dalla scoperta di nuovi elementi culturali;
- Distacco dalle responsabilità della vita di tutti i giorni; Il museo è spesso visto come una sorta di “tempio” all'interno del quale distaccarsi dalle responsabilità della vita di tutti i giorni. L'atmosfera ivi presente permette, per alcuni visitatori, di dimenticare o più semplicemente di estraniarsi da ciò che succede all' “esterno” del museo. Si fa riferimento alle preoccupazioni, le ansie ed, in genere, a tutti gli elementi negativi connessi alla sfera personale degli individui;
- Rivivere il periodo o l'epoca delle opere in collezione; le opere esposte all'interno di un'organizzazione museale spesso permettono all'osservatore di percepire il senso di ansia, gioia, terrore, ecc dell'autore. Attraverso la visita, il fruitore “rivive” le stesse condizioni, esperienze e sensazioni dell'epoca cui il bene si riferisce.

- Senso di rilassamento; il silenzio, la muta contemplazione dei beni culturali, l'ammirazione provocano in alcuni visitatori un senso di relax che può rivelarsi uno dei “dimostratori” della visita condotta.

2.4.2.3 I benefici di natura sociologica

All'intero di tale categoria, rientrano i benefici che, grazie all'uso del prodotto o del servizio, permettono al consumatore di “accostarsi, entrare a far parte, o essere identificati con gruppi o categorie sociali cui aspirano ad appartenere” (Stampacchia, 2007).

La visita museale può risultare un modo per rafforzare le proprie relazioni sociali o per instaurarne delle nuove. A tal fine vengono identificate diverse tipologie di benefici sociologici:

- Condividere con gli altri la scoperta/approfondimento di nuove culture; Uno degli aspetti legati alla visita museale attiene alla possibilità di apprendere, conoscere, immagazzinare nuove informazioni attraverso un'esperienza collettiva. L'esperienza museale, pertanto, potrebbe fruire di un maggior valore qualora sia accompagnata dal fatto che viene condivisa con soggetti che condividono con il visitatore l'apprendimento.
- Passare del tempo con gli amici/familiari: le abitudini dei consumatori sono caratterizzate da ritmi di vita che, solitamente, non permettono ingenti quantità di tempo libero da trascorrere con i propri amici o familiari. Il museo, attraverso i propri spazi e le opere esposte, fornisce una possibilità di aggregazione all'interno del contesto familiare o amicale.
- Incontrare altre persone che condividono la stessa passione per la cultura; i soggetti che amano i musei possono sentirsi appartenenti a contesti sociali di soggetti che condividono lo stesso sistema di valori. Attraverso la visita museale, il fruitore può conoscere ed incontrare individui che condividono le stesse idee, credenze, ideali e “stili di vita”.
- Illustrare il museo/galleria ai propri amici/familiari; i fruitori dell'offerta museale possono ritrovare particolarmente stimolante o gratificante essere da “diffusori” o “intermediari” di conoscenze, mettendo a disposizione del

proprio contesto sociale il proprio bagaglio di informazioni su specifici elementi culturali.

- Fare qualcosa di “qualità” con i propri amici/familiari; l’opportunità offerta dal museo di apprendere e conoscere rappresenta per alcuni visitatori l’opportunità di compiere qualcosa di utile e gratificante per la propria persona. Spesso, tale beneficio viene esteso all’interno del proprio contesto sociale di riferimento, trasformando la visita al museo in un’occasione di spendere del tempo di qualità con i propri figli, genitori o amici.
- Discutere con gli altri delle collezioni del museo; gli individui che vivono un’esperienza museale possono trovare particolarmente gratificante la possibilità offerta dalle opere di esposte di avviare dibattiti e discussioni con i propri amici/familiari con l’obiettivo di attivare meccanismi “virtuosi” di apprendimento continuo od una una migliore conoscenze delle idee e dei valori dei soggetti costituenti il proprio contesto sociale.

2.5 La catena mezzi fini ed il cliente museale: alcuni esempi

Il modello ivi proposto, la catena mezzi fini, appare essere particolarmente adatto al caso del consumatore museale. Nello specifico, diverse ricerche (Thyne, 2000; McKinley-Floyd, 1998) hanno evidenziato come per comprendere il comportamento del consumatore museale sia preferibile distaccarsi da metodi “strettamente” quantitativi a favore di modelli qualitativi, maggiormente utili nel comprendere, non solo le modalità attraverso cui vengono prese le decisioni di consumo, ma soprattutto i criteri di valutazione che vi sono alla base.

In tale direzione si è mossa una parte della disciplina economico gestionale, andando a costruire, adottando la catena mezzi-fini e attraverso la tecnica del *laddering*³², la struttura con cui vengono prese le decisioni in ambito museale.

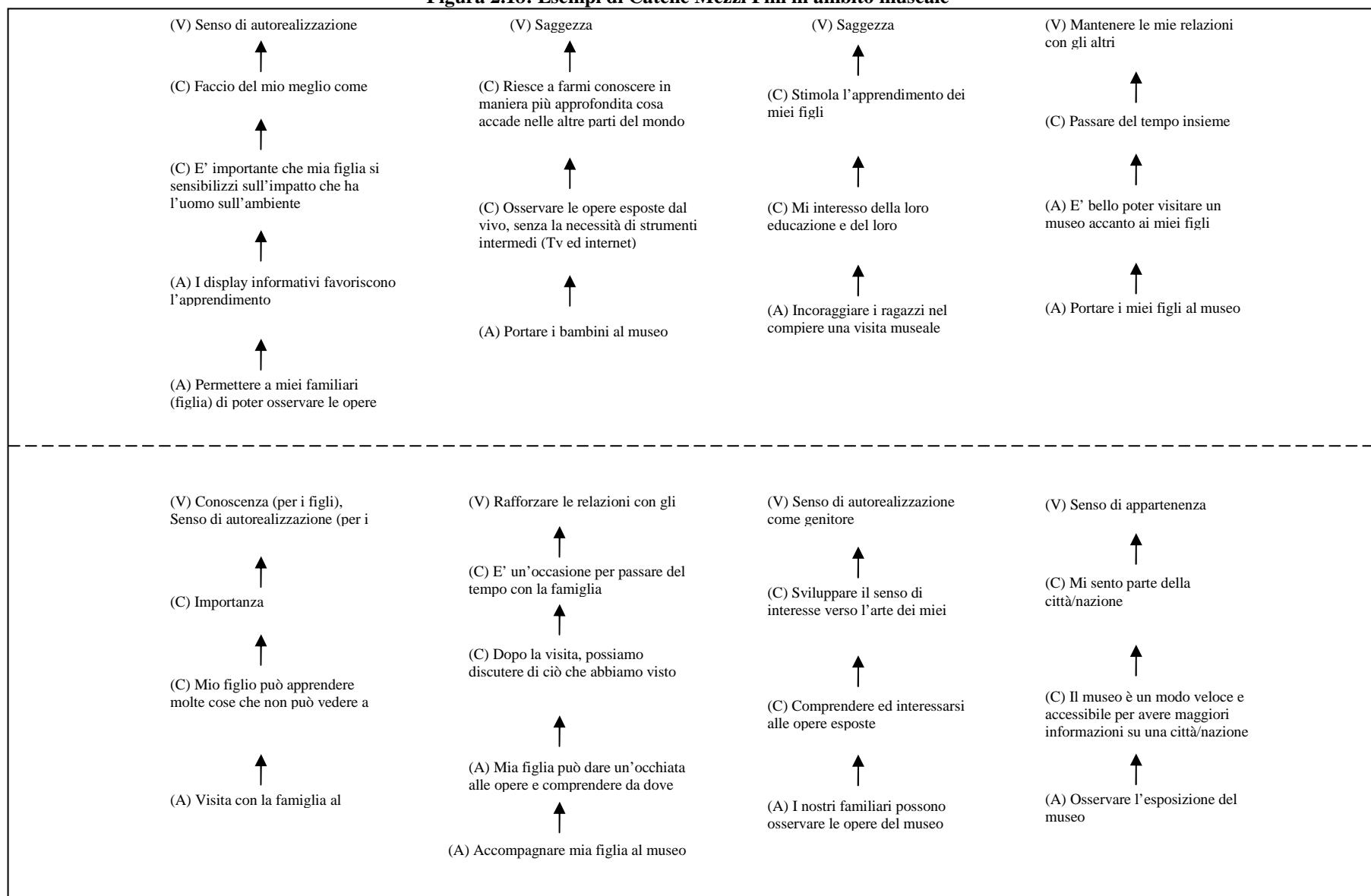
³² La tecnica del *laddering* consiste nella conduzione di in un’intervista approfondita il cui obiettivo è di evidenziare il legame vigente tra i valori individuali e le scelte di consumo. Per comprendere tali connessioni, il consumatore viene stimolato a rispondere al motivo per il quale l’acquisto è importante all’interno del suo *set* di decisioni.

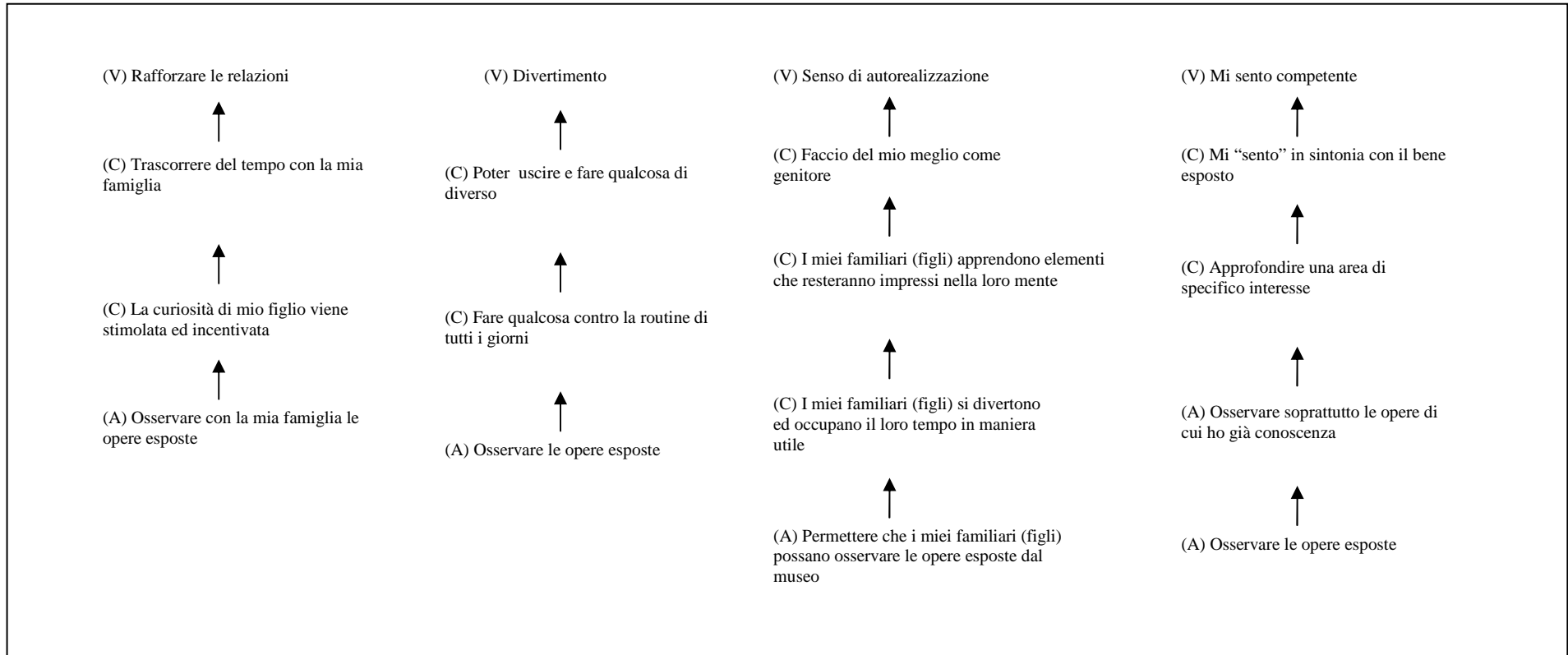
Nello specifico, la domanda maggiormente ricorrente è “Perché ciò è importante per lei?” in modo da “risalire” dall’attributo del prodotto/servizio sino al valore personale che ne ha indirizzato il consumo.

L'obiettivo di tali ricerche, di cui alcuni risultati³³ vengono proposti nella fig. 2.14, è di evidenziare il collegamento vigente fra gli attributi dei prodotti museali, le conseguenze attese dal consumatore ed il sistema di valori che ne guida il comportamento.

³³ I risultati riportati (a titolo esemplificativo) derivano da una ricerca condotta presso l'Otago Museum in Nuova Zelanda. Il complesso museale ospita alcune testimonianze della civiltà Maori e della storia della Nuova Zelanda. Vengono forniti, inoltre, alcuni specifici servizi aggiuntivi come la possibilità di accompagnare la visita con la visione di display informativi che ricostruiscono l'evoluzione storica del luogo.

Figura 2.18: Esempi di Catene Mezzi Fini in ambito museale





Fonte: Ns. elaborazione da Thyne M, 2000

Capitolo 3

Proposizioni di valore e sistemi di offerta: il nuovo ruolo dei musei

3.1 Il concetto di Valore museale

3.1.1. Introduzione

All'interno degli studi di management culturale (Moretti, 1999; Solima, 1998, 2002; Grandinetti, Moretti, 2004; Herbert, 2001; Prentice R., Witt S., Hamer C. 1998), l'analisi delle attività museali è stata tradizionalmente condotta attraverso un'ottica di natura "funzionale".

Nello specifico, le attività svolte dalle organizzazioni artistico culturali vengono classificate in relazione al contributo omogeneo di conoscenze/competenze necessarie per essere svolte. Obiettivo finale è la "ricostruzione" dell'azienda-museo in differenti "funzioni" singolarmente analizzabili.

Tale impostazione, se da una parte isola le singole attività facilitandone gli approfondimenti di natura gestionale, dall'altro trascura le relazioni che l'impresa culturale potrebbe intessere con le altre imprese e le dinamiche evolutive derivanti dall'ambiente circostante e dallo specifico contesto territoriale.

Per tale motivo, all'interno del presente lavoro viene preferita un'analisi delle organizzazioni museali attraverso un'impostazione di natura processuale, volta a comprendere le modalità attraverso cui vengono strutturati i diversi processi operativi in vista della creazione di valore nell'ottica della clientela in prima istanza, ed in relazione ai diversi stakeholder poi (Stampacchia, 2007).

L'analisi delle organizzazioni museali partirà, quindi, dalla definizione del concetto di valore museale, analizzato come *driver* per la ricostruzione del relativo sistema del valore. All'interno di tale *framework* verrà approfondita la strutturazione delle diverse attività museali e dei conseguenti processi di scambio di risorse tra istituzione museale e stakeholder.

3.1.2. Il Valore Museale

Le attività umane, di qualunque ordine e tipo, trovano la loro ragione d'essere nel fatto di contribuire alla soddisfazione dei bisogni umani (Stampacchia, 2007).

Per tale motivo, la realizzazione e la partecipazione alle diverse attività museali risponde alla soddisfazione di diverse tipologie di bisogni.

Nello specifico, la partecipazione dei soggetti a processi di natura culturale, e museale in particolare, avviene attraverso uno scambio di risorse. La condizione fondamentale alla base della reiterazione e della rinnovata partecipazione a tali tipologie di processi deriva dal riconoscimento da parte dei soggetti fruitori del "valore" delle risorse che il processo genera (Stampacchia, 2007).

Attraverso l'adozione di tale impostazione metodologica è possibile evidenziare come l'acquisto di un prodotto/servizio di natura museale non coincida con una semplice transazione del tipo "denaro/fruizione". Al contrario ciò che viene acquistato è il flusso di benefici collegati alla fruizione del servizio di natura museale e ciò che viene ceduto non sono solo risorse monetarie ma l'insieme di sacrifici necessari per poter fruire del prodotto/servizio.

Adottando tale impostazione teorica è possibile affermare come il consumatore museale non proceda all'acquisto della fruizione dell'attività di esposizione ma dei diversi attributi ad essa collegabili. Tali attributi, come già detto in precedenza (Cfr. par 2.3.1) si esplicano in una serie di benefici (o conseguenze) di natura funzionale, psicologica e sociologica che per i singoli individui rappresentano "valore" in funzione dei valori (strumentali o terminali) che ne guidano il comportamento. L'atto di acquisto di un prodotto o servizio di natura museale consta nell'acquisizione delle risorse ad esso attribuibili cui il consumatore assegna un "valore" in relazione alle proprie idee, esigenze e credenze³⁴.

La possibilità di poter fruire di tali beni/servizi, e delle relative risorse, passa attraverso la sopportazione di una serie di sacrifici che consistono non solo nella cessione di risorse monetarie (ad esempio: il costo del biglietto) ma anche di

³⁴ All'interno di tale fase del lavoro si è preferito evidenziare i processi di scambio di risorse tra impresa museale e categorie di stakeholder, "trascurando" la figura del consumatore museale. Tale scelta è stata effettuata in funzione dell'ampio spazio dedicato, all'interno del capitolo 2, all'analisi dei diversi comportamenti di consumo dei visitatori museali e delle differenti alternative di scambio di risorse tra istituzione museale e fruitore dell'esperienza di natura culturale.

risorse di differente natura come il tempo necessario per raggiungere il museo o di attesa in fila, lo spostamento per raggiungere il luogo, il reperimento di ulteriori informazioni, ecc.

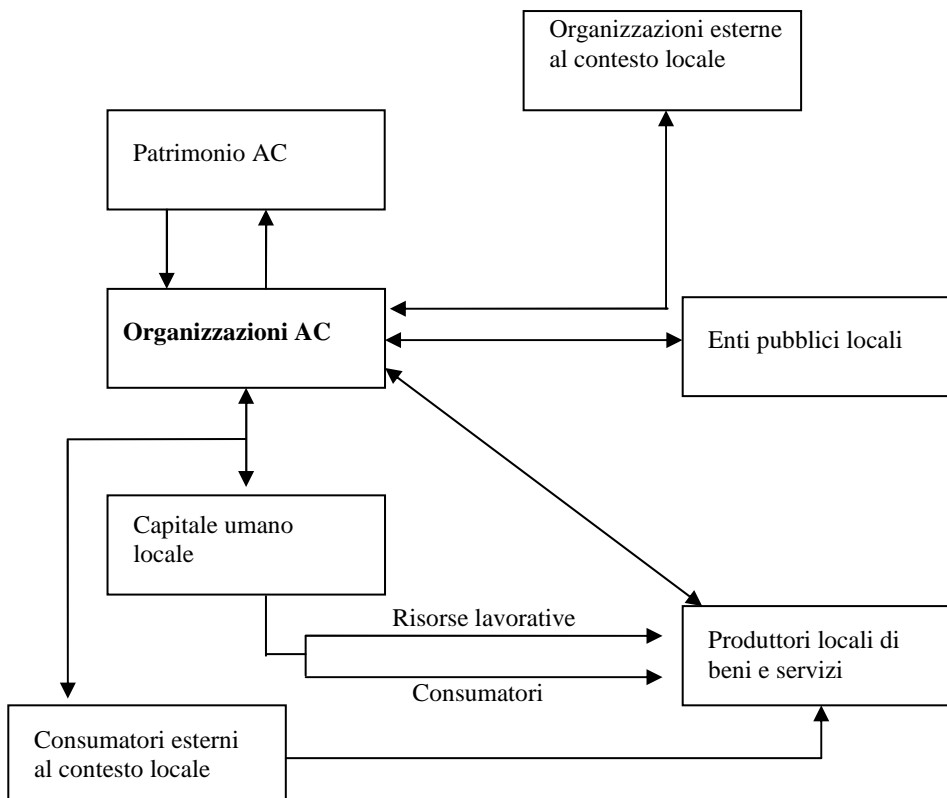
Seguendo l'impostazione di Stampacchia (2007), pertanto, è possibile definire il "valore" museale come **l'importanza attribuita da un soggetto alle risorse** derivanti dalla partecipazione a processi di natura culturale.

Più approfonditamente, tale scambio di risorse non avviene solo nei rapporti fra cliente ed istituzione museale; al contrario, i soggetti che apportano il proprio contributo in termini di tempo, denaro, conoscenze/competenze, all'interno dell'istituzione museale al fine della soddisfazione di bisogni culturali di terzi, ricevono in cambio non solo risorse monetarie (retribuzione, dividendi, ecc.) ma anche ulteriori conoscenze, sbocchi relazionali o possibilità di vedere coincidere il proprio sistema dei valori con quelli trasmessi dall'azienda museale in cui opera.

Non solo, l'azienda museale annovera tra le proprie specificità la diffusione di risorse, ovvero "valore", nei confronti dei diversi soggetti, individui ed Enti che appartengono al medesimo contesto operativo.

Uno schema concettuale di tali meccanismi di generazione di valore viene proposto all'interno della fig. 3.1.

Figura 3.19: Organizzazioni museali e diffusione di valore: un modello “relazionale”



Fonte: Ns. elaborazione da Grandinetti R., Moretti A., (2004)

Lo schema pone al centro dell’analisi il patrimonio artistico culturale (abbreviato in “AC”) di un territorio, costituito da beni (architettonici, archeologici, artistici, ecc.) caratterizzati da unicità e rarità. Si tratta di un capitale cui è possibile associare un insieme di prestazioni (Throsby, 2001). Le organizzazioni museali (identificate nel grafico con il termine Artistico Culturali) utilizzano tale flusso di prestazioni integrandolo all’interno di beni e servizi di natura culturale che contribuiscono, a loro volta, al mantenimento ed all’incremento del patrimonio (Grandinetti, Moretti, 2004). Attraverso tale schema è possibile individuare le diverse tipologie di scambio che vanno ad instaurarsi fra le organizzazioni museali ed i vari elementi:

- Scambio con il capitale umano locale
- Scambio con i produttori locali di beni e servizi
- Scambio con altre organizzazioni artistico culturali
- Scambio con organizzazioni esterne al contesto locale

- Scambio con gli enti pubblici locali

Tali relazioni vengono analizzate singolarmente all'interno del prosieguo del presente lavoro, individuandone caratteristiche intrinseche e diverse tipologie di risorse oggetto del processo di scambio.

3.1.2.1 Generazione di “valore” verso il capitale umano locale

La prima relazione evidenzia come l'attuazione dei processi operativi delle organizzazioni museali contribuiscono allo sviluppo del capitale umano locale. Nello specifico, le istituzioni attraverso i propri prodotti e servizi, tramite processi di natura principalmente cognitiva, trasferiscono presso la clientela risorse di conoscenza/competenza.

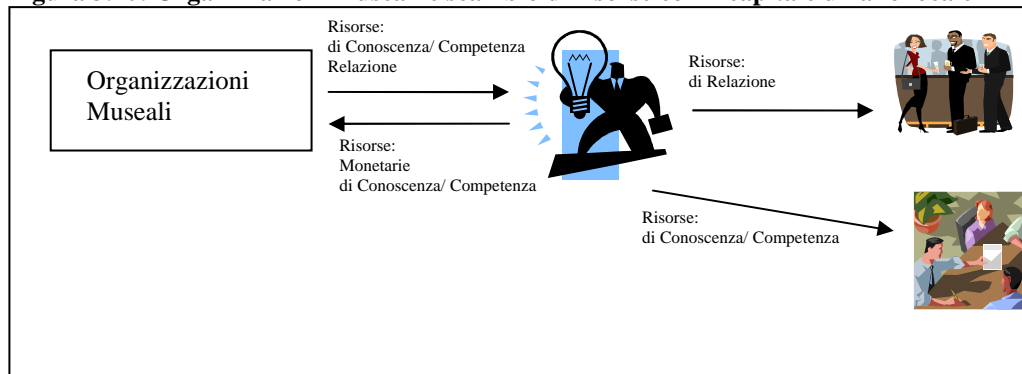
Le persone (intese come lavoratori, consumatori ed attori sociali), da una parte apportano un contributo alla realizzazione di beni e servizi a livello locale, impegnandosi nelle proprie attività di lavoro e consumo, dall'altra, attraverso le relazioni sociali che instaurano nel territorio, trasferiscono ad altri i risultati dell'arricchimento conoscitivo acquisito.

Riassumendo, il processo di diffusione di risorse verso il capitale umano locale consta di tre fasi (Vd. Fig. 3.2):

1. I musei garantiscono ai fruitori l'accessibilità al patrimonio artistico culturale tenuto;
2. Il prodotto museale permette il trasferimento di risorse di conoscenza verso i soggetti appartenenti al contesto locale di riferimento; l'esperienza vissuta dal fruitore è di stampo emozionale e cognitiva e pone alla propria base la conoscenza pregressa del consumatore che, impiegata nel processo di consumo, permette di giungere ad un'esperienza culturale (Pine H., Gilmore H, 2001);
3. I soggetti fruitori trasferiscono tali risorse all'interno del proprio contesto sociale di riferimento ricevendo come risorsa di scambio la possibilità di entrare a far parte, identificarsi o confermarsi all'interno di un gruppo (di riferimento) (Bamossy, 1982; Bickford, 2001).

4. I fruitori, inoltre, possono utilizzare le risorse di conoscenza acquisite nello scambio all'interno delle organizzazioni di beni e servizi in cui operano sottoforma di idee, stimoli ed applicazioni.

Figura 3.20: Organizzazioni museali e scambio di risorse con il capitale umano locale



Fonte: Ns. elaborazione

Infine, lo schema utilizzato come modello di interpretazione per la diffusione del valore museale evidenzia una terza relazione indiretta. Nello specifico, le organizzazioni museali diffondono valore verso i produttori locali nella misura in cui attirano persone provenienti dall'esterno del contesto locale che in loco acquistano anche altri servizi e beni³⁵.

3.1.2.2 Generazione di “valore” verso i produttori locali di beni e servizi

L'analisi delle relazioni dirette con i produttori locali di beni e servizi evidenzia come i meccanismi di scambio “istituzione museale” – “produttore locale” possano attuarsi attraverso i prodotti caratteristici dell'organizzazione museale, quelli dell'impresa partner oppure attraverso iniziative congiunte.

Con un maggiore grado di dettaglio, l'attivazione del processo di scambio di risorse può verificarsi fra imprese museali ed operatori del settore turistico, istituzioni formative dei diversi gradi, imprese industriali ed artigianali (in tale categoria si fanno rientrare anche le “industrie” culturali, ovvero editoriali, radiotelevisive, cinematografiche, discografiche, multimediali, ecc.).

³⁵ Tale argomento è stato oggetto di ulteriori approfondimenti degli studi sul turismo urbano cui si rinvia per ulteriori approfondimenti.

In relazione alle imprese operanti nel comparto turistico è utile osservare come le organizzazioni museali possano rendersi partecipi di iniziative integrate. Nello specifico, il ruolo del museo o del contesto locale viene mutuato come oggetto di attrattiva per l'incremento dei flussi turistici (Jansen-Verbeke, Van Rekom, 2001). Le relazioni con gli operatori del comparto turistico – agenzie di viaggi, tour operator, uffici turistici, esercizi ricettivi e altri soggetti – comprendono, in particolare, differenti alternative di scambio che vanno dalla collaborazione in attività di comunicazione alla predisposizione congiunta di pacchetti di offerta, come ad esempio il pernottamento, la visita ad alcuni musei o l'ingresso a prezzi maggiormente economici a collezioni temporanee (Prentice, Anderson, 2003; Marcotte P., Bourdeau L., 2003).

L'organizzazione museale, in particolare, cede le proprie risorse di relazione (la visibilità internazionale del proprio “nome”, la fiducia riposta da parte della clientela, ecc.) verso le imprese turistiche che, a loro volta, impiegano tali input integrandoli con le proprie risorse di conoscenza/competenze nei confronti della clientela finale. Tale azione sinergica permette alle imprese turistiche e museali di ricevere un maggior afflusso di clientela, ovvero maggiori risorse monetarie (più biglietti venduti e strutture ricettiva maggiormente sfruttate) e relazionali (maggiore fiducia nei confronti di un distretto culturale, contesto o specifica localizzazione).

Non solo, dal lato della domanda un elevato livello di soddisfazione (pacchetto) derivante dall'esperienza renderà più probabile la reiterazione del consumo (fedeltà) e attiverà una comunicazione positiva: in questo modo, attraverso un meccanismo di *wordofmouth*, il consumatore diventa una fonte di informazioni ed un soggetto influenzatore dei processi decisionali di altri consumatori (Normann, Ramirez, 1989; Mittal, Kumar, Tsiros, 1999).

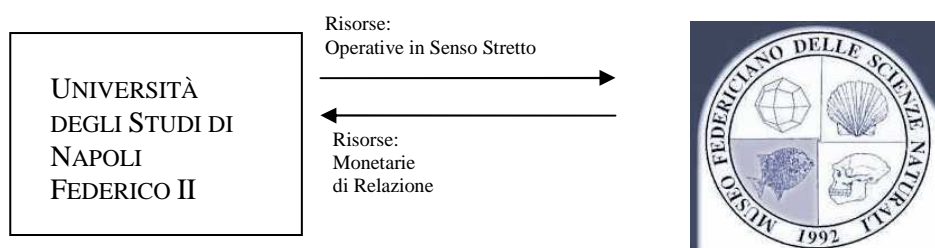
Le relazioni di scambio tra le organizzazioni museali e le istituzioni formative presenti nel contesto territoriale di riferimento poggiano su una base comune: il ruolo formativo nei confronti del capitale umano locale. Il differenziale sinergico attuabile grazie alla collaborazione Musei-Enti formativi spesso elude ottiche lungimiranti, soffermandosi su iniziative “elementari” (ad esempio: le visite delle scolaresche ai musei locali).

La collaborazione fra i due soggetti è invece ricca di possibilità realizzative in un’ottica di “coevoluzione” (Grandinetti, 2002). Nello specifico, la presenza di un vivace contesto culturale e di un forte sub-sistema di organizzazioni artistiche permette alle istituzioni formative di rafforzare la propria immagine nei confronti dei propri pubblici. Esempi di tali scambi possono ritrovarsi nelle relazioni fra organizzazioni artistico culturali ed istituzioni – come la collaborazione instauratasi tra il Centro Servizi e Spettacoli e l’Università degli Studi di Udine o nella predisposizione di alcune strutture universitarie come il Centro Musei delle Scienze dell’Università di Napoli “Federico II”.

In riferimento al primo caso l’università promuove presso gli studenti ed il personale la stagione teatrale del centro attraverso una comunicazione mirata, prezzi scontati, spettacoli riservati, incontri con gli attori; d’altra parte, le competenze disponibili trasferite dal centro possono essere utilizzate come attività didattiche in alcuni Corsi di Laurea (Moretti, 2001).

Il secondo esempio evidenzia, invece, come le collezioni esposte dal Centro Musei delle Scienze³⁶ dell’Università di Napoli Federico II rappresentano, da una parte, l’occasione per realizzare le attività di esposizione all’interno dello stesso ente formativo oggetto di partnership (sfruttandone gli aspetti positivi di vicinanza), dall’altra la testimonianza della vivacità scientifica degli studiosi che operarono ed operano nello specifico contesto territoriale partenopeo.

Figura 3.21: Scambio di risorse tra istituzioni museali ed Enti formativi: l’esempio della “Federico II”



Fonte: Ns. elaborazione

Come evidenziato all’interno della Fig 3.3, quindi, l’Università di Napoli cede all’organizzazione museale la disponibilità di proprie risorse operative in senso

³⁶ Il Centro Musei delle Scienze dell’Università di Napoli “Federico II” documenta numerosi aspetti del mondo della Natura connessi con le attività di ricerca degli scienziati napoletani

stretto (edifici, spazi e strutture) ricevendo dal Museo le risorse monetarie derivanti da biglietti venduti, canoni di locazione, etc e le risorse di relazione di cui fruirà la Federico II in relazione alla possibilità di differenziarsi dagli altri atenei appartenenti allo stesso contesto territoriale.

In relazione alle imprese produttrici di beni e servizi all'interno del contesto locale, infine, un terreno fertile di collaborazione per le organizzazioni artistico culturali è costituito dai processi di sviluppo di nuovi prodotti (e più estesamente dei progetti di innovazione) applicati all'arricchimento dell'offerta museale.

Nel caso dei musei, infatti, la collaborazione con imprese specializzate nell'applicazione e nella gestione di percorsi di innovazione può portare alla realizzazione di allestimenti innovativi, alla co-progettazione di prodotti che rientrano in politiche volte all'ampliamento e all'approfondimento della gamma di prodotti di *merchandising* e allo sviluppo di ulteriori elementi che qualificano ed arricchiscono il sistema di offerta museale.

Non solo, lo scambio di risorse fra imprese museali e produttori locali di beni e servizi può avvenire nella gestione ed implementazione delle diverse strategie comunicative. Nello specifico, l'esigenza da parte delle imprese di ricercare forme e modalità innovative di *communication mix* ed il progressivo sforzo nello spostare la comunicazione di impresa da aspetti strettamente "commerciali" a quella più ampia a livello *corporate* (Brondoni, 1993; Fiocca, 1994) ha delineato un nuovo campo di collaborazione fra imprese e musei all'interno del quali si collocano:

- la realizzazione presso strutture espositive museali di esposizioni temporanee con oggetto la storia, la cultura e l'identità dell'impresa attraverso i suoi prodotti, i diversi profili imprenditoriali, l'organizzazione ed i processi aziendali, le innovazioni realizzate (Radbourne J., 1999; Soren B., Williams R., 1991; Todd S., Lawson R., 2001);
- la creazione di musei d'impresa o la partecipazione a musei collettivi di settore o di distretto industriale (Pilotti, Mura, Zamboni, 2003).

Si delinea, pertanto, uno scenario all'interno del quale si colloca la possibilità per i musei di scambiare la disponibilità delle proprie risorse operative in senso stretto (gli edifici e gli spazi utilizzati dalle aziende per le proprie politiche

comunicazionali a livello *corporate*) e delle proprie risorse relazionali dietro la possibilità di usufruire delle risorse monetarie delle imprese partner (finanziamenti per la realizzazione di distretti culturali, restauro di opere, allestimento di esposizioni temporanee o eventi).

3.1.2.3 Generazione di “valore” tra organizzazioni museali

All'interno o all'esterno di un contesto territoriale le organizzazioni museali possono percorrere percorsi di sviluppo attraverso la condivisione e lo scambio di risorse con altre istituzioni artistico-culturali (Grandinetti, Moretti, 2004, Solima, 2002; Satta, 2001; Scheff, 2001). All'interno di tale quadro le collaborazioni fra organizzazioni museali si differenziano in relazione a:

- l'estensione delle cooperazione
- lo sviluppo verticale ed orizzontale della cooperazione
- il grado di omogeneità settoriale
- la durata temporale
- il meccanismo di coordinamento
- i vantaggi ricercati attraverso lo scambio di risorse

In merito al primo parametro, è possibile evidenziare come la relazione di scambio possa realizzarsi tra reti di musei a diverso grado di estensione in funzione del numero di attori coinvolti, come le reti museali in ambito comunale, provinciale e regionale.

La cooperazione può svilupparsi, inoltre, in direzione verticale, con attori che compongono la costellazione del valore museale (di cui si parlerà più approfonditamente nel Par. 3.2) oppure in direzione orizzontale.

In relazione al terzo punto, lo scambio di risorse può avvenire fra 1) organizzazioni museali omogenee, come ad esempio una rete di musei di arte che mettono “a sistema” le proprie conoscenze/competenze relative a testimonianze detenute su uno specifico periodo storico³⁷, territorio o soggetto oppure tra 2)

³⁷ Un esempio interessante è il sistema del Museu de la Ciència i de la Tècnica da Catalunya, formato da 20 entità autonome che condividono, come focus espositivo, il processo di industrializzazione della regione catalana, letto come rapporto tra tecnologia e società locale (Montanari, Bagdadli, 2001).

organizzazioni che operano in comparti diversi, come testimoniati dai casi di collaborazione tra musei e conservatori musicali nella creazione e nella gestione di mostre temporanee riguardanti il legame storico fra musica ed arte³⁸.

In relazione al meccanismo di coordinamento, gli scambi di risorse in campo museale si collocano all'interno di un ipotetico continuum:

- da una parte la cooperazione basata sull'appartenenza alla medesima proprietà, pubblica o privata (Bagdadli, 2001): a titolo esemplificativo, basti pensare alla istituzione di una direzione centralizzata per coordinare le attività dei singoli musei di un Comune;
- dall'altra la cooperazione spontanea ed informale tra entità autonome (Baroncelli, Boari, 1999) come la condivisione di attività congiunte di pubblicità e promozione da parte dei musei di un territorio con il fine di incrementarne l'attrattività.

I vantaggi, in termini di risorse scambiate/generate derivabili da tali collaborazioni sono riconducibili ad un incremento dell'efficienza attribuibile alla gestione unificata di determinate attività (riduzione di impiego di risorse monetarie), l'ampliamento dei servizi offerti dalla rete (Bagdadli, 2001) il miglioramento dell'immagine (possibilità di incremento di risorse relazionali), l'incremento di attrattività e la realizzazione di interventi complessi.

La realizzazione di un tessuto articolato e coeso di organizzazioni artistico-culturali, in ultima istanza, favorisce il processo di legittimazione ed incrementa il potere contrattuale delle imprese museali (Caves, 2002).

3.1.2.4 Lo scambio di risorse fra istituzioni museali ed enti/istituzioni locali

Le relazioni tra istituzioni museali ed enti pubblici locali – Comuni, Province e Regioni – possono essere di semplice finanziamento, di coproduzione bilaterale del valore, oppure dispiegarsi nell'ambito di progetti più articolati all'interno dei quali il soggetto istituzionale svolge la funzione di “organizzatore”, promuovendo la cooperazione tra i diversi musei e procedendo alla definizione delle regole

³⁸ Tale esempio evidenzia come tali scambi possano intendersi in relazione al tempo distinguendosi tra collaborazioni permanenti e provvisorie. D'altra parte, una collaborazione occasionale può risultare propedeutica ad un rapporto che si dispiega e si alimenta nel tempo.

comuni attraverso le quali gli attori culturali entrano in relazione e condividono il rischio (Alberini, Pilotti, 1996; Rullani, 2000).

In tutti i casi, la qualità dell'intervento pubblico dipende dalla visione strategica associata alle istituzioni museali all'interno della produzione di valore nel contesto territoriale. Il ruolo delle organizzazioni artistiche, pertanto, consta nella possibilità di evidenziare il valore del territorio aldilà del contesto strettamente locale ed operare come soggetti di innovazione ambientale in modo da risultare un fattore determinante della capacità competitiva territoriale (Biggiero, 2002; Rullani, 2002).

3.1.2.5 Generazione di valore e istituzioni museali: una visione integrata

L'analisi condotta sui concetti di "valore", scambio di risorse ed istituzioni museali ha permesso di evidenziare le modalità operative attraverso cui le organizzazioni generano valore nei confronti dei propri stakeholder all'interno del proprio contesto (territoriale e non).

E' possibile, attraverso un'ottica integrata e sistemica, sintetizzare i risultati osservando come le organizzazioni museali dovrebbero operare come:

- laboratori di conoscenze, innovazioni ed esperienze che, attivando adeguati canali di interazione con l'esterno possono venire trasferite ad altre organizzazioni ed altri settori (Vicari, Mangiarotti, 1999);
- Interfacce cognitive locale/globale, che assumono e contribuiscono ad affrontare il nodo critico della riproduzione dell'identità locale in regime di apertura ai circuiti della globalità (Varaldo, 2000);
- Istituzioni di formazione interattiva, produttrici di conoscenze, metafore, linguaggi e luoghi di esperienza e di apprendimento per gli utenti in modo da contribuire alla formazione del capitale umano nel contesto locale (Grandinetti, 2003; Varaldo, 1999)
- Strutture imprenditoriali che sviluppano competenze distintive per innovare e diversificare le attività, ampliare i mercati geografici utilizzando come leva competitiva la cooperazione con organizzazioni analoghe attive

nel medesimo o in differenti contesti territoriali (Biggiero, Sammarra, 2002; Caroli, 1999; Valdani, Ancarani, 2000).

3.2. La costellazione del valore museale

Per rispondere all'esigenza di identificazione, analisi ed interpretazione da parte dei responsabili museali, delle caratteristiche dei contesti di riferimento all'interno dei quali operano le organizzazioni museali, si propone di partire dai modelli della costellazione del valore basandosi l'analisi su tre fattori: i prodotti, le attività, gli attori.

L'ipotesi alla base del modello è che la creazione di valore avviene attraverso un processo di co-produzione tra attori, sia dell'offerta che della domanda, non sequenziale. L'interazione multidimensionale e dinamica tra prodotti, attività e attori, può essere scomposta attraverso un percorso che partendo dalla identificazione e descrizione delle caratteristiche del prodotto dal punto di vista della domanda, arriva ad identificare le attività necessarie alla creazione del "valore" e a rilevare i soggetti che sviluppano tali attività.

Tale percorso di analisi si caratterizza per la necessità di:

- identificare e descrivere la multidimensionalità del contributo svolto dalla domanda nel processo di co-produzione del valore durante le fasi dell'acquisizione del prodotto, della fruizione dello stesso del comportamento post fruizione (Moretti, 1999).
- Identificare e descrivere le relazioni presenti tra le diverse attività in termini operativi, ciò attraverso lo studio delle tipologie di connessioni presenti tra le attività (ad es. rilevanza, sequenzialità, parallelismo, ecc.) e della numerosità di relazioni che si instaurano tra attività lungo il processo di offerta dei prodotti museali;
- Identificare ed interpretare il ruolo degli attori che "configurano", in un determinato momento, il comparto museale. Ciò sia attraverso una descrizione sincronica dei caratteri dei soggetti operanti in uno specifico spettro temporale sia individuando l'insieme di azioni, da loro svolte, per modificare i caratteri della configurazione del business museale in essere (Li Pomi, 2004; Quercini S., Runfola A. 2004).

3.2.1. Il comparto museale: attività ed attori

La realizzazione dei prodotti museali implica la contemporanea presenza di un articolato insieme di attività, riassunte all'interno della fig. 3.4.

L'*acquisizione* attinge alle attività attraverso le quali si perviene al possesso dei beni culturali. A puro titolo esemplificativo è possibile ricordare: la scoperta del bene culturale come "ritrovamento" o come "riconoscimento", in particolare per attività e comportamenti collettivi o individuali; l'acquisto del bene culturale e titolo originario (solitamente si assiste a casi in cui l'autore ne cede la proprietà dietro pagamento di una remunerazione) o per restituzione (in particolare tra stati o regioni a seguito di processi di recupero della propria identità) (Grandinetti R., Moretti A., 2005); ed infine la "donazione".

La catalogazione consta di due fasi:

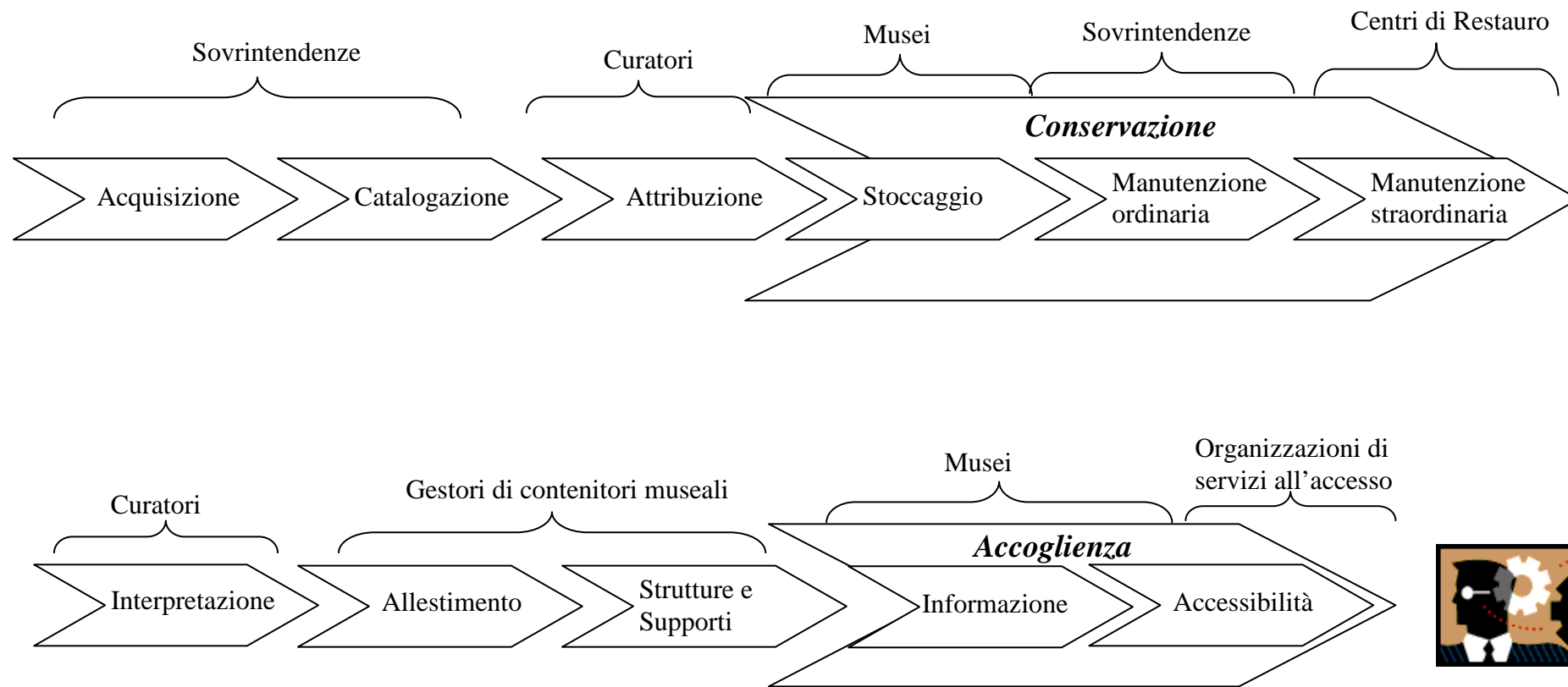
1. l'attività di *attribuzione*, intesa come l'identificazione del bene culturale all'interno di un contesto di riferimento
2. l'attività di *iscrizione* (o catalogazione in "senso stretto") all'interno di un database per la gestione scientifica³⁹

Ci si riferisce, in altre parole, a tutte le attività legate al sistema di schedatura nazionale ed alle azioni necessarie per attuarlo in maniera operativa.

La *conservazione*, attività fondamentale per il mantenimento dei beni culturali può essere suddivisa in due attività: lo stoccaggio e la manutenzione – ordinaria e straordinaria –. Con la prima si intende la disposizione del bene culturale all'interno di un ambito spaziale e temporale (Tomea Gavazzoli, 2004).

³⁹ Basti pensare alla possibilità di effettuare ricerche per parola chiave di tutti i reperti ellenici presenti nei musei civici di Italia o la definizione della lista di tutti i Tintoretto presenti sul territorio italiano (Tomea Gavazzoli, 2004)

Figura 3.22: La costellazione del Valore Museale



Fonte: Ns. elaborazione

Con manutenzione si intendono, invece, le attività volte a contrastare il deperimento dell'opera dal suo stato ottimale di conservazione (si pensi agli impianti di climatizzazione necessari per garantire i quadri delle diverse esposizioni museali) o il recupero delle stesse dopo il verificarsi di eventi che ne hanno accelerato il deperimento.

L'*interpretazione* è il processo attraverso cui si cerca di definire un senso per l'esposizione. Tale attività prende spunto dallo studio sul singolo bene culturale (che porta all'attribuzione dell'opera) ma ne articola e amplia i concetti in un'ottica di fruizione. Nello specifico, attraverso l'attribuzione è possibile realizzare la definizione delle caratteristiche dei singoli beni culturali, con l'interpretazione viene conferita una proposta di senso al carattere delle opere.

L'*allestimento e la predisposizione di strutture e supporti* è essenzialmente legata alla realizzazione operativa di esposizione. Rientrano all'interno di tali attività la definizione delle diverse tipologie di mezzi necessari per la realizzazione dell'esposizione, i sistemi di supporto da installare per la conservazione delle opere, l'illuminazione, ecc.).

L'*accoglienza* è intesa come l'insieme di attività volte a permettere la fruizione dei beni culturali, nei tempi e nei modi stabiliti, volte a realizzare l'incontro fra offerta museale e la relativa domanda di beni artistico-culturali. All'interno di tale fase sono ricompresi i servizi di informazione e di accessibilità (ad esempio i servizi aggiuntivi introdotti dalla "Legge Ronchey").

Trasversali rispetto alle fasi sopraelencate sono le attività di *coordinamento* e di *progetto*. La prima attività è intesa come la possibilità di mettere in relazione le esigenze fra i diversi soggetti e le varie attività necessarie alla produzione museale. Ci si riferisce al definire le modalità operative che permettano di correlare la soddisfazione di un bisogno culturale con le capacità di produzione della proposta di senso, con la disponibilità delle opere, con gli spazi ed i servizi nei tempi e nei modi definiti, attraverso la disponibilità di finanziamenti ecc.

La seconda attività, strettamente legata alla prima, consta nella definizione delle caratteristiche che il prodotto museale dovrebbe presentare.

Ciascuna delle attività elencate, seppur appartenente ad un proprio ambito di specificità all'interno del business museale, viene svolta in maniera integrata dalle diverse organizzazioni artistico-culturali.

Osservando la fig. 3.1, è possibile evidenziare come tali relazioni possono istaurarsi a diversi livelli della costellazione del valore museale attraverso differenti tipologie di rapporti di collaborazione. A tal fine, viene proposto uno schema “di massima” che classifichi, in relazione alle attività necessaria al fine di soddisfare esigenze di natura culturale, i diversi attori del business museale.

In primo luogo, le *sovrintendenze* svolgono l'attività di catalogazione dei beni culturali evidenziando quali Beni Culturali una volta “acquisiti” rappresentano il patrimonio storico ed artistico dello Stato. Le sovrintendenze svolgono inoltre l'attività di controllo e manutenzione ordinaria dei beni culturali presenti nel territorio di competenza, mentre l'attività straordinaria, legata maggiormente alle fasi di scoperta e/o restauro, viene attuata dai centri per il restauro a livello nazionale ed internazionale.

Tabella 3.8: Gli attori e le attività del business museale

<i>Attori</i>	<i>Attività</i>
Centri di Restauro	Manutenzione straordinaria
Sovrintendenze	Acquisto, catalogazione, manutenzione ordinaria
Gestori di collezioni	Stoccaggio
Musei	Stoccaggio, accesso
Organizzatori di mostre e collezioni	Progetto
Gestori di contenitori	Concessione di spazi espositivi
Curatori	Interpretazione, attribuzione

Fonte: Moretti, 1999

I *centri per il restauro* rappresentano, nello specifico, i luoghi di cura specialistica dei beni culturali (in particolare di natura artistica) e si comportano come centri di servizio specializzati. A causa della forte concentrazione delle competenze all'interno di pochi organismi nazionali⁴⁰ e per rispondere alle esigenze di

⁴⁰ Istituto centrale per il Restauro, l'Opificio delle pietre dure, Istituto centrale per la Patologia del Libro, ecc.

riduzione dei tempi sono presenti sul mercato soggetti che in modo coordinato con le sovrintendenze, ma in forma contrattuale, realizzano attività di restauro e manutenzione straordinaria (Moretti, 1999; Solima, 1999).

Una terza categoria di operatori museali è individuabile nei *gestori di collezioni*; essi operano come investitori di beni culturali con l'obiettivo di diversificare il proprio portafoglio di investimento ed ottenere una remunerazione attraverso l'affitto delle opere e/o la cessione dei diritti a terzi per la realizzazione di prodotti museali⁴¹.

Il museo si inserisce all'interno di tale costellazione del valore con la funzione di stoccaggio e di accoglienza (Saraceno, 1979). Esso si caratterizza per una localizzazione spaziale e lo stoccaggio delle opere all'interno di uno spazio (fisico o virtuale) (McLean, 1999). Rimandando i dovuti approfondimenti all'interno del Par. 3.3, ove verranno analizzate le diverse attività svolte dall'impresa museale, qui è opportuno sottolineare come il museo non è obbligatoriamente caratterizzato dalla attività di interpretazione; questa, pur essendo strettamente avvicinata all'attività di stoccaggio, può essere svolta potenzialmente da soggetti esterni: i progettisti di senso o *curatori*.

Essi si caratterizzano per organizzare le diverse opere in modo da fornire una proposta di senso nell'ottica dell'utenza ed un input per l'organizzazione museale ai fini dell'attività espositiva.

I gestori di contenitori museali si caratterizzano, invece, come offerenti spazi espositivi. I meccanismi con cui questi operano vedono, da una parte, lo sviluppo di azioni proprie per utilizzare i propri impianti in ambito museale, dall'altra, la cessione a terzi di questa attività in termini continuativi e estemporanei. Esempio di contenitori appartenenti alla prima categoria sono la Palazzo Grassi S.p.A., la Solomon Guggenheim Foundation, ecc le quali definiscono una programmazione museale all'interno dei propri spazi attraverso la contestuale identificazione dei soggetti con cui realizzarla. In questi casi, il servizio fornito dall'organizzazione non è relativa all'esposizione ma nel fornire una struttura fisica all'interno della quale svolgere le attività museali.

⁴¹ Basti pensare al caso delle Fondazioni Bancarie che si sono assicurate opere di estremo valore come investimento.

Di carattere diverso è l'azione svolta da molti soggetti (pubblici o privati) detentori di spazi espositivi cui, solitamente a seguito di una ristrutturazione, viene data una funzione di pubblica utilità attraverso l'attribuzione di compiti culturali.

Un'ulteriore categoria di soggetti è rappresentata dalle *organizzazioni di servizi all'accesso*. Esse svolgono funzioni volte ad arricchire il sistema d'offerta museale proposto alla clientela (agenzie di accesso, società di servizi informatici, servizi di guida e accompagnamento).

Ultimo anello del processo di produzione del valore è rappresentato dalla *domanda* di prodotti museali. I clienti, nello specifico, realizzano processi di co-produzione del valore attraverso i propri comportamenti di consumo e di fruizione. Le attività ad essi appartenenti consistono, in particolare, nella interpretazione personale attribuita alla proposta di senso offerta ed il coordinamento interiore dei differenti componenti dell'offerta al fine di valutare un'esperienza di più ampio respiro (Fisher, Prece, 2002; Evrard, 1986).

3.3 Le attività Museali

Il modello utilizzato all'interno del presente lavoro, al fine di analizzare ed evidenziare le diverse attività museali, è riconducibile all'impostazione definita "visione per processi"⁴².

I vantaggi riconducibili a tale modello sono individuabili nella possibilità di ricostruire, attraverso le relazioni orizzontali che collegano i clienti alle unità organizzative che vendono e forniscono loro i prodotti/servizi e quest'ultime ai fornitori di componenti e strumenti, il processo di generazione di valore.

Non solo, tale visione permette di evidenziare come i collegamenti tra le diverse attività non siano analizzati in relazione all'omogeneo contributo di conoscenze/competenze necessario per porle in essere, ma in funzione del contributo offerto nell'ambito delle attività complessive che devono essere svolte per garantire la continuità del processo di generazione di valore.

⁴² Stampacchia P., (2007), *Il governo dei Processi di Impresa*, Mc-Graw Hill, Milano.

Sulla base dei criteri indicati, attraverso il modello sottolineato (Stampacchia, 2007) è possibile distinguere le attività aziendali in quattro insiemi che si distinguono per il ruolo svolto e per la posizione che occupano nell'ambito generale delle attività aziendali⁴³.

Tali insiemi vengono traslati all'interno del campo museale per evidenziare le modalità di strutturazione dei processi utilizzati dai musei nel percorso di creazione di valore nei confronti dei propri clienti e degli altri attori appartenenti alla costellazione del valore museale.

Le attività aziendali, ed in tal ambito museali, pertanto, possono essere suddivise in:

- Attività “di gestione corrente”
- Attività di “innovazione”
- Attività di “gestione delle risorse”
- Attività “di Governo”

L'insieme di attività che verranno analizzate all'interno del prosieguo del presente lavoro vengono raggruppate all'interno della Fig. 3.5 secondo uno schema raffigurante una macrofreccia orientata.

3.3.1. Le attività di Gestione Corrente

Le attività di gestione corrente sono quelle volte ad instaurare, regolare e qualificare i rapporti con i clienti con soddisfazione per questi e per l'impresa (Stampacchia, 2007). Tali attività possono essere suddivise, a loro volta, in attività di raccolta ordini, costituite dalle attività il cui obiettivo è di aumentare quanto più possibile il quantitativo di ordini da parte della clientela; attività di evasione ordini, ovvero le attività necessarie per realizzare il processo di erogazione del prodotto/servizio ed infine le attività di servizio, necessarie al fine di arricchire il sistema di offerta con elementi che massimizzino i benefici derivanti dall'acquisto e dal consumo del prodotto/servizio.

L'attività di raccolta ordini è relativa a tutti i processi attuati al fine di raccogliere il maggior numero di vendite. Nello specifico ciò si sostanzia nella azioni che, in linea con il disegno strategico-organizzativo definito durante il processo di

⁴³ Stampacchia (2007), *Op. Cit.*

definizione dei modelli di generazione di valore (di cui si parlerà in maniera più dettagliata all'interno del Par. 3.3.4.), mirano alla previsione, incremento e sviluppo delle vendite.

Solitamente le attività di promozione vengono realizzate, all'interno delle istituzioni museali, attraverso il personale gestito, guidato e controllato dall'istituzione (Bagdadli, 1999). All'interno di tale quadro si collocano gli operatori di guardiania che erogano i servizi di accesso e di accoglienza e che svolgono una funzione diretta ed indiretta di comunicazione verso i potenziali visitatori. Ciò è estendibile alle azioni di comunicazione realizzate da parte del personale di vendita con i clienti-non fruitori (in particolare tour operator, agenzie, ecc.) (Duhaime C., Joy A., Ross C., 1990; Fagnani, 2004).

Le aziende museali, inoltre presentano la caratteristica strutturale (e per certi versi, specifica) di realizzare attività di comunicazione tramite associazioni di volontariato che, attraverso la loro azione, aumentano il numero e la varietà delle politiche di promozione nei confronti dei propri associati e verso il pubblico in generale. Per tale motivo è possibile spostare il *focus* di analisi dalla promozione realizzata dai dipendenti diretti “delle” aziende museali ai dipendenti diretti “dalle” aziende museali (Moretti, 1999).

All'interno di tale quadro, ulteriore elemento di specificità delle organizzazioni museali consiste nelle attività di realizzazione di *dépliant*. Tale strumento ha assunto un ruolo centrale nella implementazione delle politiche promocomunicazionali delle aziende museali a causa dei seguenti motivi:

- Flessibilità di realizzazione
- Possibile molteplicità di occasioni di utilizzo
- Limitato costo sia assoluto che relativo.

Tale strumento, tuttavia, sconta alcuni limiti specifici del contesto territoriale italiano (Anselmi, Capocchi, Lanzini, 2004; Solima, 2001) solitamente legati al diffuso utilizzo dello strumento di comunicazione occasionale, legato ad uno specifico evento⁴⁴ e non riutilizzabile.

⁴⁴ L'attivazione di adeguate politiche comunicazionali, all'interno della realtà italiana, è solitamente collegata alla predisposizione di specifici finanziamenti. Tale caratteristica comporta una ridotta diffusione di politiche di comunicazione coerenti e soprattutto continuative sia in termini contenutistici che temporali (Jalla, 2000).

La predisposizione dei depliant è solitamente affiancata alla predisposizione di attività di direct mailing.

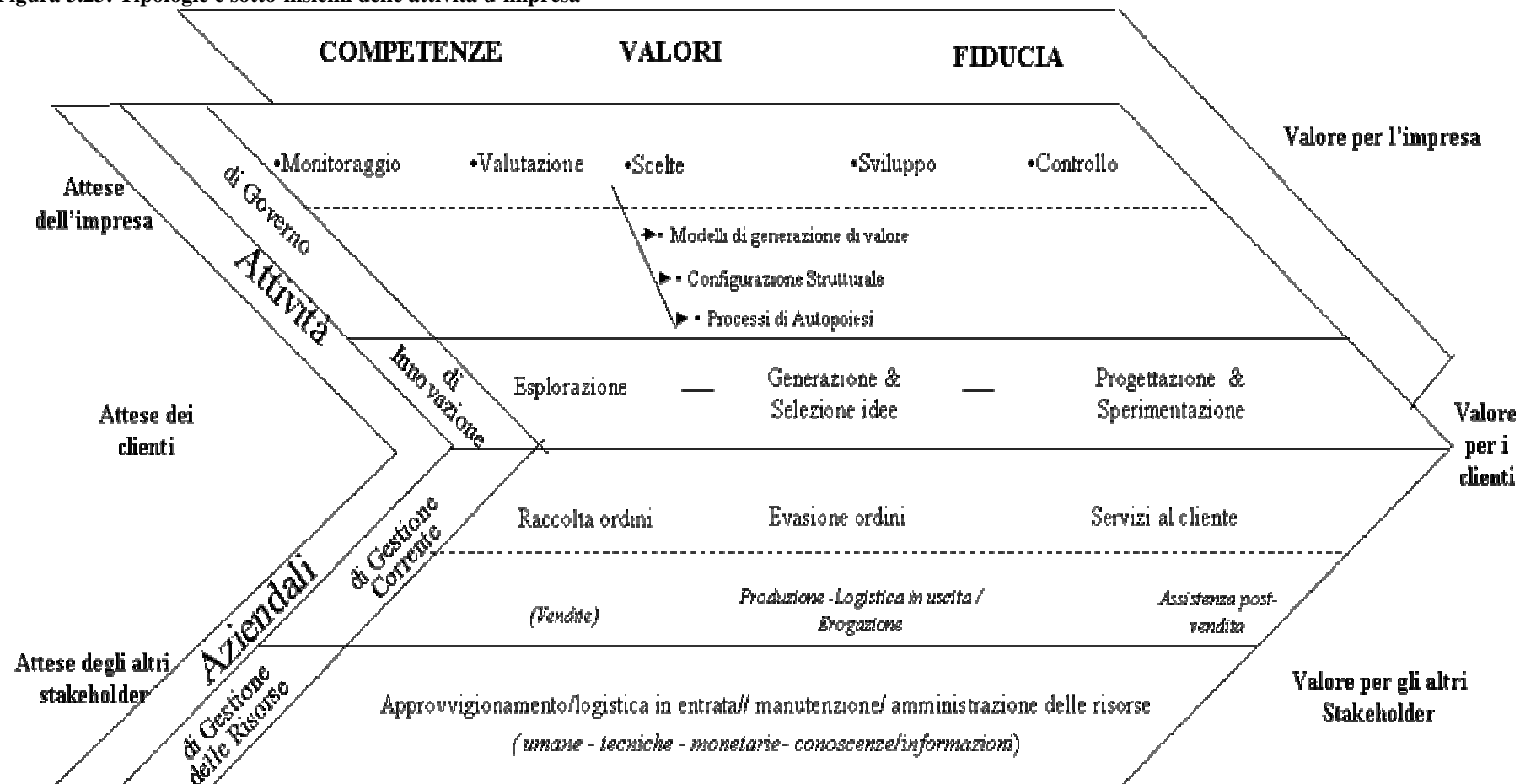
Tale strumento si caratterizza per la gestione di diversi aspetti come l'identificazione delle diverse fasce di clientela, la predisposizione di mailing list, la spedizione delle mail secondo orari e contenuti prestabiliti.

L'insieme di tali strumenti, delle azioni necessarie per essere utilizzati e delle propedeutiche attività costituiscono la modalità attraverso cui l'istituzione museale riesce a realizzare un determinato quantitativo di vendita.

L'output derivante dalla gestione di tale attività, in un'impostazione di natura processuale, rappresenta l'input per le attività successive di evasione ordini, il cui scopo è di fornire il prodotto/servizio museale comunicato e promosso presso il visitatore.

L'attività di evasione ordini traslata all'interno del comparto museale coincide con l'attività, per certi versi, "caratteristica" dei musei: l'esposizione.

Figura 3.23: Tipologie e sotto-insiemi delle attività d'impresa



Fonte: Stampacchia P., 2007

Nello specifico, le organizzazioni museali, dal punto di vista gestionale, possono essere viste come organizzazioni di produzione che attraverso processi produttivi ottengono un output. Seguendo l'impostazione di Normann e Ramirez (1991), infatti, è possibile affermare come l'offerta (*l'offering system*) è costituita sempre più da beni, servizi e informazioni. Difficilmente sono rintracciabili "puri" servizi e "puri" beni per cui l'analisi singola delle due tipologie di offerta può essere superata da una visione trasversale ed integrata.

All'interno di questa impostazione è possibile riconoscere come il processo di produzione museale si caratterizzi per la presenza di quattro caratteristiche fondamentali: l'intangibilità, la simultaneità tra produzione e consumo, l'interazione tra produttore ed utilizzatore ed il rilievo delle risorse umane (Moretti, 1999).

L'intangibilità, o immaterialità, è legata alla difficile individuazione di un oggetto, un bene fisico all'interno del quale "incorporare" il prodotto. Conseguenza diretta di tale caratteristica è la difficoltà di individuare, descrivere e valutare il prodotto offerto. Basti pensare come sia difficilmente definibile ed oggettivamente valutabile l'esperienza vissuta dal fruitore durante il processo di consumo di prodotti artistico-culturali.

La simultaneità tra produzione e utilizzazione fa riferimento alla coincidenza tra l'attività di esposizione dei musei e l'attività di consumo da parte dei clienti. Nello specifico, solo nel caso di contemporanea presenza delle opere esposte e del fruitore vi è una visita museale⁴⁵. Tale caratteristica influenza in modo determinante la progettazione e la gestione del prodotto museale in termini di capacità di affrontare l'andamento vario e variabile della domanda (di cui ci si occuperà in seguito all'interno del par. 3.3.3).

L'interazione tra produttore ed utilizzatore identifica la necessità di sviluppare un'attenzione particolare al ruolo che deve essere svolto (comportamenti, partecipazione cognitiva, rielaborazione delle informazioni) dal cliente durante il processo di produzione-consumo. La presenza del fruitore è quindi riconducibile

⁴⁵ Attraverso tale impostazione è possibile escludere dall'analisi delle attività museali le visite museali "virtuali". In tal caso non vi è coincidenza fra produzione e consumo in quanto il processo espositivo dei musei viene incorporato all'interno di un prodotto (un sito internet, un CD/DVD) che può essere successivamente consumato.

al carattere della simultaneità, mentre il concetto di interazione si esplicita nella definizione dei caratteri operativi della relazione tra sistema di produzione e soggetto fruitore⁴⁶.

Infine, il ruolo delle risorse umane è un carattere dominante nella produzione di servizi di natura museale. Nello specifico, molte componenti dei processi espositivi sono basate essenzialmente sulle competenze e sulle capacità del personale, mentre gli elementi di supporto alla produzione, le attrezzature ed i macchinari presentano aspetti meno critici. Le attività di esposizione, inoltre, vengono realizzate in misura rilevante a diretto contatto con il fruitore implicando elevate capacità di relazione durante la fase di erogazione del servizio⁴⁷.

Nella letteratura sul *service management* (Gronroos, 2004; Lovelock, Wirtz, 2007), inoltre, sono individuati altri caratteri tipici dei servizi ed associabili alle attività espositive di natura museale; in particolare:

- la deperibilità o impossibilità di immagazzinamento
- la difficoltà di standardizzazione
- l'impossibilità di trasporto
- la valutazione prevalentemente soggettiva.

Tali caratteristiche forniscono un quadro di riferimento utile per comprendere le specificità che caratterizzano i processi espositivi museali.

All'interno di tale contesto è possibile inserire l'approfondimento degli elementi costitutivi della produzione museale attraverso l'analisi dei singoli componenti che nel loro relazionarsi contribuiscono allo sviluppo dell'esposizione.

Il modello di analisi utilizzato per definire il sistema di produzione dei servizi museali è il "sistema di *servuction*", concettualizzato per tutte le produzioni di servizi da Eiglier e Langeard (1988) (Vd. Fig. n. 3.6).

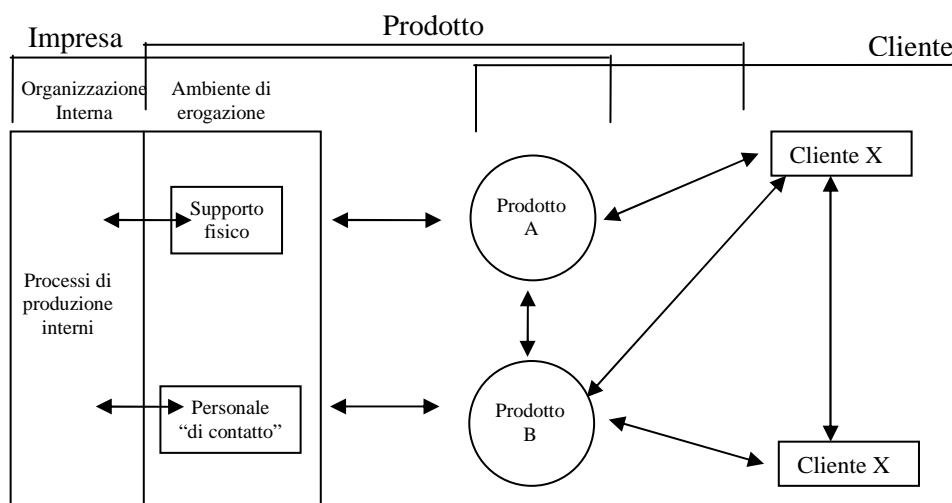
Il modello permette di evidenziare le relazioni tra sistema di produzione e clienti, nonché di indicare le relazioni presenti tra clienti nel momento dell'erogazione. Ulteriore elemento distintivo è l'approfondimento delle diversità di caratteri che

⁴⁶ Ad esempio nella definizione del contenuto di una esposizione è possibile definire il livello di partecipazione alla definizione dei contenuti o del lay-out da parte di un panel di fruitori, oppure è possibile definire se il visitatore dell'esposizione deve seguire un percorso preordinato o se invece è libero di sviluppare la propria esperienza senza guida.

⁴⁷ Basti pensare a quanto una visita ad una esposizione è resa affascinante dalle modalità attraverso cui la "guida" descrive le singole opere e la loro connessione storica o artistica.

presentano le attività che sono realizzate in presenza dei fruitori da quelle che vengono svolte in maniera disgiunta dal momento dell'interazione, sia in termini temporali che spaziali.

Figura 3.24: Il sistema di produzione-erogazione dei servizi (museali)



Fonte: Eiglier e Langeard, 1988

Analizzando la figura proposta, è possibile evidenziare come il sistema di produzione-erogazione dell'esposizione museale si compone di un'organizzazione interna composta da elementi *hard* e *soft*, in cui vengono svolti i processi strettamente interni; un ambiente di erogazione composto dal supporto fisico e del personale di contatto all'interno del quale si realizzano i processi di interazione con i fruitori; il cliente o i clienti che partecipano al processo di produzione-erogazione ed, infine, uno o più prodotti costituenti l'attività espositiva.

L'organizzazione ed i processi interni sono costituiti dalla struttura interna dell'organizzazione non accessibile ai visitatori museali; nello specifico ci si riferisce a tutte le attività di "background" che permettono l'attuazione delle diverse soluzioni espositive (uffici amministrativi, spazio necessario per le attività di restauro⁴⁸ e conservazione, sale di ricerca, ecc.). Tale ambito spaziale e logico di attività è composto da elementi *hard* (impianti, macchinari, attrezzature), *soft* (procedure, routine, regole) e personale che realizzano i processi (proposta di

⁴⁸ Naturalmente, esula da ciò la possibilità offerta da alcuni musei di poter assistere alle operazioni di restauro necessarie per permettere che le opere possano essere successivamente esposte.

senso alle collezioni, progettazione di nuovi spazi ed ambiti espositivi, conservazione, definizione e realizzazione dei supporti per le opere, la logistica, ecc) nei quali non è necessaria l'interazione con il cliente. Basti pensare, inoltre, a tutte le attività di allestimento che vengono realizzate prima dell'apertura di un'esposizione o che si realizzano durante l'orario di non accesso, comprese le attività di elaborazione dei costi, di contabilità o di formazione del personale. Caratteristica fondamentale appartenente a tali processi è la più facile individuazione, descrizione, progettazione, programmazione e controllo rispetto ai processi realizzati in presenza del fruitore museale (Bourgeon-Renault, 1999; Caldwell, 2003).

L'ambiente di erogazione rappresenta, invece, l'insieme di elementi fisici e di personale di contatto che costituiscono il luogo in cui viene erogata l'attività di esposizione e all'interno del quale il fruitore realizza la propria esperienza museale.

Il supporto fisico è costituito dagli immobili, dagli impianti, dai macchinari, dalle attrezzature che vengono utilizzate dal personale del museo e dai visitatori nella fase di esposizione. Nello specifico è possibile individuare gli impianti di accesso automatizzati, le audioguide, il deposito bagagli, i cartelli esplicativi, ecc.

La funzionalità del supporto specifico, il lay-out degli spazi, lo stile e l'estetica costituiscono un elemento fondamentale nella percezione del servizio museale. Tale rilevanza assume importanza strategica qualora combinata con un forte valore associabile alla relazione intercorrente tra "contenitore" dell'attività espositiva e contenuto stesso dell'esposizione. In tale prospettiva, nella gestione strategico-organizzativa delle istituzioni museali, la progettazione dei supporti fisici rappresenta una leva estremamente importante sotto la doppia veste di elemento influenzante i comportamenti del personale e dei clienti e come elemento rappresentativo del servizio offerto (McLean, 1993).

L'ambiente di erogazione è composto, inoltre, dal personale che interagisce con i fruitori durante le diverse fasi di erogazione del servizio. L'interazione tra il personale ed i fruitori si caratterizza per la simultaneità e quindi per la necessità di sviluppare da parte del personale di un comportamento volto a soddisfare le aspettative del cliente.

All'interno dello schema sono presenti, infine, il prodotto museale costituito dalla esposizione realizzata ed i clienti, ovvero gli individui, gruppi ed insieme di gruppi che sono contemporaneamente presenti e che vivono l'esperienza museale. Contestuale o susseguente all'attività espositiva dei musei vi è la presenza di una serie di attività di "servizio" il cui obiettivo è di migliorare il processo di consumo di prodotti museali da parte della clientela attraverso l'arricchimento dei benefici percepibili dall'esperienza culturale vissuta. Non solo, tali attività permettono di "assistere" i clienti durante l'intero processo di consumo, dal momento in cui reperiscono le informazioni necessarie per valutare l'acquisto culturale sino alla valutazione *ex post*.

Attraverso l'analisi delle modalità operativo-gestionali delle istituzioni culturali è possibile evidenziare come l'erogazione del servizio museale si completa all'interno di uno spettro di alternative destinate a soddisfare esigenze di ordine diverso. Nello specifico è possibile tracciare le seguenti attività "di servizio" (Vd. Fig. 3.7):

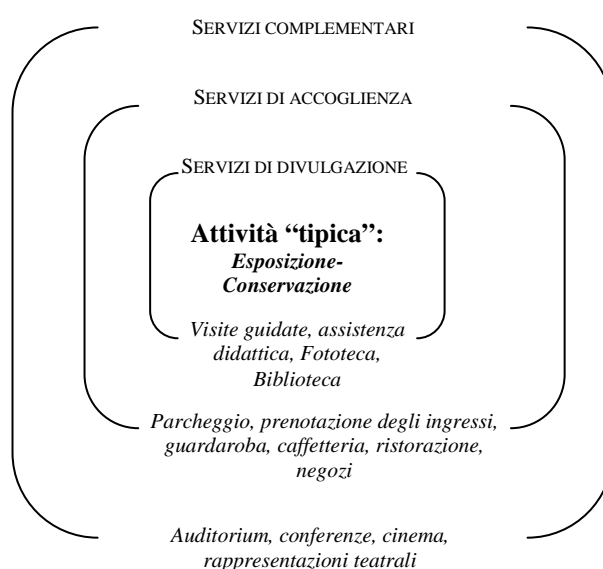
- *Servizi di divulgazione*, finalizzati al supporto della conoscenza del progetto culturale del museo e della visita alla struttura, realizzati attraverso un'attività di documentazione sulla collezione che viene esposta mediante materiale informativo, visite guidate, assistenza didattica, servizio di fototeca e biblioteca, raccolta e proiezione di audiovisivi, etc.;
- *Servizi di accoglienza*, destinati al miglioramento della qualità "complessiva" della fruizione come: parcheggio, prenotazione degli ingressi, guardaroba, caffetteria, ristorazione, negozi, punti di incontro, spazi di intrattenimento per bambini, infermeria, etc.;
- *Servizi complementari*, non strettamente riconducibili alla visita presso la struttura ma realizzati per massimizzare il grado di sfruttamento degli spazi eventualmente disponibili: auditorium, teatri, cinema, sale per conferenze, etc

La predisposizione dei servizi di divulgazione risponde all'esigenza di attivare meccanismi di "comunicazione" verso il proprio pubblico non solo attraverso le scelte progettuali (di cui si parlerà più approfonditamente nel par 3.3.3) in tema di gestione spazi, allestimento e selezione delle opere ma anche tramite la predisposizione di materiale informativo di supporto.

Attraverso i servizi di accoglienza, invece, l'istituzione museale cerca di soddisfare una gamma più ampia di aspettative di consumo legate non solo ad aspetti strettamente contenutistici (ovvero culturali) ma attribuire alla fruizione la possibilità di essere condotta come occasione di svago o intrattenimento.

Nel caso dei servizi complementari, infine, la loro attivazione può essere ricondotta all'esistenza manifesta di un progetto culturale più articolato, attraverso cui stabilire una trama di relazioni continuative ed articolate tra il museo ed il tessuto sociale circostante (Solima, 1998; Jalla, 2002)

Figura 3.25: Tassonomia dei servizi museali



Fonte: Ns. elaborazione da Solima (2002)

3.3.2. Le attività di "Innovazione"

Le attività di innovazione si caratterizzano per essere "complessivamente orientate al cambiamento delle attività correnti sia in termini di prodotti/servizi offerti, che di risorse impiegate, di modelli organizzativi e tecnologici dei processi, dei bisogni soddisfatti e delle categorie di clienti serviti" (Stampacchia, 2007).

All'interno di tale macro-area di attività, differenziate in relazione al contributo di conoscenze/competenze necessarie per metterle in atto, è possibile distinguere le seguenti sottocategorie:

- Attività di esplorazione
- Attività di generazione e selezione delle idee

- Attività di progettazione e Sperimentazione

Tale tipologia di attività, “traslata” all’interno della realtà operativa museale, comporta la gestione dei percorsi di innovazione applicati alle modalità espositive utilizzate, alla scelta delle relative risorse da reperire/utilizzare e della strutturazione tecnologica necessaria per far sì che le caratteristiche intrinseche dell’esposizione siano in linea, da una parte con i modelli di generazione di valore definiti all’interno delle attività di governo e dall’altra con il profilo di consumatore culturale cui si rivolge il sistema d’offerta⁴⁹.

L’attività innovativa all’interno delle realtà museali è solitamente svolta da parte dei curatori il cui ruolo è di definire, rinnovare ed aggiornare, attraverso opportune attività di interpretazione ed attribuzione dei beni culturali, la proposta di senso affidata alla potenziale esposizione.

La prima fase è attribuibile alla conduzione di attività di ricerca e studio, attuata in maniera diretta o indiretta, sulle opere o attraverso il ricorso alla letteratura presente sui diversi temi (attività di *esplorazione*). Attraverso tale azione si perviene alla possibilità di evidenziare eventuali cambiamenti delle conoscenze nell’ambito della strutturazione dell’attività espositiva museale.

Attraverso l’apporto di tali conoscenze si perviene alla generazione di diverse alternative progettuali i cui elementi caratteristici si fondano sulla realizzazione di una proposta di senso fondata sulla:

- selezione delle opere da esporre (Colbert, 2003; Moretti, 1999)
- scelta dei criteri di allestimento (Solima, 1998, 2002; Evard, 2003)

In relazione al primo punto, in presenza di una superficie espositiva non sufficiente a contenere tutte le opere che compongono la collezione di un museo, è necessario procedere ad una selezione, al fine da individuare quale di queste esporre.

Il processo di selezione parte, in primo luogo, dalla verifica di esigenze di natura conservativa; nello specifico, la definizione delle opere costituenti le alternative

⁴⁹ All’interno delle organizzazioni museali vi è stato, negli ultimi anni, un cambiamento nella prospettiva dell’attività progettuale espositiva. Nello specifico si è passati da una concezione *endogena* – legata, ovvero, alla ricerca di un criterio di ripartizione fisica delle opere all’interno dello spazio – ad una visione *esogena* – indirizzata verso le diverse categorie di potenziali fruitori dei quali si cerca di tener conto del differente profilo percettivo e apprenditivo (Cuccurullo, Tommasetti, 2003; Cirrincione, 2005).

progettuali avviene dopo la verifica dei beni che, per ragioni fisiche, subiscono, senza la presenza di adeguate strumentazioni tecnico-operative, il degrado fisico.

Una volta che tali oggetti sono stati individuati, nella selezione delle opere interviene la figura del curatore che assume il ruolo di soggetto definitore degli elementi primari alla base della relazione tra museo e visitatori. Il processo di selezione delle opere, nello specifico, riverbera i propri effetti sull'immagine stessa del museo e sul modo di rappresentarsi all'esterno in relazione alle scelte di governo effettuate.

Attraverso la attività di allestimento, invece, si realizza un "progetto in cui luci, materiali, organizzazione distributiva prendono corpo da un pensiero critico generatore" (Piva, 1995). Nello specifico, la analisi delle diverse alternative progettuali di allestimento determina la necessità di individuare una pluralità di soluzioni tecniche, che attengono:

- alle problematiche espositive in "senso stretto", ovvero disposizione delle opere, supporti sui quali collocarle, sistemi di illuminazione, ecc.
- ai supporti informativi messa disposizione del pubblico

In relazione al primo punto, è qui opportuno sottolineare come le scelte espositive abbiano una capacità rilevante di influenzare la percezione degli oggetti esposti agli occhi del visitatore potendolo guidare a livello inconsapevole nel percorso visivo seguito all'interno di ciascuna sala (Solima, 1998).

Per ciò che attiene alla progettazione strutturale dei supporti informativi messi a disposizione del pubblico, è possibile distinguere tre livelli di intervento:

- la definizione delle indicazioni delle gallerie e dei percorsi;
- la determinazione delle quantità di pannelli e delle relative modalità esplicative del contenuto di ciascuna sala;
- le informazioni poste a corredo dei singoli pezzi.

A tal proposito, l'attività progettuale è solitamente indirizzata secondo la possibilità di offrire o meno forti "sollecitazioni" (o, in casi specifici, dei vincoli) alla decisione effettuata dal visitatore sul percorso da seguire durante la fruizione dell'esperienza museale. L'attuale evoluzione manageriale delle istituzioni museali, tuttavia, suggerisce la possibilità di strutturare i nuovi prodotti museali offerti (e le propedeutiche attività) attraverso l'incentivo all'interazione creativa

tra visitatore ed evento. In altre parole, i progetti dovrebbero essere guidati da una nuova figura e profilo di visitatore, inteso come “(ri-)elaboratore” dei riferimenti teorici e bibliografici forniti tramite l’attività informativa (Galluzzi, 1998).

L’output di tale attività consiste nel pervenire ad una “scrematura” delle diverse alternative espositive realizzabili in funzione delle verifiche di fattibilità economica, tecnica, di rispetto delle norme e dei valori sottesi al comportamento dei soggetti di interesse⁵⁰.

I progetti che riescono a superare la fase precedente vengono solitamente sperimentati attraverso la conduzione di mostre-pilota, solitamente condotte da un *panel* di “esperti” (altri curatori, direttori, sovrintendenti o *focus group*), per verificarne l’effettiva linearità rispetto all’idea espositiva realizzata dal curatore durante la fase di selezione idee (Bernardi, Moro, Sinatra, 2004).

3.3.3. Le attività di “Gestione delle Risorse”

Le attività di “gestione delle risorse” sono volte a consentire la concreta implementazione delle attività di “gestione corrente” attraverso la messa a disposizione delle risorse necessarie per la loro realizzazione nelle qualità, quantità, luoghi e momenti in cui se ne manifesta la specifica esigenza.

All’interno di tale macro-attività è possibile ritrovare in primo luogo le attività di *approvvigionamento* delle risorse necessarie al fine di consentire la regolare attuazione del processo espositivo museale. In tal direzione si collocano, ovvero, le attività museali volte ad individuare il fabbisogno, realizzare l’ordinazione e garantire il ricevimento delle differenti tipologie di risorse (umane, tecniche, di conoscenza/competenza e monetarie).

Nello specifico, è possibile individuare all’interno delle attività di approvvigionamento delle risorse umane (intese sia come apportatrici di lavoro che come contributo di conoscenze/competenze individuali) l’attuazione di processi di reclutamento, selezione ed inserimento di personale all’interno delle aziende museali.

⁵⁰ Stampacchia (2007), *op. cit.*

Tale esigenza si manifesta in relazione alla componente umana addetta all'implementazione dei diversi processi culturali ed è solitamente assoggettata alle regole concorsuali che caratterizzano la pubblica amministrazione.

Nonostante la presenza di tali specificità (che non permettono l'individuazione di elementi di flessibilità all'interno delle politiche di approvvigionamento delle risorse umane) un elemento determinate nei percorsi gestionali delle imprese museale potrebbe rivelarsi, tuttavia, lo sviluppo di criteri di selezione che permettano di distinguere i parametri di performance della risorsa umana e le sue attitudini (Valentino, 2002).

Con un'ottica diversa si deve considerare l'attività di reclutamento dei volontari, in quanto già selezionati da associazioni di volontariato. Il museo, tuttavia, essendo in competizione con le altre istituzioni culturali per attirare tali risorse di lavoro, si deve raffrontare con l'esigenza manifesta di sviluppare un insieme di politiche volte a renderne attrattivo l'impegno e il contributo all'interno dell'organizzazione (Kotler N. 2001. Kotler N, Kotler P., 2004)

In relazione alle risorse di natura tecnica, la predisposizione di processi di approvvigionamento si espleta all'interno delle decisioni relative al reperimento delle risorse "strutturali" dell'impresa museale, ovvero gli spazi all'interno dei quali svolgere il processo espositivo, i macchinari e le strumentazioni atte a prevenire o impedire il deperimento fisico dei beni esposti. L'acquisizione di tali risorse, spesso, risponde a logiche di crescita dimensionale che se dal punto di vista "corrente" implica l'accettazione di nuovi costi fissi di gestione degli impianti e spazi, dall'altro comporta la necessità di identificare questi nuovi elementi in termini coerenti con le scelte di proposizione di valore effettuate "a monte".

La gestione degli input primari esterni, invece, provvede al reperimento delle materie prime, semilavorati e prodotti finiti propedeutici all'implementazione operativa dell'attività espositiva. Ci si riferisce ad un'ampia gamma di "input" comprendente, a titolo esemplificativo, i supporti delle opere, i sistemi di illuminazione, i supporti informativi come indicazioni, didascalie, etc.

L'approvvigionamento delle risorse monetarie, all'interno del comparto museale, corrisponde alla gestione integrata delle risorse finanziarie a supporto delle attività culturali.

In linea con le recenti evoluzioni caratterizzanti il comparto museale, definite in un decremento dell'azione diretta dello Stato, le aziende-museo hanno incrementato le attività di *fund raising*, oltre al ricorso ai "tradizionali" canali di finanziamento (Alexander, 1993; Kressner Cobb, 2002), individuabili nei:

1. diritti di entrata, connessi alla vendita dei biglietti e dei abbonamenti di ingresso;
2. diritti di concessione, ovvero i proventi derivanti dalla fornitura dei servizi di accoglienza (caffetteria, ristorazione, guardaroba, commercializzazione di pubblicazioni e riproduzioni di opere esposte, visite guidate), i quali possono essere realizzati internamente o affidati a terzi⁵¹;
3. contributi privati; essi possono assumere la forma delle donazioni o delle sponsorizzazioni. Rispetto alle donazioni, le sponsorizzazioni si caratterizzano spesso per la loro natura contingente ed occasionale⁵²;
4. contributi pubblici;

⁵¹In particolare, attraverso la "Legge Ronchey" (Legge 14 Gennaio, 1993, n.4) è prevista per le istituzioni museali la possibilità di affidare a terzi soggetti la gestione dei servizi aggiuntivi. L'attività legislativa, in tal caso, si è adeguata all'esigenza manifesta di esternalizzare attività che per il bagaglio di conoscenze/competenze necessarie potessero essere svolte con maggior efficacia ed efficienza da soggetti privati. I servizi affidabili a parti terze sono:

- Servizio editoriale e di vendita riguardante le riproduzioni di beni culturali e la realizzazione di cataloghi ed altro materiale informativo
- Servizi riguardanti i beni librari ed archivistici per la fornitura di riproduzioni e il recapito nell'ambito del prestito bibliotecario
- Servizi di caffetteria, di ristorazione, di guardaroba e di vendita di altri beni correlati all'informazione museale
- Servizio editoriale, di vendita di cataloghi e sussidi catalografici, audiovisivi e informatici, di vendita di ogni altro materiale informativo, di riproduzioni di beni culturali
- Servizi riguardanti i beni librari ed archivistici per la fornitura di riproduzioni e il recapito nell'ambito del prestito bibliotecario
- Gestione di raccolte discografiche, di diapoteche e biblioteche museali
- Gestione dei punti vendita e utilizzazione commerciale delle riproduzioni dei beni
- Servizi di accoglienza, di informazione, di guida e di assistenza didattica
- Servizi di caffetteria, guardaroba e dei centri di incontro e di ristoro
- Servizi di pulizia, di vigilanza, di gestione dei biglietti d'ingresso
- Organizzazione di mostre e di altre iniziative promozionali

⁵² L'entità di questa fonte è molto legata agli aspetti legislativi di ciascun paese, che ne disciplinano la tassazione. Per un'impresa, infatti, ai ritorni di carattere promozionale si possono associare anche ritorni più o meno consistenti sotto il profilo fiscale.

5. altri proventi, tra i quali in primo luogo le entrate derivanti dall'eventuale vendita delle opere della collezione⁵³.

Ad integrazione del sostenimento economico-finanziario derivante dalle attività “tipiche” dell'azienda-museo, negli ultimi anni, il *fund raising* ha assunto connotati rilevanti attraverso lo sviluppo e la predisposizione di nuove attività di approvvigionamento di risorse finanziarie. Dal punto di vista della dimensione dei mercati di approvvigionamento, è possibile distinguere tra potenziali finanziatori (donatori) individuali ed organizzazioni (ovvero imprese, fondazioni ed altri enti) (Addis, Troilo, 2003).

In relazione al primo mercato, è possibile evidenziare come molte istituzioni museali abbiano attuato processi di:

- *identificazione* di soggetti ed individui interessati alla continuazione delle attività museali;
- *presentazione e coltivazione* dell'interesse del potenziale donatore attraverso l'illustrazione dei benefici positivi generati dall'eventuale contributo finanziario
- *ringraziamento*.

In relazione alle sponsorizzazioni derivanti da società o fondazioni esistono diverse tipologie di collaborazione tra imprese e musei, che variano per durata ed intensità.

Ad un estremo vi può essere la sponsorizzazione di una mostra o di un programma, in cambio della quale lo sponsor riceve un esplicito riconoscimento in un elenco di sostenitori posti all'entrata del museo, sul materiale stampato e sui siti web. Questo tipo di accordo, quindi, non comporta nessun tipo di affiliazione né commistione tra struttura e scelte operate dall'istituzione- museo e società partner (Andreasen, Kotler, 1999).

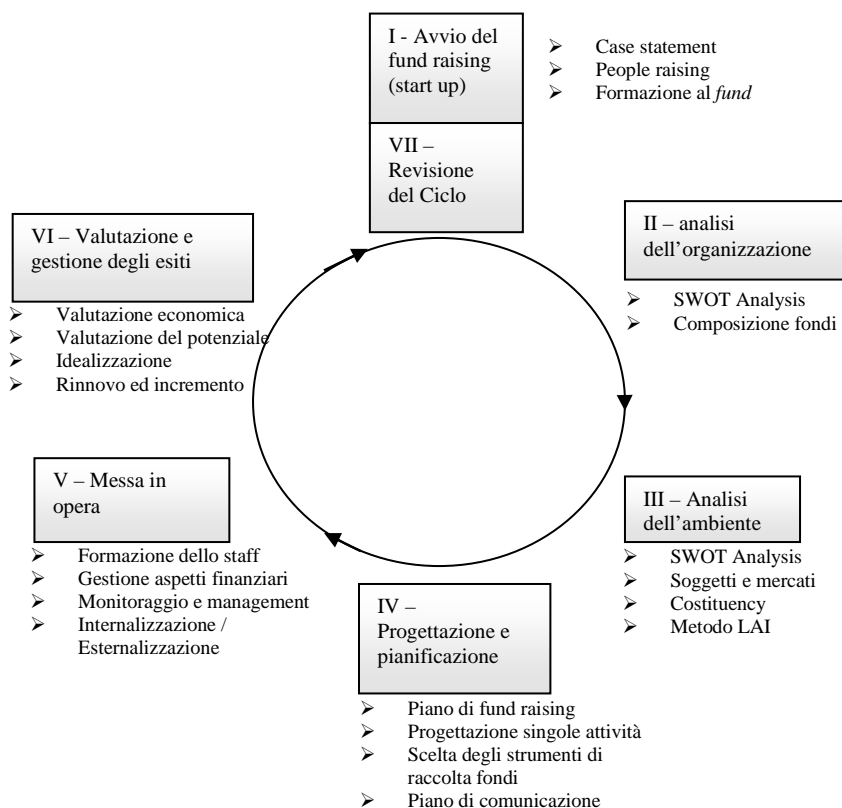
⁵³ Pare opportuno sottolineare come la dismissione di una parte della collezione potrebbe eventualmente essere presa in considerazione solo in circostanza di natura eccezionale legate, ad esempio, a significative difficoltà di carattere finanziario. Tali vendite, inoltre, possono generalmente riguardare solo le opere acquisite direttamente dal museo, attraverso l'acquisto ed il ritrovamento in scavi archeologici, e non quelle ricevute a titolo di donazione, ove vige l'obbligo di conservazione perpetuo.

A livello intermedio, un museo ed una società possono formare un accordo in virtù del quale i prodotti della compagnia vengono esposti all'interno del museo – se all'interno delle mostre, in programmi ed eventi ad esse legati⁵⁴.

Infine, è possibile assistere allo sviluppo di attività congiunte tra musei e aziende con cui le società comunicano la propria identità, la propria immagine ed il proprio messaggio attraverso l'attività di pubbliche relazioni o di pubblicità del museo (ad esempio, gli sponsor del centocinquantenario della Smithsonian Institution hanno prodotto una pubblicità televisiva che associava la loro immagine ed i loro prodotti alla Smithsonian e alla sua celebrazione) (Kotler, 2003).

Dal punto di vista gestionale, infine, il tema del *fund raising* assume rilevanza anche in termini operativi, in particolare per quanto riguarda la definizione delle modalità con cui attuare il processo (Vd. Fig 3.8).

Figura 3.26: Il ciclo del fund raising



Fonte: Ambrogetti, Coen (1998)

⁵⁴ Il Victoria and Albert Museum di Londra formalizza con regolarità accordi di marketing in base ai quali le società controparti possono esporre negli spazi del museo un prodotto o il proprio logo, comunicando il proprio messaggio dietro l'erogazione di un contributo di natura finanziaria.

Le attività di approvvigionamento delle risorse si integrano con le attività di logistica in entrata il cui ruolo si espleta nella messa a disposizione delle risorse acquisite (macchinari, materie prime, input informativi, conoscenze/competenze) secondo i tempi e le esigenze relative all'implementazione dell'attività espositiva museale.

Le attività di manutenzione sono volte, invece, al mantenimento della operatività (secondo il perseguimento di criteri di efficacia ed efficienza) delle risorse “di struttura” (ovvero risorse il cui utilizzo si protrae per più cicli produttivo/operativi – macchinari, spazi, risorse di lavoro, ecc –) presenti all'interno dell'istituzione museale e delle risorse di “consumo”, intese come input che non sopravvivono ai diversi cicli espositivi (Stampacchia, 2001).

Con specifico riferimento alla manutenzione delle risorse tecniche, è opportuno sottolineare la necessità per i musei di salvaguardare sia l'ambiente di erogazione della produzione museale che la strumentazione tecnica addetta alla conservazione ed alla preservazione delle opere esposte (Tomea Gavazzoli, 2004).

In relazione al primo punto, l'ambiente di erogazione nella produzione museale rappresenta oltre che un componente determinante della produzione anche un elemento fondamentale nella costruzione dell'esperienza⁵⁵ (Moretti, 2002; Re, 2004); per tale motivo la predisposizione di attività di manutenzione delle caratteristiche e delle condizioni dell'ambiente, come temperatura, luminosità, pulizia, rappresentano un *driver* fondamentale del comfort dei fruitori e del personale di contatto.

Il secondo punto, invece, sposta l'attenzione sulle operazioni di manutenzione delle attrezzature attraverso un'analisi preventiva di azioni da realizzare, procedure da attivare e risorse umane da dedicare. La cura e la presenza di continui collaudi degli impianti rappresentano elementi fondamentali nel preservare in condizioni (quanto meno) adeguate le opere esposte ed evitare improvvisi interventi di manutenzione straordinaria.

⁵⁵ Tale collegamento è particolarmente evidente in Italia nei casi in cui gli stessi contenitori museali sono opere d'arte ed in alcuni casi presentano specifiche connessioni con le collezioni contenute. Ci si riferisce, ad esempio, al caso di Cà Rezzonico – un palazzo del '700 – a Venezia sede del Museo del Settecento Veneziano o a molte dimore storiche con annesso museo.

L'implementazione di processi di manutenzione delle risorse umane, invece, consistono nel mantenere adeguata la condizione fisica, psicologica e motivazionale del personale impegnato nell'attuazione dei processi museali.

L'attuazione di tali processi può essere svolta attraverso l'organizzazione del lavoro – e, nello specifico, sulla definizione in senso dinamico delle mansioni – o attraverso l'attivazione di meccanismi di incentivazione sia di tipo intrinseco che di tipo estrinseco.

L'organizzazione del lavoro e le relative politiche di attribuzione delle mansioni al fine di incentivare il personale possono essere attuate attraverso la conduzione di azioni di:

- *Job enlargement*: aumento della numerosità dei compiti sommandone diversi dello stesso livello
- *Job rotation*: mobilità attraverso i compiti dello stesso livello o di livello diverso per limitare la monotonia e sviluppare nuove competenze nella persona;
- *Job enrichment*: si ricompongono in una stessa mansione sia compiti dello stesso livello sia compiti di tipo decisionale o di controllo
- *Work group*: prevede la partecipazione al gruppo, che consente la combinazione delle tre soluzioni precedenti (Costa, 1990; Comacchio, 1994).

Tali meccanismi incontrano alcune specificità all'interno del comparto museale che ne rendono l'applicazione solo dopo opportune politiche di adattabilità.

Nello specifico, nelle produzioni museali, le attività scientifiche e tecniche si caratterizzano per una diffusa articolazione dei ruoli in compiti che possono essere parcellizzabili solo in misura parziale.

Non solo, il contributo offerto al processo di produzione museale è chiaro nell'attività di ricerca e di coordinamento e la varietà viene assicurata sia dalla presenza di strutture organizzative (solitamente) snelle che per il limitato grado di ripetitività dell'attività scientifico/tecnica (Bagdadli, 1999).

Diversa è, invece, la condizione del personale di contatto. Attraverso processi di *Job design*, infatti, le attività del personale di guardiania potrebbero riconfigurare le mansioni svolte da mero controllo (attività di polizia) ad un integrato servizio di accessibilità ed informazione ai fruitori. Per quanto riguarda l'apporto dei

volontari, invece, il tema della definizione delle mansioni è rilevante in quanto solo grazie alla presenza di una chiarezza nelle richieste di contributo è possibile sviluppare una relazione con le associazioni di volontariato (Moretti, 1999). Non solo, la prestazione effettuata dai volontari deve essere “attraente” e non scontare una motivazione già presente da parte dei volontari in quanto tali. (Bagdadli, 1994).

In relazione ai meccanismi di incentivazione del personale, la “reputazione” dell’azienda museale in cui si opera può essere uno strumento per attirare le risorse umane, mentre la disponibilità di impianti e materiali adeguati può essere una ragione per rimanere e partecipare alla produzione museale, soprattutto per le figure scientifiche.

Tali meccanismi, possono valere per tutte le categorie di operatore ed assumono valore determinante per quanto riguarda i volontari che possono individuare nella contribuzione “diretta” ad un “grande progetto” od ad una “famosa istituzione culturale” stimolo alla partecipazione.

Le attività di amministrazione, infine, hanno l’obiettivo fondamentale di “regolare, alle epoche ed alle modalità concordate, gli impegni assunti dall’azienda con tutti i fornitori di risorse, ivi compresi gli Enti Pubblici (Stato, Enti locali, ecc.)” (Stampacchia, 2007).

Dal punto di vista gestionale è possibile evidenziare come le spese museali siano strettamente legate alla specifica natura giuridica dell’istituzione culturale.

Nello specifico le organizzazioni museali presentano una struttura delle spese solitamente caratterizzata dalla suddivisione tra uscite afferenti alle gestione corrente (materiali di consumo, etc.) ed uscite relative agli adempimenti nei confronti dei fornitori di risorse aventi carattere di investimento. Tra le seconde è possibile individuare le spese per attività di sviluppo scientifico, di restauro delle opere, di studio e ricerca, nonché di manutenzione.

3.3.4. Le attività “di Governo”

Le attività di governo ricoprono un ruolo fondamentale all’interno della gestione aziendale (e museale nello specifico) poiché mirano alla definizione degli

elementi fondamentali relativi alla realizzazione delle attività correnti (ovvero caratteristiche dell'offerta museale, strutturazione tecnologica dei processi ed organizzativa dell'istituzione, obiettivi attesi, ecc.), di innovazione (ambiti culturali da esplorare, tipologie di innovazioni, ecc.) e di gestione delle risorse (tipologie di risorse da acquisire, mantenere, condizioni e costi di approvvigionamento, ecc.).

Come per le attività descritte in precedenza è possibile suddividere tale attività in più sotto-categorie, individuabili in:

- Attività di monitoraggio
- Attività di valutazione
- Attività di assunzione delle scelte
- Attività di sviluppo
- Attività di controllo

Le attività di *monitoraggio* hanno per oggetto fondamentale il contesto all'interno del quale le imprese operano, inteso come:

- analisi dei bisogni che le imprese soddisfano, ed in particolare l'insorgenza, la modificazione o il venire meno delle esigenze che guidano il comportamento dei propri clienti;
- i gruppi sociali cui si rivolgono, nello specifico il relativo sistema di valori che ne orienta la domanda;
- le alternative tecnologiche per la realizzazione dei prodotti e servizi proposti con particolare riferimento alla possibilità di modifiche radicali od incrementali nell'assetto dei macro-processi di soddisfazione dei bisogni di cui fanno parte.

Non ci si riferisce, quindi, ad un "mero" controllo attraverso l'analisi delle minacce o delle opportunità scaturenti dal macro-ambiente di riferimento ma il monitoraggio dell'intero processo di soddisfazione dei bisogni (clienti serviti, attività svolte, attori ed elementi della più diversa natura).

Con specifico riferimento all'ambito museale è possibile evidenziare come alcune istituzioni museali, attraverso la conduzione di sistematiche attività di monitoraggio, siano riuscite ad "anticipare" l'insorgere di nuove tipologie di

esigenze da parte della propria clientela utilizzandone i segnali relativi come spunto per la realizzazione di sistemi d'offerta adatti.

Ci si riferisce alle modifiche intervenute nelle esigenze di natura culturale da una configurazione prevalentemente educativa (inteso come l'esigenza di raccogliere informazioni, venire a contatto con nuove realtà e nuovi modelli, stimolare la propria curiosità ed il senso di scoperta, osservare e riflettere, ammirare nuove forme d'arte, ecc.) ad esigenze di natura ricreativa (godere di momenti e di attività libere, riposanti e non strutturate), socializzante (incontrare qualcuno, prendere parte ad attività comuni e collettive), estetica (immergersi in varie forme di percezione sensoriale, soprattutto visiva e tattile; osservare gli oggetti e valutarne la bellezza aldilà della moralità o utilità), celebrativa (studiare ed onorare un personaggio importante, un evento un gruppo o un'organizzazione; partecipare al ricordo di un momento storico significativo, ricollegarsi al passato) o emozionante (avvicinarsi a cose che illuminano la mente, l'immaginazione e lo spirito) (Kotler N., 2001) .

L'attività di monitoraggio museale non si ferma al comprendere le diverse tipologie di bisogno soddisfatte o da soddisfare ma si estende:

1. alla analisi delle tipologie di clienti (o di "pubblico") cui viene rivolto il proprio sistema di offerta. A tal proposito è possibile procedere alla segmentazione del pubblico in relazione alla tipologia di bisogno da soddisfare;
2. alla verifica delle modalità attraverso cui è possibile soddisfare le differenti esigenze delle diverse tipologie di pubblico servite, in particolare le collezioni esposte, i programmi proposti, i servizi offerti, ecc.

Con specifico riferimento al secondo punto è possibile evidenziare come, all'interno del comparto dei musei, si realizzi una distinzione tra la predisposizione di servizi museali secondo una logica "*equipment based*" o attraverso modalità "*people based*" (Thomas, 1988). In particolare, è possibile strutturare l'attività espositiva attraverso l'utilizzo di molteplici strumenti ed apparecchiature volte a "realizzare" parte dell'offerta o coadiuvare la realizzazione dell'esperienza museale. Ci si riferisce, ad esempio, alla possibilità di implementare un tour esplicativo delle diverse possibilità offerte

dall'esposizione attraverso un banco informativo, guide, un insieme di cartelloni o un totem elettronico⁵⁶. L'interazione tra componenti materiali ed immateriali nel monitoraggio delle modalità di implementazione dell'attività espositiva può essere valutata, quindi, in termini di "industrializzazione" del servizio (Levitt, 1972, 1976) ovvero evidenziare alternative differenti in merito all'applicazione di tecnologie *hard, soft o miste*.

Nello specifico, le tecnologie *hard* sono volte a sostituire l'attività dell'uomo con macchinari; in campo museale si può far riferimento alla sostituzione dell'attività di guardiana effettuata dal personale con l'utilizzo delle telecamere a circuito chiuso o nella verifica del titolo di accesso (biglietto, abbonamento, etc) attraverso lettore ottico. Le tecnologie *soft*, al contrario, vengono rappresentate dalla sostituzione delle attività di servizio basate sull'esperienza con sistemi di regole progettate, programmate e industrializzate. Il terzo insieme è una combinazione delle prime due.

L'attività di monitoraggio comporta il restringimento delle scelte gestionali sulle quali si attuano le scelte in termini di *valutazione*.

Più approfonditamente, ogni tipologia di scelta strategico-organizzativa all'interno del comparto museale, in termini di diversi tipologie di bisogni da soddisfare e di conseguenti diverse tipologie di strutturazione del sistema d'offerta, richiede una serie di investimenti sui quali è necessario svolgere attività di valutazione. Ciò assume specifica rilevanza all'interno dei musei, le cui attività si svolgono all'interno di politiche di finanziamento solitamente predisposte da Enti ed organi istituzionali. Pare opportuno specificare come tale attività di valutazione non riguardi solo l'avvio o lo sviluppo di nuovi investimenti ma sia relativa anche alle scelte di prosecuzione di impegno di risorse in attività in cui si è già presenti.

Le scelte di *Governo* delle imprese museali, invece, possono essere ricondotte alla:

- definizione dei "modelli" di generazione di valore per i clienti e per gli altri stakeholder, ovvero la predisposizione di progetti o "modelli" volti ad diffondere risorse (ovvero "valore") presso tutte le categorie di stakeholder

⁵⁶ Ciò è molto diffuso all'interno dei Musei della Scienza che costruiscono le esperienze basandosi su strumenti ed impianti ma è in forte sviluppo anche nelle esposizioni d'arte come strumenti per salvaguardare l'opera o permetterne una migliore interpretazione o visione.

cui l'organizzazione museale si rivolge, con la possibilità di trattenerne una parte per la prosecuzione delle attività museali.

- la configurazione strutturale dell'istituzione museo;
- l'orientamento da dare ai processi di autopoiesi.

In relazione al primo punto, pare opportuno premettere come ogni singola offerta museale (esposizione, servizio aggiuntivo, etc.) si configura come una "proposizione di valore" rivolta a potenziali tipologie di visitatore.

Ogni proposizione di valore museale, ovvero proposizione di diffusione di risorse, si caratterizza per le "funzioni d'uso" offerte al potenziale visitatore, che si suddividono in:

- funzionali, relative alla funzione "tipica" del processo di produzione museale ovvero la possibilità di trasmettere conoscenza e di accrescere il bagaglio informativo del cliente;
- psicologiche, inerenti la possibilità di vivere un'esperienza museale di natura ludico-ricreativa, edonistica, etc.
- sociologiche, afferenti all'eventualità di utilizzare il prodotto museale come "volano" per la appartenenza al proprio gruppo sociale di appartenenza o come *driver* per l'introduzione in contesti sociali cui si aspira ad entrare.

Non solo, ogni cliente museale per poter entrare nella disponibilità del sistema d'offerta museale (e fruire, così, delle relative risorse diffuse dall'istituzione) deve fronteggiare un sacrificio di risorse in termini di denaro (prezzo del biglietto, costo dello spostamento), tempo, mezzi, etc (Cfr. Par. 3.1.2.).

L'offerta dell'impresa museale, pertanto, così come ogni offerta aziendale, si configura come una proposizione di "scambio di risorse", da una parte le risorse acquisibili dal cliente in termini di conoscenza, divertimento, gioia, compagnia, etc, dall'altra il corrispettivo sacrificio.

Ciò premesso è possibile realizzare una schematizzazione dei diversi modelli di generazione di valore nei confronti dei clienti attraverso un ipotetico continuum alle cui estremità sono posizionate, da una parte, le proposizioni che attribuiscono maggior importanza alle tipologie di funzioni acquisite e dall'altra quelle che assegnano maggior valore ai sacrifici necessari per entrare nella disponibilità dell'offerta museale (Stampacchia, 2007).

Le proposizioni di valore appartenenti alla prima tipologia possono essere ricondotte al modello del “Valore d’uso” massimizzando le funzioni acquisite dal cliente museale, trascurando il relativo sacrificio in termini di risorse. A tal proposito, i percorsi di differenziazione riguardano solitamente:

- il contenuto della collezione, attraverso l’accentuazione dei benefici derivanti dall’esposizione di opere rare;
- l’immagine del museo;
- la componente di servizio, attraverso la predisposizione di sistemi di offerta che “integrino” all’interno di un’unica proposta di valore l’accesso a differenti circuiti culturali, prestazioni e servizi. (Tommasetti, 1999; Kotler, 2001).

Le proposizioni di valore del secondo tipo, invece, si rivolgono a clienti che, all’interno del processo di scambio, attribuiscono un maggior peso al denaro di cui viene richiesto il sacrificio (Stampacchia, 2007). Tale modello prevede, pertanto, per le istituzioni museali la predisposizione di offerte che minimizzino l’esborso monetario del visitatore. Appare evidente, tuttavia, come per le caratteristiche intrinseche di un’organizzazione museale sia difficile immaginare il perseguimento di tale modello, in quanto – con la parziale eccezione delle strutture private, che godono di un margine di manovra relativamente più elevato – la maggiore efficienza gestionale non può riverberare i suoi effetti sulla definizione del prezzo finale di vendita, che è soggetto, nella sua determinazione a quanto stabilito a livello centrale dall’autorità competente (Solima, 1999).

Non solo, la ricerca della riduzione dei prezzi imposti alla clientela non può coincidere, all’interno del comparto museale, con una simmetrica riduzione dell’efficacia e del livello qualitativo del servizio offerto. Tale approccio, seppur praticabile all’interno di un’impresa industriale, si scontra con il valore “culturale” attribuibile, per definizione, all’attività posta in essere da operatori museali (Bailey S., Falconer P., 1998).

Come visto in precedenza, l’implementazione di tali modelli di generazione del valore non riguardano solo i clienti finali, intesi come “visitatori”, ma l’insieme di stakeholder che si relazionano con l’impresa-museo. Ciò comporta la necessità di immaginare proposte di creazione di valore – e nello specifico, di “diffusione” di

risorse – non solo nei confronti delle diverse tipologie di pubblico ma altrettanto verso i dipendenti, fornitori, finanziatori, Enti ed Istituzioni, etc.

L'organizzazione artistica, in tale specifico ambito, può orientare il proprio modello di generazione di valore verso la diffusione, in maggior quantità, di risorse monetarie verso gli stakeholder che attribuiscono un maggior valore alla componente remunerativa. In alternativa, è possibile indirizzare la propria proposta di valore verso la diffusione di “risorse immateriali, comprendenti ovvero opportunità di sviluppo di componenti relazionali, acquisizione di conoscenze, etc”⁵⁷.

Il secondo ambito di scelte all'interno delle attività di governo delle imprese museali riguarda la configurazione strutturale da attribuire all'istituzione, ovvero la scelta delle attività da svolgere, il luogo o localizzazione in cui svolgerle e le eventuali relazioni con altre imprese museali per lo svolgimento di azioni comuni. In relazione alla localizzazione delle attività museali, le scelte in termini di configurazione strutturale si pongono in occasione della creazione di nuove strutture museali in nuovi contesti territoriali o nella scelta di ampliare la propria presenza nel proprio contesto di appartenenza tramite la conduzione di progetti di ampliamento.

Nonostante il contesto museale sia caratterizzato da scelte mono-localizzative, sono presenti alcuni casi di musei che hanno implementato processi di espansione localizzativi all'interno del proprio contesto o in nuovi. E' il caso di New York con le sedi periferiche attivate dal Metropolitan e del Whitney Museum, realizzate al fine di raggiungere nuovo pubblico ed aumentare il numero complessivo di visitatori. La predisposizione di un'offerta su scala internazionale è, invece, svolta dalla fondazione Thyssen, che ha affiancato alla sede storica di Villa Favorita a Lugano la struttura di Barcellona, e dalla fondazione Guggenheim.

In tali circostanze, è piuttosto frequente la rotazione di parte delle opere delle rispettive collezioni tra localizzazioni diverse, sulla base del presupposto che attraverso tali modalità, anziché cercare di indurre i visitatori a spostarsi da una sede all'altra, viene conferita “mobilità” alle opere, con la diretta conseguenza di

⁵⁷ Stampacchia, 2007. *Op. cit.*

aumentare la vitalità culturale di ciascuna sede, esprime (con una certa ricorrenza) una maggiore variabilità dell'offerta.

Una soluzione intermedia è rappresentata, invece, dalla scelta per le istituzioni museali di svolgere determinate attività espositive in collaborazione attraverso la realizzazione di “mostre itineranti” accolte in altri musei o in strutture distribuite sul territorio di proprietà del museo stesso (Vd. Tab.3.2). Tale alternativa, in funzione della presenza di elevati costi organizzativi, diviene perseguibile quando l'attività espositiva (ed il conseguente evento culturale) assume una rilevanza internazionale oppure, nel caso in cui le opere esposte risultino di grande valore storico ed artistico, o quando il tema proposto risulti di particolare interesse anche per un pubblico estero⁵⁸.

Tabella 3.9: Ampliamento esposizioni e nuove localizzazioni museali

<i>Tipologia di nuove localizzazioni</i>	<i>Alcuni esempi</i>
Stessa ubicazione	<ul style="list-style-type: none"> • Sainsbury Wing della National Gallery • Le Grand Louvre • Nuovi Uffizi • British Museum (nuova ala) • Nuova quadreria dell'Accademia di Venezia
Nuova localizzazione, medesimo contesto territoriale	<ul style="list-style-type: none"> • Tate Gallery Backside • Peggy Guggenheim Venezia
Nuova localizzazione, nuovo contesto territoriale	<ul style="list-style-type: none"> • Tate Galley St. Yves upon Tyne • Tate Gallery Liverpool • Fondazione Memmo Lecce • Guggenheim Museum di Bilbao • Guggenheim Museum di Berlino

Fonte: Moretti, 1999

L'ultima scelta in termini di Governo delle imprese museali riguarda l'orientamento da attribuire ai processi di autopoiesi. Come visto nei paragrafi precedenti, le imprese museali, attraverso l'attivazione di processi di scambio con i propri stakeholder, da una parte attuano azioni di diffusione di risorse verso i propri clienti finali, dipendenti, fornitori, e così via, dall'altra rinnovano il proprio patrimonio di risorse disponibili.

⁵⁸ Pare opportuno evidenziare come le istituzioni museali presentino assetti strutturali estremamente integrati. Le soluzioni alternative evidenziate riguardano soprattutto la possibilità di esternalizzare o controllare le attività di distributive e di accessibilità alle esposizioni realizzate.

All'interno di tale premessa è possibile evidenziare come le istituzioni museali, possano attribuire diversi orientamenti al proprio processo di auto-generazione di risorse, collocabili all'interno di un ipotetico continuum ai cui estremi si collocano modelli ai autopoiesi orientati alle risorse monetarie o alle risorse immateriali.

Nell'ambito del primo modello, l'istituzione museale attribuisce maggiore rilevanza a processi che permettano un maggior ritorno, o meglio dire trattenimento, di risorse di natura monetaria. Appartengono a tale categoria le organizzazioni museali che, in virtù della presenza di significativi legami e collegamenti con istituzioni/Enti locali o nazionali, ricercano la presenza di una legittimazione all'interno del contesto operativo attraverso il conseguimento (e spesso la comunicazione) di risultati economico-finanziari particolarmente favorevoli.

Nel secondo caso, invece, l'organo di governo museale, seppur riconoscendo la necessità di preservare l'equilibrio monetario nella gestione dei processi, attribuisce una maggior importanza alla auto-generazione di risorse di natura immateriale, come l'immagine del museo all'interno del contesto territoriale di riferimento o da parte degli altri operatori culturali, la possibilità di stringere relazioni con le istituzioni ed enti preposti alla attribuzione delle risorse monetarie, l'opportunità offerta ai propri dipendenti (in particolare curatori ed uffici tecnici) di accrescere la propria dotazione di conoscenze/competenze, etc.

Attraverso le attività di *sviluppo*, inoltre, l'istituzione museale partendo dalle direttive fissate in sede di governo – esplicitate all'interno del modello di generazione del valore – perviene alla concretizzazione di tali elementi all'interno di uno o più prodotti/servizi di natura culturale che, in relazione alle varie categorie di stakeholder – assumono la caratteristica di “proposte di valore”.

Nello specifico ed in relazione ai consumatori museali, tali attività riguardano la messa a punto, dei processi di gestione corrente, di gestione delle risorse e di innovazione al fine di realizzare sviluppare uno o più sistemi di offerta museali in termini di:

- tipologie di attività espositive da realizzare in termini di mostre da proporre, tipologie delle stesse (periodo storico, personaggio o contesto cui si riferisce), possibilità di esposizioni temporanee;

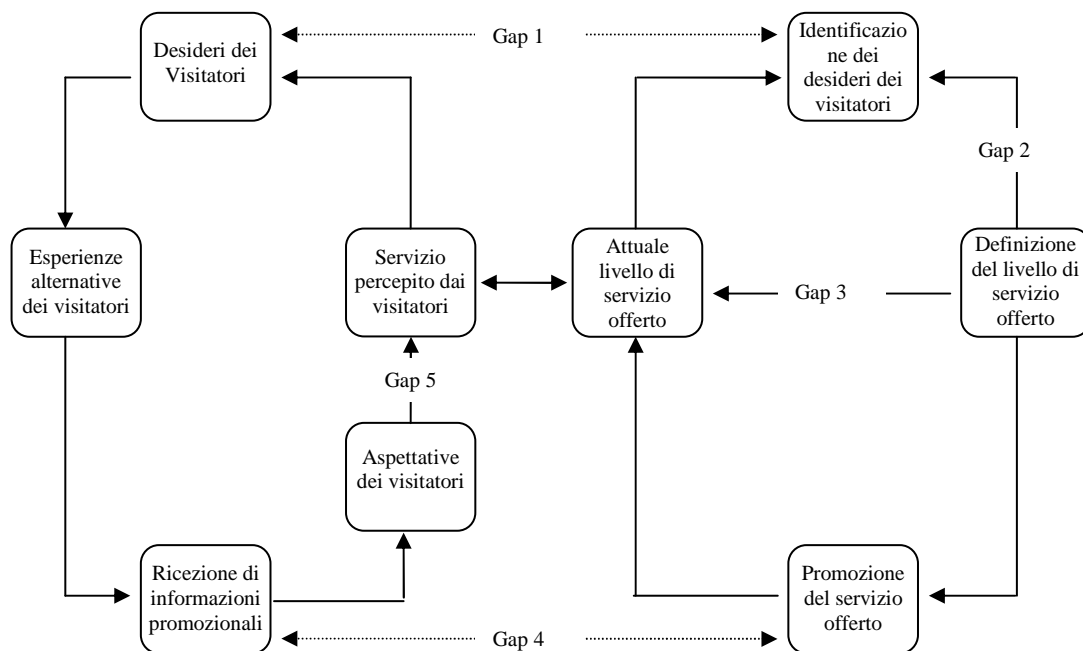
- Componente di servizio da affiancare al prodotto culturale, in termini di arricchimento del sistema d'offerta

Non solo, le attività di sviluppo prevedono la definizione dell'assetto strutturale da dare ai processi per l'implementazione dei diversi prodotti di natura culturale, attraverso le tipologie di risorse da approntare affinché i processi possano essere avviati.

Le attività di "controllo", infine, hanno come oggetto la verifica della capacità di tutte le altre attività museali di soddisfare realmente i bisogni dei clienti, degli altri stakeholder e dell'istituzione museale con particolare riferimento, non solo agli output dei diversi processi culturali ma al "valore" effettivamente generato dagli stessi.

Con specifico riferimento al comparto museale, parte della disciplina in materia economico-gestionale (Solima, 1998; Johns e Clark, 1993), in relazione alla non semplice individuazione di *ratio* da considerare nello svolgimento di processi di natura culturale, ha sottolineato la difficoltà nell'implementazione di indicatori di controllo (di cui si riporta un esempio all'interno della Fig 3.9).

Figura 3.27: Un modello di controllo del servizio museale offerto



Fonte: Johns e Clark, 1993

Nello specifico, va rilevato come il museo sia un'istituzione a rilevanza sociale che genera esternalità e produce nel corso della sua gestione un deficit permanente tra costi e ricavi. Per tale motivo il museo viene esentato dalla verifica del mercato ed il suo disavanzo viene posto a carico dello Stato (Jalla, 2002). Ciò comporta la difficile applicazione a tale realtà di indicatori che rivelino l'efficienza con cui vengono consumate le risorse in virtù dell'attuazione dei differenti processi museali.

Per quanto riguarda, invece, il raggiungimento di obiettivi di natura culturale, è da rilevare come la difficile traduzione in termini quantitativi di alcuni degli obiettivi di fondo che il museo è chiamato a conseguire.

Si consideri, a titolo esemplificativo, l'obiettivo museale di diffondere - incrementare il bagaglio di risorse di conoscenza del proprio pubblico. A tal fine potrebbe essere fatto corrispondere, in prima approssimazione, un risultato in termini di preferenza, considerando il numero di visitatori che frequentano la struttura. In realtà, vi è da tener conto che se da un lato l'accessibilità è condizione necessaria per garantire la fruibilità delle opere, dall'altro sarebbe necessario tenere conto della reale efficacia dell'azione conoscitiva e divulgativa, ovvero quanto i visitatori abbiano effettivamente tratto dalla visita al museo.

Capitolo IV

Il profilo del cliente museale napoletano: evidenze empiriche

4.1 Il metodo di ricerca utilizzato: giustificazione del paradigma adottato

Al fine di traslare gli elementi teorici evidenziati in precedenza (Cfr. Cap. 2 e 3) e di procedere alla validazione (o alla confutazione) dell'ipotesi di ricerca oggetto del presente studio, è stata condotta un'analisi empirica sulle preferenze, atteggiamenti e caratteristiche del consumatore museale napoletano.

La raccolta dei dati è stata realizzata tramite la realizzazione di un'inchiesta campionaria sui visitatori dei musei statali (gli unici di cui si dispone di una sistematica raccolta di dati che, seppur secondari, hanno rappresentato un elemento fondamentale nella costruzione del campione di riferimento) presenti all'interno della città di Napoli.

La motivazione sottesa alla scelta di tale metodo di analisi è costituita, in primo luogo, dalla volontà di voler tentare di fornire una "quantificazione" delle aspettative e del profilo del consumatore museale, così da rendere un'informazione che possa costituire una base contenutistica precisa su cui assumere le successive decisioni strategico-organizzative all'interno del comparto museale.

In secondo luogo, la possibilità di raccogliere i dati attraverso interviste personali permette di comprendere non solo le informazioni fornite dall'intervistato ma contestualmente i processi mentali che sottostanno alla produzione delle risposte, non tralasciandone gli aspetti relazionali – elemento chiave nella qualità dei dati raccolti – (Bailey K., 1996; Loera B., 2007).

Ultimo elemento, quindi, l'elevato grado di strutturazione dell'intervista che permette da una parte di effettuare una analisi quantitativa del fenomeno e

dall'altra di applicare statistiche inferenziali generalizzando, con un certo margine di errore, i risultati riscontrati nel campione all'intera popolazione di riferimento.

4.2.La struttura dell'inchiesta sul pubblico museale campano

4.2.1.La selezione del campione

La selezione del campione di riferimento è avvenuta attraverso la conduzione di diverse fasi. Nello specifico:

1. La definizione della popolazione
2. La determinazione del piano di campionamento
3. La selezione della tecnica di campionamento
4. La determinazione della dimensione del campione.

Il primo *step* di ricerca ha previsto l'individuazione della popolazione di riferimento ai fini della conduzione dell'analisi empirica.

In relazione alle diverse tipologie di fonti consultate ed alla disponibilità di dati reperibili, la popolazione di riferimento è stata circoscritta nei visitatori dei musei Statali presenti nella città di Napoli all'interno dell'anno 2006 (il più recente in termini di disponibilità di informazioni).

Tra le diverse fonti consultate ai fini della determinazione della popolazione pare opportuno sottolineare:

- l'Ufficio Statistica del Ministero dei Beni Culturali, per il numero dei visitatori ripartiti in relazione al singolo istituto museale presente all'interno della Regione Campania;
- I documenti dell'Ente Provinciale per il Turismo – Napoli, per l'individuazione delle diverse aree ad interesse culturale presenti all'interno del territorio partenopeo.

Successivamente, l'analisi ha previsto la redazione di un piano di campionamento che prevedesse la definizione delle risorse attribuibili alla ricerca empirica, con particolare riferimento al periodo temporale all'interno del quale collocare l'indagine campionaria.

La realizzazione di iniziative progettuali volte all'incremento dei flussi turistici ed alla valorizzazione dei Beni Culturali presenti all'interno del contesto territoriale campano – fra cui pare opportuno evidenziare “Il Maggio dei Monumenti”, “I misteri di Napoli”, etc. – ha evidenziato la possibilità di collocare l'indagine fra i mesi di Maggio e Settembre.

Tale decisione riflette, da una parte, l'esigenza di descrivere le esigenze dei consumatori all'interno di un periodo temporale che, grazie alla sua delimitazione breve, non “slegasse” gli aspetti del profilo del consumatore culturale a causa del tempo e, dall'altra, l'opportunità di concentrare lo sforzo in un periodo all'interno del quale la disponibilità di intervistati è superiore.

Successivamente, si è proceduto alla definizione della tecnica di campionamento da adottare ai fini della creazione del campione di riferimento. In relazione alle caratteristiche della popolazione – alla cui costituzione partecipano i visitatori di differenti istituzioni museali – ed agli obiettivi conoscitivi dell'analisi si è utilizzato un metodo di campionamento casuale stratificato.

Tale metodo di campionamento si ottiene separando gli elementi della popolazione in gruppi (definiti *strati*) completamente esaustivi ed omogenei rispetto alla variabile di stratificazione. Il campione casuale viene realizzato in modo tale da contenere unità da ciascuno strato della popolazione di riferimento.

Il campionamento casuale stratificato adottato nella presente ricerca è di tipo proporzionato, ovvero il numero di oggetti/unità campionarie scelte da ciascun gruppo è direttamente proporzionale alla dimensione della popolazione (Bailey K., 1996; Mari, 1997).

Definita la popolazione di riferimento, ovvero il numero di visitatori presenti nei musei di derivazione statale all'interno della città di Napoli, e la relativa tecnica di campionamento si è proceduto al calcolo della numerosità campionaria adottando come variabile di stratificazione il numero di visitatori all'interno dei differenti istituti museali partenopei.

La determinazione della numerosità campionaria è avvenuta tenendo conto, nello specifico, del:

- livello desiderato di confidenza associato alla stima⁵⁹
- la dimensione dell'errore che, per la tipologia di ricerca condotta, si è disposti ad accettare.

Tenendo conto dell'alta variabilità del fenomeno analizzato si è fissato il livello di confidenza al 95% e la relativa dimensione dell'errore al 4,5% che, per ricerche caratterizzate da un discreto tasso di variabilità, pare essere un errore accettabile.

In relazione all'intera popolazione di riferimento, pari a 1.826.226 unità (somma dei visitatori dei musei statali della città di Napoli), ed in funzione dell'intervallo di confidenza stabilito, la numerosità campionaria è stabilita in un quantitativo di 507 unità.

Successivamente, si è suddivisa la composizione delle unità campionarie in relazione al numero di visitatori presenti all'interno dello specifico istituto museale assicurando che all'interno del campione fossero rappresentati in termini superiori i musei maggiormente visitati.

Il contributo delle singole istituzioni museali alla realizzazione della popolazione di riferimento viene riassunta all'interno della Tab. 4.1 :

Tabella 4.10: Contributo dei musei alla realizzazione della popolazione di riferimento

<i>Istituto Museale</i>	<i>Numero di Visitatori</i>	<i>Incidenza percentuale sulla composizione della popolazione</i>
Parco di Capodimonte	916.151	50,2%
Museo Archeologico Nazionale	390.155	21,4%
Museo di Capodimonte	174.185	9,5%
Museo di San Martino	121.494	6,7%
Palazzo reale	116.646	6,4%
Castel Sant'Elmo	77.054	4,2%
Museo Pignatelli Cortes	16.451	0,9%
Tomba di Virgilio	8.945	0,5%
Museo Duca di Martina	5.145	0,3%
Totale	1.826.226	1

⁵⁹ Il grado di confidenza esprime il livello percentuale di certezza (cioè la probabilità) che la media reale sia entro l'intervallo di confidenza, dato dalla media del campione più o meno l'errore di campionamento.

Pertanto, la numerosità campionaria, rispettando l'incidenza del singolo istituto museale (ovvero lo specifico *strato*) nella composizione della popolazione, viene scomposta in un numero di unità campionarie così suddivise – Cfr. Tab. 4.2 – :

Tabella 4.11: Numerosità campionaria e suddivisione delle unità campionarie

<i>Istituto Museale</i>	<i>Numero di Visitatori</i>	<i>Incidenza percentuale sulla composizione della popolazione</i>	<i>Unità campionarie inserite nella composizione del campione</i>
Parco di Capodimonte	916.151	50,2%	254
Museo Archeologico Nazionale	390.155	21,4%	108
Museo di Capodimonte	174.185	9,5%	48
Museo di San Martino	121.494	6,7%	34
Palazzo reale	116.646	6,4%	32
Castel Sant'elmo	77.054	4,2%	21
Museo Pignatelli Cortes	16.451	0,9%	5
Tomba di Virgilio	8.945	0,5%	2
Museo Duca di Martina	5.145	0,3%	1
TOTALE	1.826.226	100%	507

Le informazioni inerenti la conduzione dell'analisi empirica ai fini dell'approfondimento del profilo del consumatore museale, delle sue esigenze, e delle relative caratteristiche socio-demografiche vengono riassunte, a fini espositivi, all'interno della Tab. 4.3:

Tabella 4.12: Caratteristiche dell'analisi empirica

Metodo di ricerca	Inchiesta diretta
Periodo di riferimento	Maggio 2007 – Settembre 2007
Popolazione di Riferimento	1.826.226 Unità
Intervallo di Confidenza	95%
Errore di campionamento	4,5%
Tecnica di Campionamento	Campionamento Casuale Stratificato proporzionato
Numerosità Campionaria	507 Unità

4.2.2. Il questionario proposto

La realizzazione dell'indagine campionaria è avvenuta attraverso la conduzione di interviste somministrate personalmente presso l'entrata dei musei Statali presenti all'interno della città di Napoli.

Ai fini conoscitivi dell'inchiesta è stato predisposto un questionario trilingue (italiano, inglese e francese) (Cfr. Appendice) articolato in tre sezioni, propedeutiche rispetto agli obiettivi dichiarati dal presente percorso di ricerca.

Nello specifico, la prima sezione del questionario è volta a comprendere l'importanza attribuita dal cliente museale ai benefici connessi alla visita condotta. A tal fine, le categorie prescelte sono suddivise in funzionali (legate ad aspetti conoscitivi), psicologiche (legate ad atteggiamenti individuali) e sociologiche (legate a logiche di condivisione) (Cfr. Par. 2.3.3.). Ogni categoria di benefici è articolata in una serie di sei *item* (Cfr. Tab. 4.4) ai quali il visitatore attribuisce un giudizio di preferenza, basandosi su una scala di Likert a cinque livelli polarizzati (estremamente d'accordo – assolutamente in disaccordo).

Tabella 4.13: La classificazione degli *item* per tipologie di benefici

<i>Benefici Funzionali</i>	<i>Benefici Psicologici</i>	<i>Benefici Sociologici</i>
Approfondimento specifica tematica di interesse	Divertimento	Condivisione con altri di scoperta/approfondimento di nuove culture
Stimolo all'apprendimento	Distacco dalla routine giornaliera	Impiego del tempo con amici/familiari
Accrescimento cultura	Senso di scoperta location	Incontro con altre persone che condividono la stessa passione per la cultura
Esplorazione nuovi luoghi	Distacco dalle responsabilità della vita di tutti i giorni	Descrizione del museo agli amici/familiari
Confronto con culture passate/differenti	Immersione in periodo/epoca delle opere in collezione	Iniziative di qualità con i familiari/amici
Curiosità verso nuovi aspetti culturali	Senso di rilassamento	Discussione con altri delle collezioni del museo

La seconda parte del questionario, invece, è riservata alla comprensione delle abitudini di acquisto relative e sottese alla decisione di consumo all'interno dell'ambito museale.

Viene esaminata, in particolare,:

- l'eventuale reiterazione del comportamento di consumo (prima visita al museo o meno);
- la componente sociale dell'esperienza condotta tramite l'individuazione dei soggetti con cui il visitatore realizza il proprio percorso culturale;
- l'eventuale presenza di processi cognitivi di natura subordinata e – qualora presenti – le modalità di reperimento delle informazioni sulle opere, percorsi disponibili e, più in generale, del sistema d'offerta fruibile;
- l'inserimento della visita all'interno di un percorso ricreativo o culturale più ampio attraverso l'analisi delle attività di consumo immediatamente susseguenti rispetto a quelle di natura culturale.

La terza parte dell'inchiesta è costruita per descrivere le caratteristiche socio-demografiche – sesso, età, provenienza, titolo di studio e professione – del consumatore museale così da tracciarne, in un primo momento, un profilo quanto più corrispondente alla realtà e per poterlo, poi, “interrelare”, attraverso approcci statistici di natura descrittiva e multivariata, alle informazioni provenienti dalle altre sezioni del questionario.

4.2.3 L'analisi delle informazioni

Sotto l'aspetto elaborativo, le oltre 500 interviste realizzate sono state sottoposte in una prima fase all'approfondimento del profilo del cliente museale napoletano attraverso analisi di natura descrittiva atte ad indagare le caratteristiche socio-demografiche ed i diversi comportamenti di consumo.

Definite le caratteristiche del campione, è stato possibile individuare i benefici attesi dalla visita museale, attraverso l'analisi dell'andamento dei giudizi di preferenza attribuiti.

Le informazioni provenienti dall'analisi del profilo del consumatore culturale sono state successivamente interrelate, attraverso il ricorso a tabelle incrociate, con le alternative di strutturazione del comportamento di acquisto per evidenziare eventuali relazioni tra specifiche caratteristiche del visitatore (con particolare

riferimento alla provenienza locale od internazionale) e corrispondenti alternative di consumo.

Successivamente, si è studiata la presenza di correlazioni significative fra le diverse tipologie di benefici attesi dall'esperienza condotta utilizzando l'indice di Kendall, per evidenziare la presenza di andamenti dello stesso segno fra ordinamenti di natura positiva.

Infine è stata indagata, tramite l'utilizzo dell'analisi per corrispondenze multiple, l'intreccio di relazioni di interdipendenza tra le diverse tipologie di variabili originarie. Per tale via, è stato possibile identificare alcuni gruppi che presentano caratteristiche e comportamenti tendenzialmente omogenei.

4.3 I risultati dell'indagine condotta

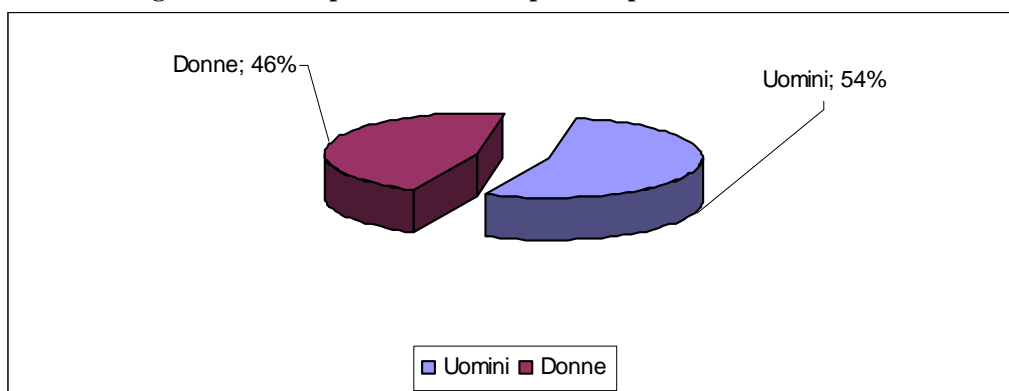
4.3.1 Il profilo socio-demografico del cliente dei musei campani

L'analisi delle informazioni derivanti dall'inchiesta diretta evidenziano, in primo luogo, una sostanziale parità fra visitatori di sesso maschile e femminile (Cfr. Tab. 4.5 e Fig. 4.1).

Tabella 4.14: Caratteristiche generali del campione: il sesso.

Sesso	Frequenza	Percentuale
Uomini	275	54,2
Donne	232	45,8
Totale	507	100,0

Figura 4.28: Composizione del campione rispetto alla variabile sesso



Un elemento che potrebbe influenzare tale dato è l’alta percentuale di soggetti che condividono l’esperienza con il proprio partner, evidenziato negli sviluppi futuri del lavoro (Cfr. Par. 4.3.2.).

In relazione all’età dei visitatori (Cfr. Tab. 4.6 e Fig. 4.2) pare opportuno sottolineare una percentuale rilevante di soggetti aventi età compresa fra i 40 ed i 60 anni. Più bassa, invece, la percentuale di intervistati giovani (meno di 25 anni) pari al 13,3%.

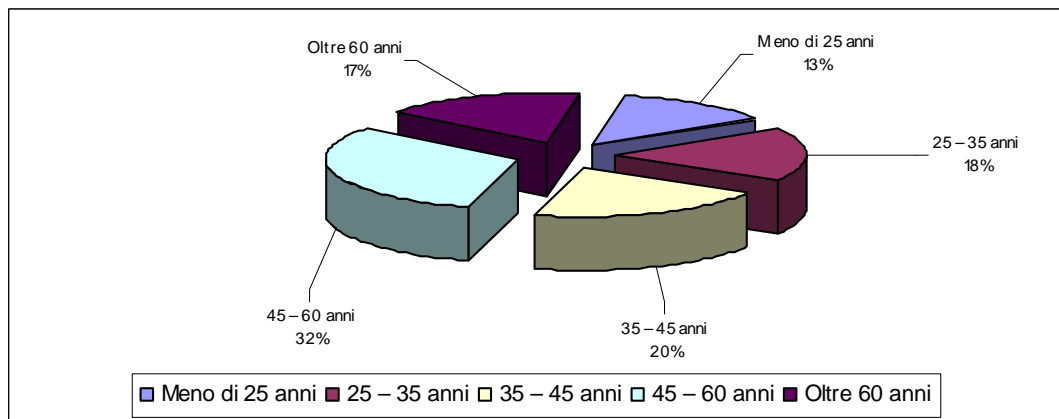
Le risultanze derivanti dal primo dato supportano gli elementi emergenti da altre tipologie di ricerca (Nardi, 2004; Donnat O., Tolila P., 2003) che sottolineano come il segmento costituito da persone adulte, in relazione ad una maggior disponibilità di tempo libero ed in funzione di una conseguente ampia richiesta di attività ricreativo-culturali, possa rappresentare un *driver* “guida” per il (ri-) orientamento delle politiche di offerta museale. La percentuale bassa di intervistati giovani, invece, sottolinea la visione del museo come un’istituzione “chiusa” che, per tale motivo, non riesce ad adottare opportune politiche strategico-organizzative all’interno del confronto concorrenziale con altre imprese che soddisfano il medesimo bisogno di natura ricreativo-culturale.

Tabella 4.15: L’età del campione

Età	Frequenza	Percentuali⁶⁰	Percentuale cumulata
Meno di 25 anni	67	13,3	13,3
25 – 35 anni	89	17,7	31,0
35 – 45 anni	103	20,4	51,4
45 – 60 anni	159	31,5	82,9
Oltre 60 anni	86	17,1	100,0
TOTALE	504	100,0	
Mancata Risposta	3		
Totale	507		

⁶⁰ Le percentuali vengono calcolate distribuendo in maniera uguale i dati mancanti fra le frequenze delle variabili analizzate.

Figura 4.29: La ripartizione del campione secondo la variabile Età

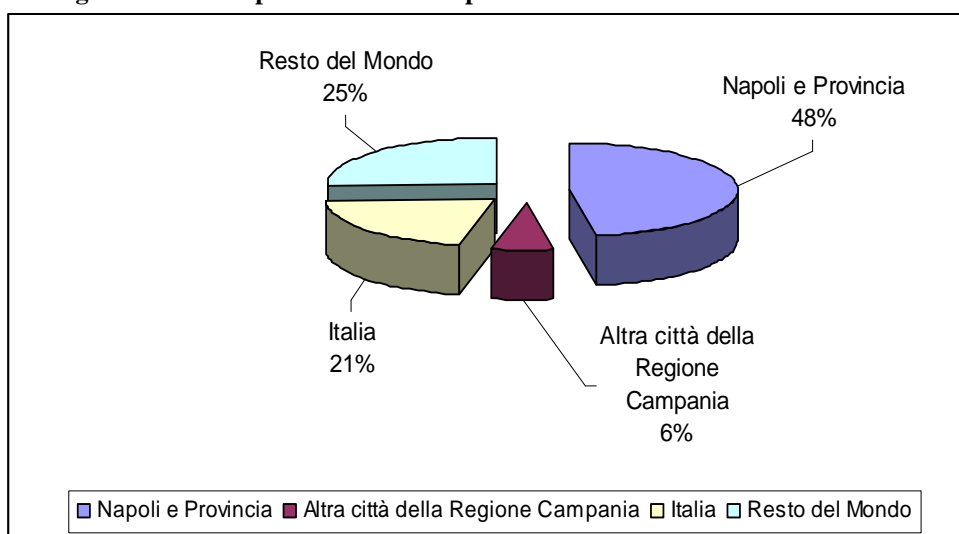


La provenienza del campione analizzato (Cfr. Tab. 4.7 e Fig. 4.3) è soprattutto di natura locale con la percentuale più alta (48%) proveniente dal contesto locale di Napoli e Provincia. La percentuale bassa di soggetti provenienti da altre Province e zone della Regione Campania (5,7%) sembra sottolineare, d'altra parte, un *gap* nella capacità attrattiva dei musei napoletani verso il bacino di utenza circostante, derivante dalle zone di Salerno, Benevento, Avellino e Caserta.

Tabella 4.16: La provenienza del campione

Provenienza	Frequenze	Percentuale	Percentuale Cumulata
Napoli e Provincia	241	47,6	47,6
Altra città della Regione Campania	29	5,7	53,4
Italia	108	21,3	74,7
Resto del Mondo	128	25,3	100,0
Totale	506	100,0	
Mancata risposta	1		
Totale	507		

Figura 4.30: La ripartizione del campione secondo la variabile “Provenienza”

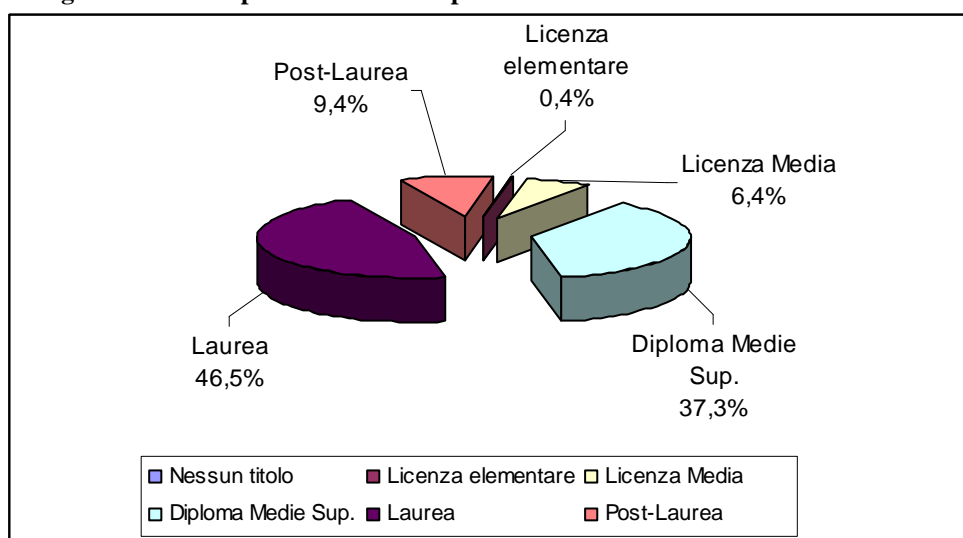


La clientela dei musei di Napoli, inoltre, è caratterizzata da un alto livello di istruzione vista l’alta percentuale di soggetti che hanno conseguito la laurea (46,5%) ed il diploma di scuola media superiore (37,3%). La forte presenza di intervistati con livelli di istruzione alta mette in evidenza come l’istituzione museale possa presentare in alcuni casi specifici limiti di accessibilità “superabili” solitamente da consumatori che detengono un patrimonio conoscitivo ed attitudini personali che ne rendano valutabile ed “interiorizzabile” l’esperienza offerta e fruita.

Tabella 4.17: Titolo di studio

Titolo di Studio	Frequenza	Percentuale	Percentuale Cumulate
Nessun titolo	0	0	0
Licenza elementare	2	0,4	0,4
Licenza Media	32	6,4	6,8
Diploma Medie Sup.	186	37,3	44,1
Laurea	232	46,5	90,6
Post-Laurea	47	9,4	100,0
Totale	499	100,0	
Mancata Risposta	8		
Totale	507		

Figura 4.31: La ripartizione del campione secondo la variabile “Titolo di studio”

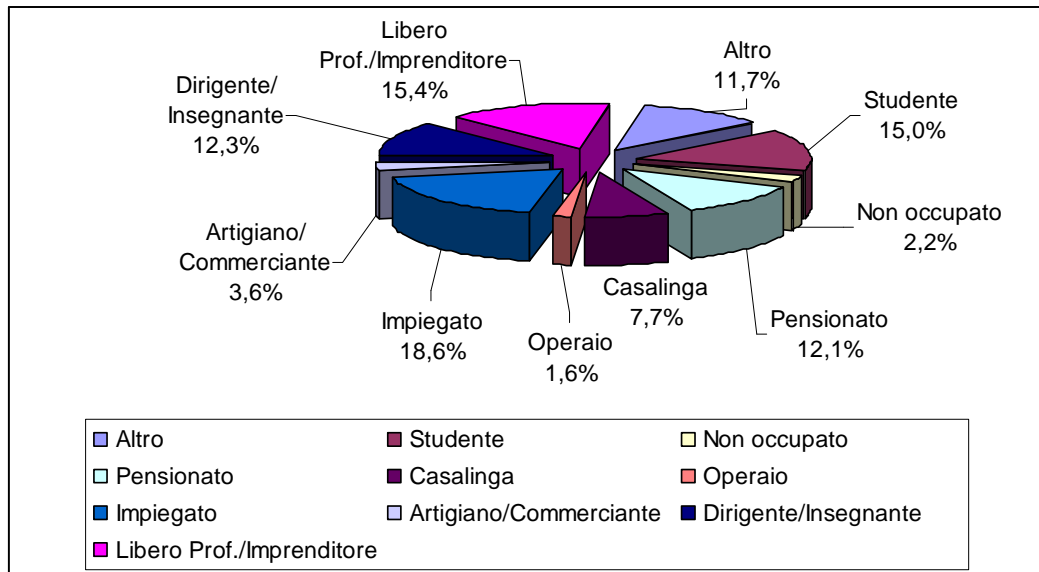


Con specifico riferimento alla professione esercitata (Cfr. Tab. 4.9 e Fig. 4.5), infine, è opportuno sottolineare un sostanziale equilibrio fra impiegati (18,6%), imprenditori e liberi professionisti (15,4%). Il ruolo formativo assunto dal museo viene rilevato, inoltre, dalla discreta quantità di studenti (15%) presenti all'interno dei musei statali partenopei.

Tabella 4.18: Caratteristiche generali del campione: la Professione esercitata

Professione Esercitata	Frequenza	Percentuale	Percentuale Cumulata
Altro	59	11,7	11,7
Studente	76	15,0	26,7
Non occupato	11	2,2	28,9
Pensionato	61	12,1	40,9
Casalinga	39	7,7	48,6
Operaio	8	1,6	50,2
Impiegato	94	18,6	68,8
Artigiano/Commerciante	18	3,6	72,3
Dirigente/Insegnante	62	12,3	84,6
Libero Prof./Imprenditore	78	15,4	100,0
TOTALE	506	100,0	
Mancata Risposta	1		
Totale	507		

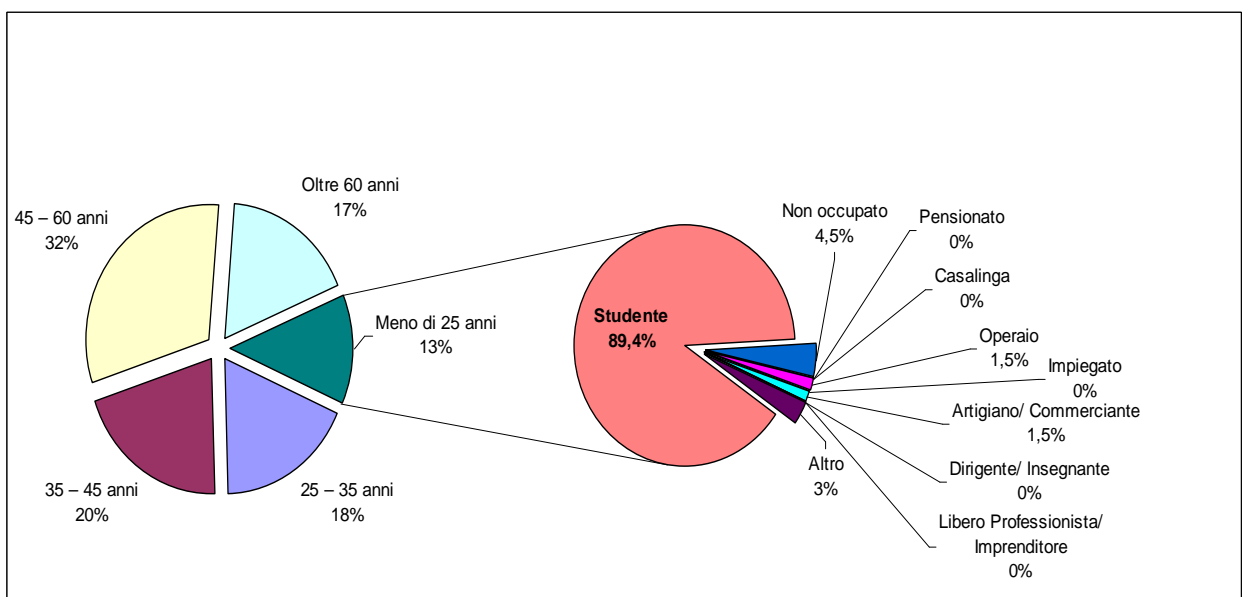
Figura 4.32: La ripartizione del campione secondo la variabile: Professione esercitata



Tuttavia, il ruolo formativo del museo appare essere frutto di una scelta indotta e non conseguenza di un percorso di scelta individuale. Ciò viene evidenziato attraverso lo studio incrociato delle variabili “età” e “professione” esercitata.

Nello specifico (Cfr. Fig. 4.6) è interessante notare come della piccola parte di unità aventi meno di 25 anni (il 13% pari a 66 unità), l’89,4% dichiara di essere studente. Ciò dimostra come sia particolarmente ridotta la quota di giovani “non studenti” che decidono di utilizzare il proprio tempo libero attraverso il consumo o la fruizione di attività di natura culturale.

Figura 4.33: Ripartizione della modalità “Meno di 25 anni” secondo la variabile “Professione”



4.3.2. Le modalità di acquisto in ambito museale

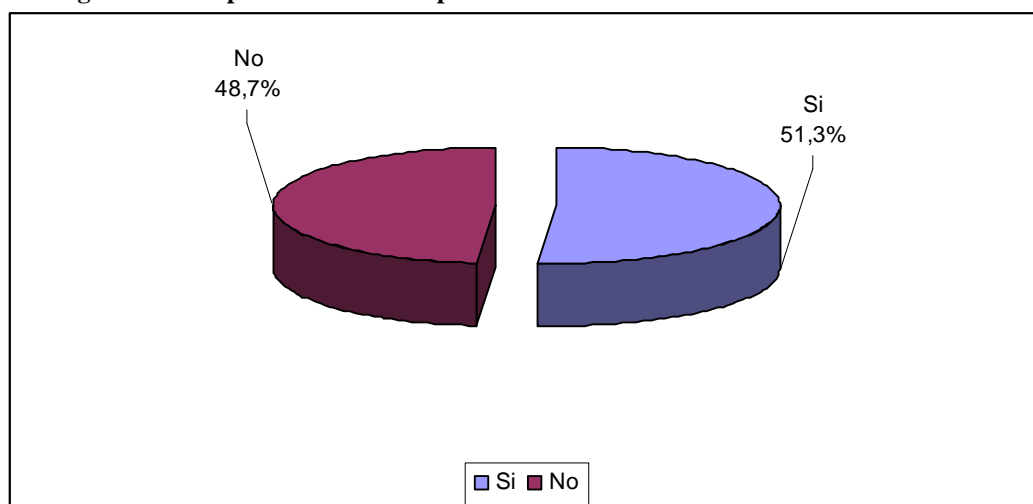
All'interno delle modalità di strutturazione del processo decisionale pare opportuno sottolineare come ci sia un sostanziale equilibrio fra soggetti che hanno già visitato il museo nei confronti di coloro che conducono la visita museale per la prima volta (Cfr. Tab. 4.10 e Fig.4.7). L'alta presenza di reiterazione di attività di consumo presso la medesima istituzione museale permette di sottolineare come:

- la conoscenza su specifiche opere, collezioni ed offerte culturali possa formarsi attraverso la ripetizione della visita ed il (conseguente) continuo accrescimento del proprio bagaglio conoscitivo, oppure
- la visita museale viene vista come un momento di aggregazione e diletto strutturata secondo modalità di volta in volta diverse (diversi amici o compagni di viaggio, differenti percorsi culturali seguiti, etc) nonostante la possibilità di condurre l'esperienza presso la medesima istituzione culturale.

Tabella 4.19: Reiterazione della visita presso il museo

Prima Visita al Museo	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Si	260	51,3	51,3
No	247	48,7	100,0
TOTALE	507	100,0	

Figura 4.34: Ripartizione del campione secondo la variabile "Prima volta al museo"



Non solo, tale evidenza empirica sottolinea come il sistema d'offerta museale vada ad impattare su visitatori di volta in volta maggiormente "esperti" nella

conduzione del proprio percorso culturale e nella elaborazione delle informazioni al fine di elaborare una propria proposta di senso ed un'esperienza di natura cognitiva.

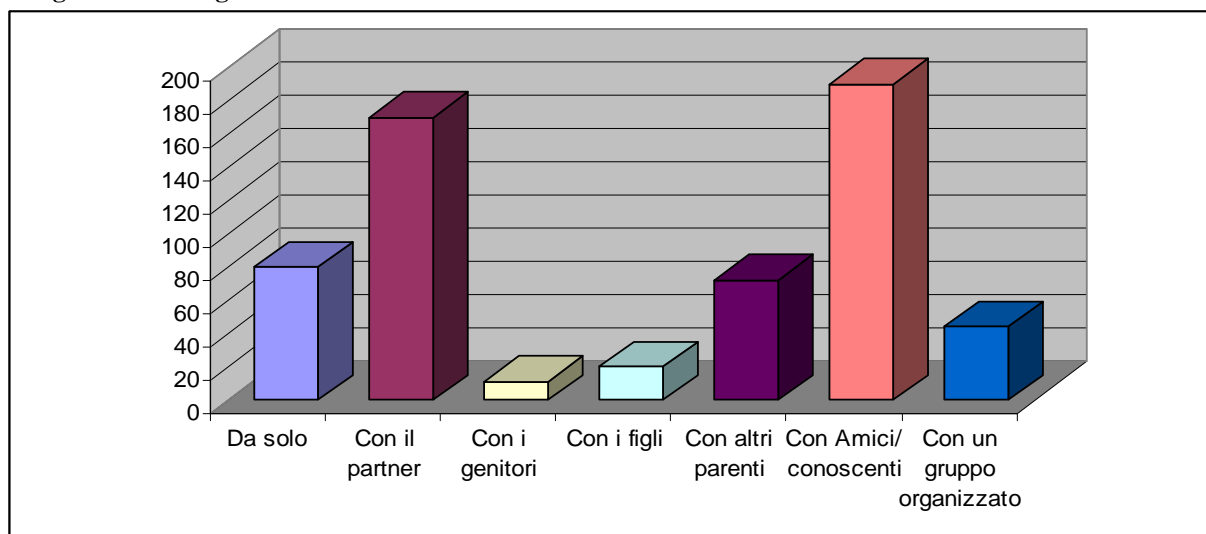
La presenza di reiterazione nel comportamento di consumo, inoltre, pare evidenziare per i musei napoletani la presenza di un *set* di soggetti "fidelizzati" che per tale motivo potrebbe rappresentare un bacino di utenza stabile.

In relazione alla presenza di legami sociali è possibile notare come l'esperienza museale possa configurarsi principalmente come un'attività di consumo collettiva e condivisa (Cfr. Tab 4.11 e Fig. 4.8). Nello specifico, la frequenza maggiormente significativa è data da soggetti che conducono il percorso culturale insieme al proprio partner (170 soggetti) o con amici e conoscenti (190 unità campionarie).

Tabella 4.20: Andamento delle frequenze per la variabile "Dimensione Sociale della visita"

Dimensione sociale della visita	Frequenza
Da solo	80
Con il partner	170
Con i genitori	11
Con i figli	20
Con altri parenti	72
Con Amici o conoscenti	190
Con un gruppo organizzato	44
TOTALE	587

Figura 4.35: Diagramma a barre relativo alla variabile “Dimensione sociale della visita”



Bassa la percentuale di soggetti che conducono la visita in maniera individuale (13,6%) e che, per tale motivo, ritrovano la presenza di altri soggetti come fattore di disturbo o non influenzante il processo individuale di elaborazione delle conoscenze ricevute.

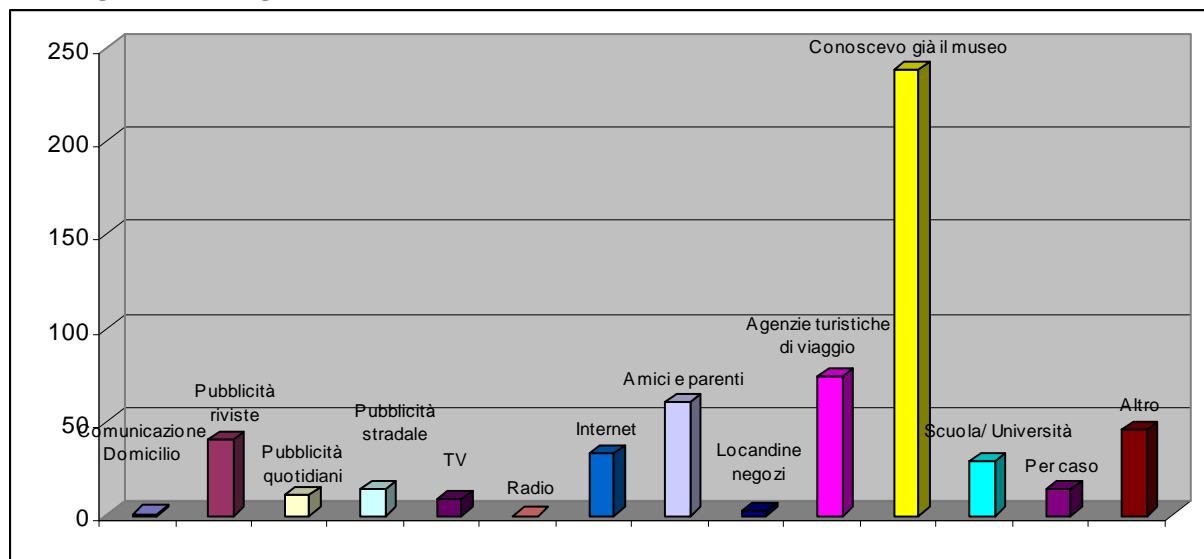
Il processo di reperimento delle informazioni relative al museo visitato, alle opere esposte ed alle collezioni detenute, è strettamente legato a precedenti esperienze (Cfr. Tab. 4.12 e Fig. 4.9); la maggior parte degli intervistati, infatti, dichiara di essere già a conoscenza del museo e delle sue principali caratteristiche.

Tabella 4.21: Andamento delle frequenze relative alla variabile “conoscenza del museo”.

Come è venuto a conoscenza del museo	Frequenza
Comunicazione a Domicilio	1
Articoli/Pubblicità su riviste	41
Articoli/Pubblicità sui quotidiani	11
Pubblicità stradale	14
TV	9
Radio	0
Internet	33
Amici e parenti	61
Locandine nei negozi	3
Agenzie turistiche/ di viaggio	74

Conoscevo già il museo	238
Attraverso la Scuola/ Università	29
Per caso	14
Altro	46

Figura 4.36: Diagramma a Barre relativo alla variabile “Conoscenza del museo”



Tale risultato va interpretato, naturalmente, in funzione della clientela, in larga misura autoctona, che si relaziona al sistema d’offerta oggetto del presente studio che, come accennato è locale.

Qualora il museo non sia già conosciuto dal cliente, si attivano soprattutto dei processi cognitivi di natura subordinata alle informazioni ricavabili dalle agenzie turistiche e di viaggio o dai propri amici o parenti.

Tale aspetto risalta come la possibilità di instaurare legami di collaborazione fra i diversi attori costituenti l’apparato culturale di un contesto, area o distretto locale possa essere un elemento di distinzione e di differenziazione nel confronto concorrenziale, non solo fra diversi musei, ma tra differenti offerte territoriali.

Da notare, inoltre, un’alta frequenza della modalità “Pubblicità su riviste”, la cui predisposizione avviene (solitamente) in corrispondenza dell’implementazione di eventi speciali cui è ricollegabile la concessione di specifici finanziamenti da parte di Istituzioni o Enti a derivazione soprattutto Regionale (Solima, 1998).

La modalità “Altro”, infine, si identifica (soprattutto) con il reperimento di informazioni attraverso l’acquisto di guide della città che se da una parte offrono informazioni dettagliate sulle opere esposte presso i diversi istituti museali,

dall'altra possono presentare informazioni meno aggiornate sulla predisposizione di iniziative delimitate in periodi temporali brevi.

Più bassa, invece, la frequenza relativa a strumenti di comunicazione "di massa" come radio e TV. Tale dato va interpretato in linea con il costo solitamente più elevato di tali azioni comunicative e dell'associata situazione di disavanzo con cui le istituzioni museali a derivazione statale operano.

Analizzando il contesto di consumo all'interno del quale viene inserita l'esperienza museale (Cfr. Tab. 4.13 e Fig. 4.10) è possibile sottolineare come la visita si configura come un'attività che richiede un ingente impegno personale (sia in termini di tempo che di altre tipologie di risorse).

Nello specifico, infatti, il 38,5% degli intervistati preferisce poter tornare a casa (in albergo o in ufficio) dopo aver fruito dell'offerta museale mentre il 18,4% decide di pranzare all'interno dei ristoranti o altri locali della zona. In questo caso, tuttavia, il risultato è condizionato dalla significativa presenza nel campione di clientela residente in prossimità.

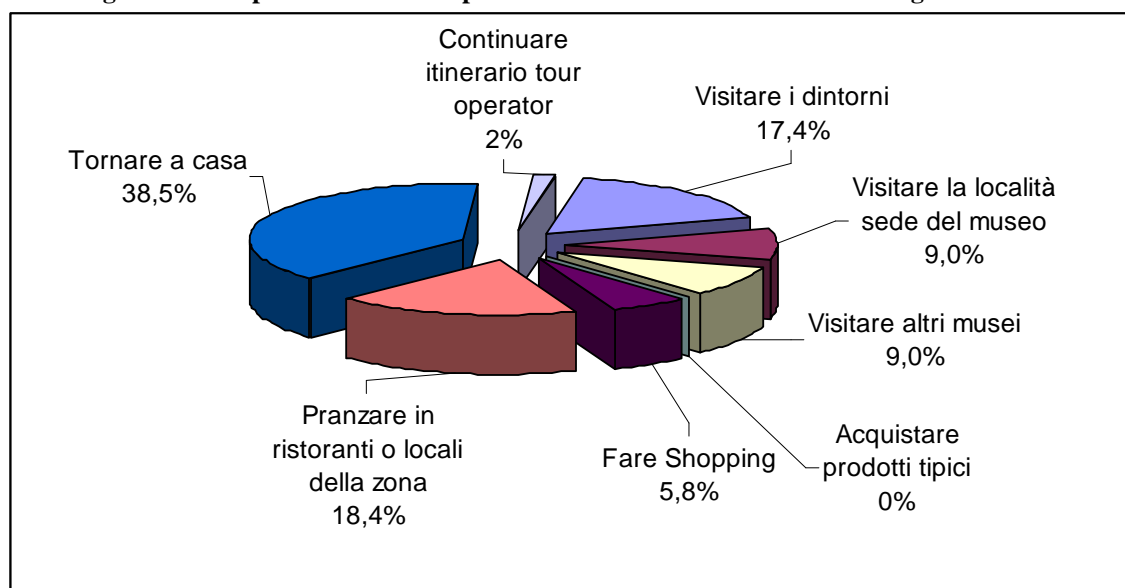
D'altra parte, la visita rappresenta nella maggior parte dei casi un tassello per la conoscenza più ampia e generale del territorio e della localizzazione di cui fa parte l'organizzazione museale. Ciò è dimostrato dalla discreta percentuale di intervistati (17,4%) che, a seguito della permanenza nella *location*, intendono visitare i luoghi circostanti.

Il processo di fruizione museale, in relazione ai dati emergenti dal campione estratto, può essere quindi considerato come un "modulo" all'interno di un'esperienza di più ampio respiro gestita autonomamente dall'individuo che, in relazione a proprie esigenze e necessità, combina diversi elementi (la visita al museo, la conoscenza dei dintorni) al fine della soddisfazione dei propri bisogni di natura culturale e di evidenza ludico-ricreativa (pranzare in ristoranti, fare shopping).

Tabella 4.22: Percorso culturale realizzato

Cosa si intende fare dopo la visita museale	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Visitare i dintorni	87	17,4	17,4
Visitare la località sede del museo	45	9,0	26,5
Visitare altri musei	45	9,0	35,5
Acquistare prodotti tipici locali	1	0,2	35,7
Fare Shopping	29	5,8	41,5
Pranzare in ristoranti o locali della zona	92	18,4	59,9
Tornare a casa	192	38,5	98,4
Continuare l'itinerario del mio tour operator	8	1,6	100,0
TOTALE	499	100,0	
Mancata risposta	8		
Totale compl.	507		

Figura 4.37: Ripartizione del campione secondo la variabile "Percorso Seguito"



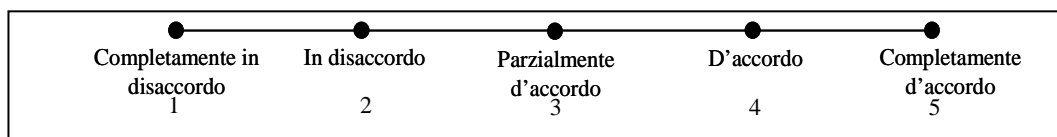
4.3.3. I Benefici ricercati dal cliente museale

4.3.3.1 I benefici Funzionali

La fase della ricerca empirica qui condotta mira a definire i benefici cui il consumatore museale campano attribuisce maggiore rilevanza attraverso l'attribuzione di un giudizio di preferenza tra assolutamente in disaccordo ed estremamente d'accordo. I dati vengono raggruppati in relazione alla (macro)tipologia di riferimento analizzata.

Ci si sofferma, in primo luogo, sui benefici definiti funzionali, collegati, ovvero, alla “funzione tipica” del museo (Cfr. Tab. 4.14).

A fini elaborativi è stato attribuito un valore numerico al giudizio di preferenza associato dal visitatore ai diversi *item*. L'attribuzione, tramite la Scala di Likert, prevede il valore numerico 1 alla modalità “Completamente in Disaccordo sino al valore 5 attribuito a “Completamente d'accordo”.



Attraverso l'analisi degli istogrammi di frequenza e dei principali indicatori di natura descrittiva, è possibile evidenziare come i giudizi di preferenza per il beneficio “approfondire una specifica tematica di interesse” si addensino principalmente verso le modalità “d'accordo” ed “estremamente d'accordo” (Cfr. Fig. 4.11 e Tab. 4.15).

Tabella 4.23: Benefici di natura "Funzionale"

Approfondire una specifica tematica di interesse				Esplorare nuovi luoghi			
	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata		Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Assol. Disaccordo	4	,8	,8	Assol. Disaccordo	6	1,2	1,2
In disaccordo	12	2,4	3,2	In disaccordo	33	6,5	7,7
Parzialm. D'accordo	96	19,0	22,2	Parzialm. D'accordo	87	17,2	24,9
D'accordo	264	52,3	74,5	D'accordo	225	44,5	69,4
Completamente d'accordo	129	25,5	100,0	Completamente d'accordo	155	30,6	100,0
Totale	505	100,0		Totale	506	100,0	
Mancata risposta	2			Mancata risposta	1		
Totale	507			Totale	507		

Stimolo all'apprendimento				Confronto con culture passate e differenti			
	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata		Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Assol. Disaccordo	19	3,7	3,7	Assol. Disaccordo	1	,2	,2
In disaccordo	67	13,2	17,0	In disaccordo	40	7,9	8,1
Parzialm. D'accordo	74	14,6	31,6	Parzialm. D'accordo	59	11,7	19,8
D'accordo	218	43,0	74,6	D'accordo	244	48,4	68,3
Completamente d'accordo	129	25,4	100,0	Completamente d'accordo	160	31,7	100,0
Totale	507	100,0		Totale	504	100,0	
Mancata risposta	0			Mancata risposta	3		
Totale	0			Totale	507		

Imparare ed accrescere la propria cultura				Curiosità verso nuovi aspetti culturali			
	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata		Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Assol. Disaccordo	12	2,4	2,4	Assol. Disaccordo	5	1,0	1,0
In disaccordo	47	9,3	11,6	In disaccordo	17	3,4	4,3
Parzialm. D'accordo	45	8,9	20,5	Parzialm. D'accordo	67	13,2	17,6
D'accordo	205	40,4	60,9	D'accordo	272	53,6	71,2
Completamente d'accordo	198	39,1	100,0	Completamente d'accordo	146	28,8	100,0
Totale	507	100,0		Totale	507	100,0	
Mancata risposta	0			Mancata risposta	0		
Totale	0			Totale	0		

Figura 4.38: Diagramma a barre di “Approfondire una specifica tematica di interesse”

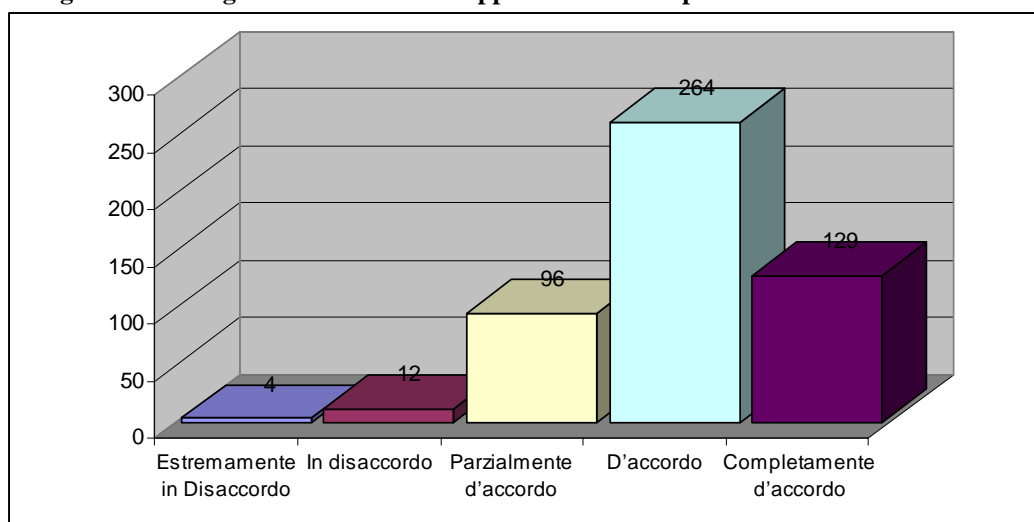


Tabella 4.24: Principali indicatori descrittivi per la variabile “Approfondire una specifica tematica di interesse”

Numero di osservazioni	Valide	505
	Mancata risposta	2
Mediana		4,00
Moda		4
Skewness (Grado di dispersione) ⁶¹		-,687
Percentili	25	4,00
	50	4,00
	75	5,00

L'indice del grado di dispersione della variabile, infatti, presenta un valore negativo evidenziando come il giudizio del consumatore museale si orienti verso la parte destra della distribuzione, ove sussistono modalità che attribuiscono una rilevante importanza a tale tipologia di beneficio.

Ulteriori elementi di approfondimento emergono dallo studio della variabile “Accrescere la propria cultura” (Cfr. Fig. 4.12 e Tab. 4.16).

⁶¹ La *skewness* misura il grado di simmetria dei valori: assume valore 0 se c'è simmetria (la massima simmetria è quella presentata dalla distribuzione Normale in cui moda, media e mediana coincidono), presenta valori < 0 con asimmetria negativa, cioè quando la moda è spostata verso i valori massimi della distribuzione ed è > 0 se la moda è spostata verso l'estremo inferiore della distribuzione (asimmetria positiva).

Figura 4.39: Diagramma a Barre della variabile “Accrescere la propria cultura”

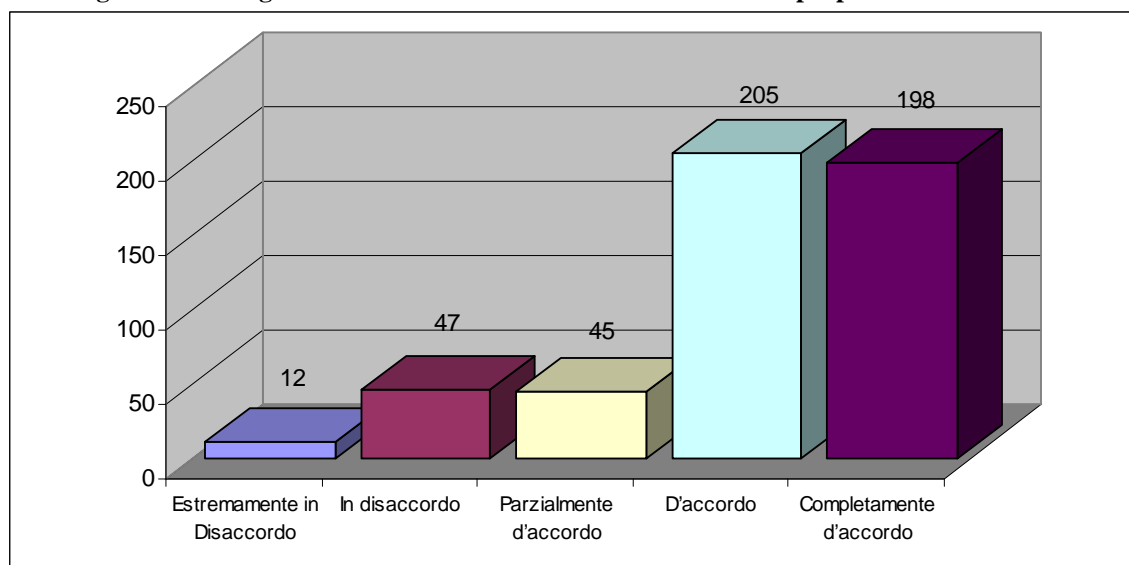


Tabella 4.25: Principali indicatori descrittivi per “Accrescere la propria cultura”

Numero di osservazioni	Valide	507
	Mancata risposta	0
Mediana		4,00
Mode		4
Skewness (Grado di dispersione)		-1,123
Percentili	25	4,00
	50	4,00
	75	5,00

L’elaborazione dei principali indicatori di statistica descrittiva permette di affermare come tale beneficio sia fondamentale all’interno dell’ordine di preferenza del consumatore museale. La distribuzione, infatti, sottolinea come l’orientamento della clientela sia guidato da esigenze di natura conoscitiva.

Da tale punto di vista, quindi, è essenziale notare come la funzione “tipica” del museo – conservare beni e reperti culturali con l’obiettivo di diffonderne la conoscenza presso i propri clienti e la collettività in genere – sia ancora vista come determinante nel *set* di preferenze di consumo di prodotti artistico-culturali.

Tale risultanza è strettamente legata all’andamento dell’*item* “Esplorare nuovi Luoghi” (Vd. Fig.4.13 e Tab. 4.17).

Figura 4.40: Diagramma a Barre di “Esplorare Nuovi Luoghi”

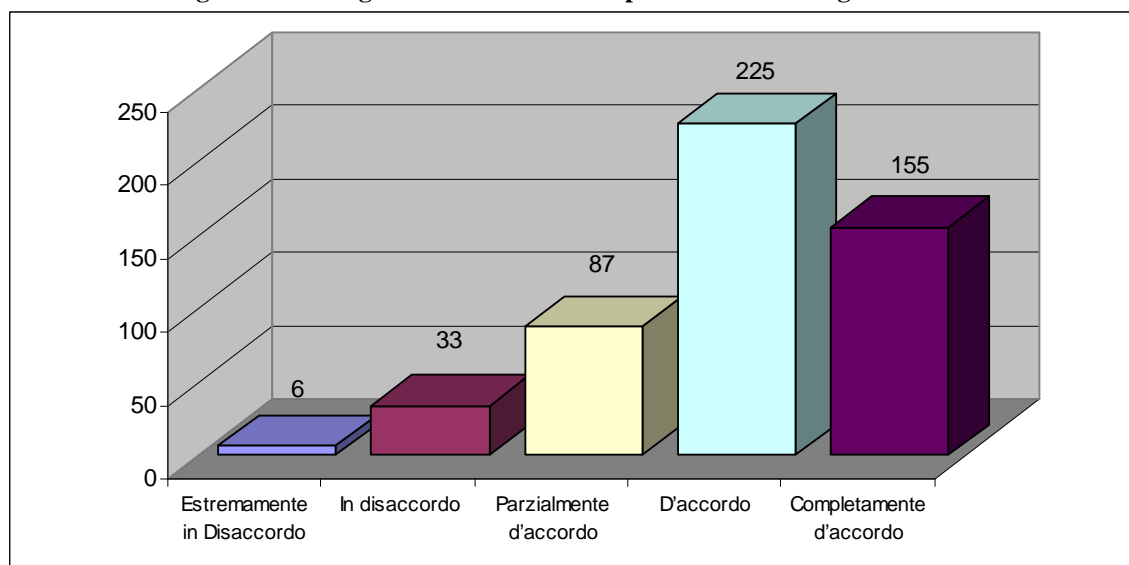


Tabella 4.26: Principali indicatori descrittivi di “Esplorare Nuovi Luoghi”

Numero di osservazioni	Valide	506
	Mancata risposta	1
Mediana		4,00
Moda		4
Skewness (Grado di Dispersione)		-,810
Percentili	25	3,75
	50	4,00
	75	5,00

L'andamento delle preferenze di tale variabile dimostra come la clientela museale consideri l'esperienza culturale come un possibile *link* per la conoscenza del contesto territoriale di visita, del percorso storico e culturale. La ricerca di tali benefici è strettamente correlata alla presenza di turisti o di visitatori provenienti da contesti differenti da quello campano. Tale evidenza è appurabile dalla tabella incrociata (Cfr. Tab. 4.18) tra preferenza accordata al beneficio “conoscere il territorio” e la provenienza della clientela.

Nello specifico è possibile evidenziare come dei 108 intervistati provenienti da altre regioni italiane rispetto alla Campania, il 51,9% dichiara di essere d'accordo ed il 34,3% di ritrovarsi “estremamente d'accordo” con la possibilità offerta dal museo di conoscerne il rispettivo territorio.

Tabella 4.27: Relazione tra “Esplorare nuovi luoghi” e Provenienza del campione

		Provenienza				Totale	
		<i>Napoli e Provincia</i>	<i>Regione Campania</i>	<i>Italia</i>	<i>Resto del Mondo</i>		
Esplorare nuovi luoghi	<i>Completamente in disaccordo</i>	N %	3 1,3%	0 ,0%	1 ,9%	1 ,8%	5 1,0%
	<i>In disaccordo</i>	N %	17 7,1%	2 6,9%	1 ,9%	13 10,2%	33 6,5%
	<i>Parzialmente d'accordo</i>	N %	33 13,8%	4 13,8%	13 12,0%	37 28,9%	87 17,2%
	<i>D'accordo</i>	N %	97 40,4%	14 48,3%	56 51,9%	58 45,3%	225 44,6%
	<i>Completamente d'accordo</i>	N %	90 37,5%	9 31,0%	37 34,3%	19 14,8%	155 30,7%
Totale		N %	240 100,0%	29 100,0%	108 100,0%	128 100,0%	505 100,0%

Ultimo *item* di cui si ritiene opportuno l'approfondimento specifico (rimandando l'analisi delle restanti variabili in appendice) è lo “Stimolo all'apprendimento” inteso come la possibilità fornita dall'esperienza museale di attivare nuovi percorsi di ricerca attraverso l'approfondimento delle opere e dei beni visitati (VD. Fig 4.14 e Tab. 4.19).

Figura 4.41: Diagramma a barre relativo a “Stimolo all'apprendimento”

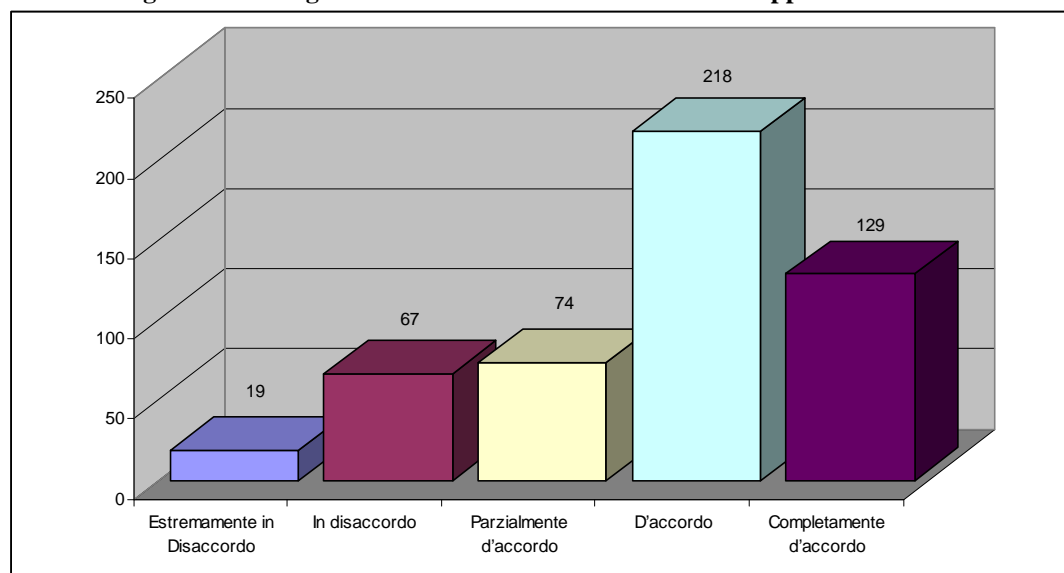


Tabella 28: Principali Indicatori descrittivi di “Stimolo all’apprendimento”

Numero di osservazioni	Valide	507
	Mancata risposta	0
Mediana		4,00
Moda		4
Skewness (Grado di Dispersione)		-,753
Percentili	25	3,00
	50	4,00
	75	5,00

Da notare come la distribuzione di tale *item* sia meno asimetrica, evidenziando come una buona percentuale della clientela non ritrovi all’interno del proprio ordine di preferenza tale esigenza di natura conoscitiva. L’andamento di tale *item* pare sottolineare come, a causa della provenienza locale della clientela e dell’alta percentuale di soggetti “fidelizzati” ai differenti musei napoletani, i visitatori dispongono già delle conoscenze necessarie ed abilitanti ai fini della comprensione delle opere, “tralasciandone” la possibilità di attivare nuovi percorsi culturali.

4.3.3.2 I benefici Psicologici

Il prosieguo della ricerca empirica ivi condotta prevede l’analisi delle variabili identificate all’interno della (macro)tipologia “Benefici psicologici”, legati, nello specifico, a tutto ciò che è attinente alla sfera individuale dell’individuo fruitore dell’esperienze culturale. Ci si riferisce, in particolare, al senso di divertimento, relax, piacere, distacco o cambiamento collegato al consumo di prodotti museali. L’analisi descrittiva delle frequenze ripartite per singolo *item* viene riportata all’interno della Tab. 4.20, successivamente si procede alla identificazione degli output informativi ritenuti maggiormente significativi.

Tabella 4.29: Benefici di Natura “Psicologica”

Vado al museo perché mi diverte				Distacco dalla responsabilità della vita di tutti i giorni			
	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata		Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Assol. Disaccordo	29	5,7	5,7	Assol. Disaccordo	43	8,5	8,5
In disaccordo	103	20,4	26,1	In disaccordo	155	30,6	39,1
Parzialm. D'accordo	141	27,9	54,1	Parzialm. D'accordo	163	32,1	71,2
D'accordo	182	36,0	90,1	D'accordo	106	20,9	92,1
Completamente d'accordo	50	9,9	100,0	Completamente d'accordo	40	7,9	100,0
Totale	505	100,0		Totale	507	100,0	
Mancata risposta	2			Mancata risposta	0		
Totale	507			Totale	507		

Cambiamento dalla routine giornaliera				Rivivere il periodo o l'epoca cui l'opera si riferisce			
	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata		Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Assol. Disaccordo	30	5,9	5,9	Assol. Disaccordo	8	1,6	1,6
In disaccordo	100	19,8	25,7	In disaccordo	81	16,0	17,6
Parzialm. D'accordo	132	26,1	51,8	Parzialm. D'accordo	102	20,1	37,7
D'accordo	165	32,6	84,4	D'accordo	202	39,8	77,5
Completamente d'accordo	79	15,6	100,0	Completamente d'accordo	114	22,5	100,0
Totale	506	100,0		Totale	507	100,0	
Mancata risposta	1			Mancata risposta	0		
Totale	507			Totale	507		

Senso di Scoperta				Senso di rilassamento			
	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata		Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Assol. Disaccordo	0	0		Assol. Disaccordo	7	1,4	1,4
In disaccordo	36	7,1	7,1	In disaccordo	61	12,1	13,4
Parzialm. D'accordo	89	17,6	24,7	Parzialm. D'accordo	122	24,1	37,5
D'accordo	248	49,0	73,7	D'accordo	211	41,7	79,2
Completamente d'accordo	133	26,3	100,0	Completamente d'accordo	105	20,8	100,0
Totale	506	100,0		Totale	506	100,0	
Mancata risposta	1			Mancata risposta	1		
Totale	507			Totale	507		

Da una prima analisi di natura generale è possibile notare come la ripartizione dei giudizi di preferenza per tali tipologie di item non sia così nettamente orientata rispetto ai benefici di natura funzionale.

Dall'analisi dei percentili è possibile evidenziare come la distribuzione della variabile psicologica "Distacco dalle responsabilità della vita di tutti i giorni" si addensano fra la modalità "in disaccordo" e "Parzialmente d'accordo" (quest'ultima rappresenta anche la mediana) (Cfr. Fig. 4.15 e Tab. 4.21).

Figura 4.42: Diagramma a Barre relativo a "Distacco dalle responsabilità"

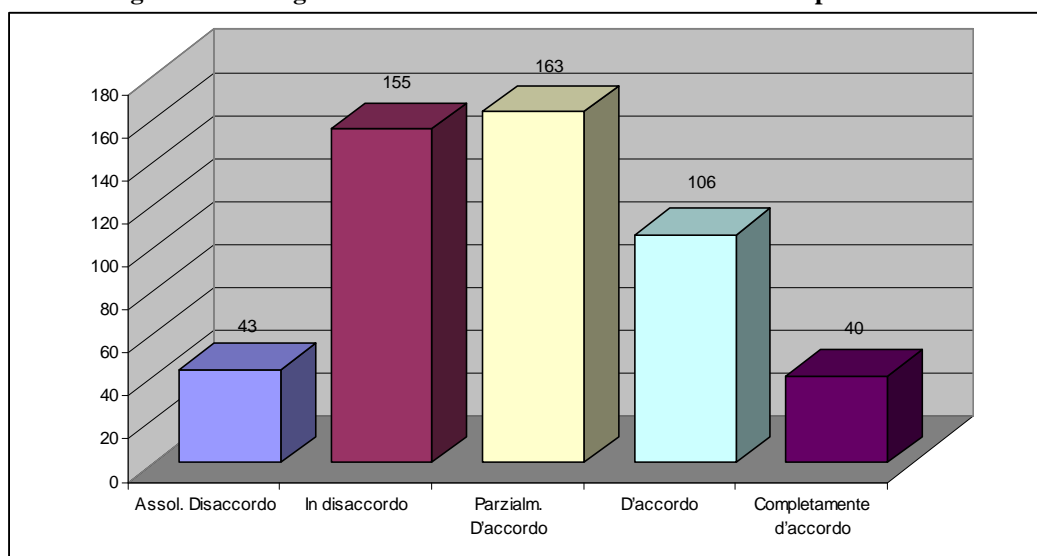


Tabella 4.30: Andamento della variabile "Distacco dalle responsabilità"

Numero di osservazioni	Valide	507
	Mancata risposta	0
Mediana		3,00
Moda		3
Skewness (Grado di dispersione)		,188
Percentili	25	2,00
	50	3,00
	75	4,00

L'analisi dei percentili sottolinea, invece, come all'interno del primo quartile (che individua il 25% della distribuzione cumulata) siano raggruppate le osservazioni "Completamente in disaccordo" e "in disaccordo". All'interno del secondo quartile, invece, viene ricompresa anche la modalità "parzialmente d'accordo".

Il grado di dispersione (*skewness*), infine, presentando valori lievemente positivi, dimostra come la distribuzione di tale variabile sia sostanzialmente simmetrica ma con una vicinanza maggiore della moda verso l'estremo inferiore.

Tale informazione sembra sottolineare come il consumatore culturale non consideri l'istituzione museale come un elemento chiave nella soddisfazione di tali tipologie di bisogni, preferendo rivolgersi verso altre tipologie di sistemi di offerta derivanti da *player* che operano in business attigui (teatri, cinema, etc) o distanti (turismo, benessere e così via).

La variabile "divertimento", invece, evidenzia come il consumatore culturale napoletano individui all'interno dell'istituzione museale un possibile luogo ove condurre un'esperienza conoscitiva connotata tuttavia da caratteri ludici (Cfr. Fig. 4.16 e Tab. 4.22).

La distribuzione, infatti, vede addensare i giudizi di preferenza sulla modalità d'accordo nonostante il 25% della popolazione si ritrovi "completamente in disaccordo" ed "in disaccordo".

Figura 4.43: Diagramma a barre della variabile "Divertimento"

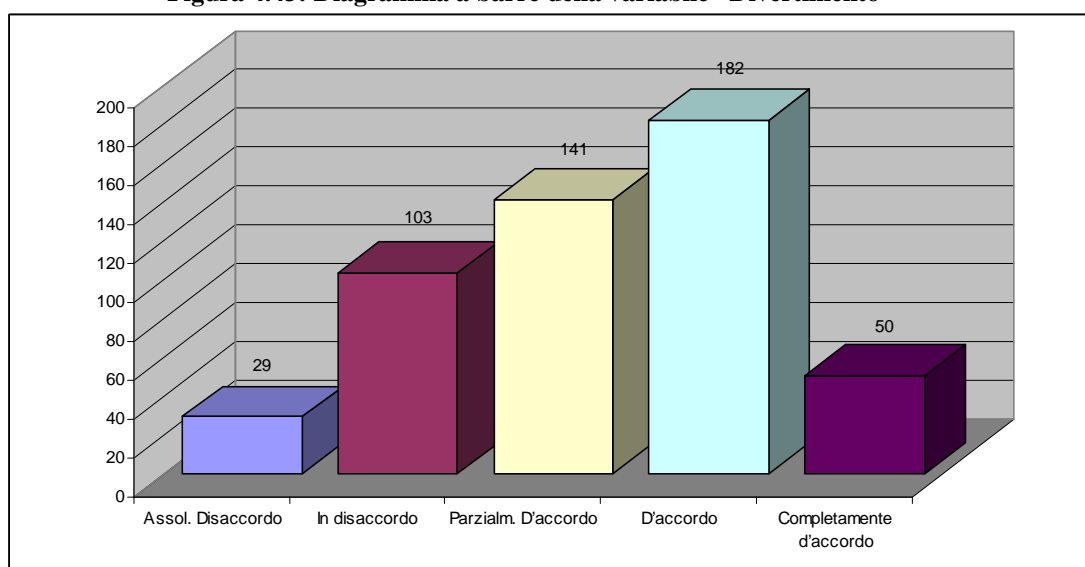


Tabella 4.31: Principali Indicatori descrittivi di “Divertimento”

Numero di Osservazioni	Valide	505
	Mancata risposta	2
Mediana		3,00
Moda		4
Skewness (Grado di Dispersione)		-,282
Percentili	25	2,00
	50	3,00
	75	4,00

Tale fascia di clientela, seppur residuale, vede il museo ancora come un luogo ove si realizza l'attività espositiva riferita a beni ed opere di natura culturale con l'obiettivo di conoscerne il percorso, i tratti e la storia. Tale esperienza, quindi, è realizzata soprattutto attraverso la conduzione di processi cognitivi, tralasciando il lato ricreativo connesso alla scoperta di nuovi elementi.

Approfondendo tale fase di studio è possibile rilevare come un *driver* “guida” all'interno delle preferenze di consumo in ambito museale sia rappresentato dal senso di piacere e di eccitazione derivante dalla scoperta di nuove opere (beni, monumenti, etc.) connessa alla visita condotta.

Tale evidenza deriva dall'analisi delle risultanze della variabile “Senso di scoperta” (riportata all'interno della Fig. 4.17 e Tab. 4.23).

Figura 4.44: Diagramma a Barre di “Senso di Scoperta”

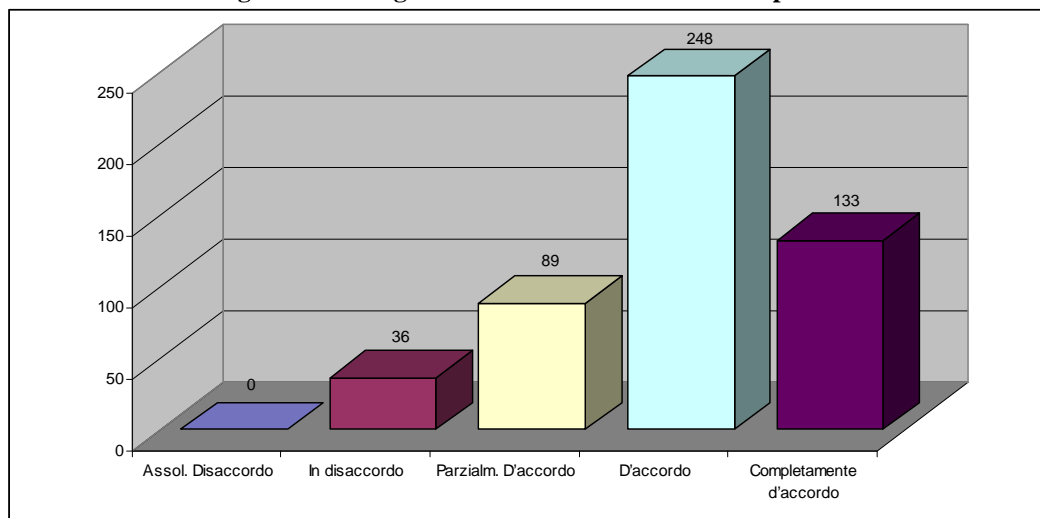


Tabella 4.32: Principali Indicatori descrittivi di “Senso di Scoperta”

Numero di osservazioni	Valide	506
	Mancanti	1
Mediana		4,00
Moda		4
Skewness (Grado di Dispersione)		-,595
Percentili	25	4,00
	50	4,00
	75	5,00

Più in dettaglio, la disamina di tale variabile rileva come i giudizi di preferenza si collochino soprattutto all'interno della modalità “d'accordo” e, seppur in misura minore, “completamente d'accordo”.

L'indice di dispersione, inoltre, è fortemente negativo risultando la distribuzione fortemente asimmetrica verso i valori più elevati.

L'interpretazione della variabile “senso di scoperta” non può slegarsi, tuttavia, dagli aspetti più strettamente conoscitivi collegati all'esperienza museale. Nello specifico, le diverse fasce di clientela, attribuendo una rilevante importanza a benefici di natura funzionale, associati agli aspetti cognitivi evidenziati nel par 4.3.3.1, attribuiscono parimenti valore ad una delle conseguenze dirette di tale processo di apprendimento, ovvero il senso di piacere derivante dal contatto e dell'immagazzinamento di nuove informazioni.

Riassumendo, e rimandando ulteriori informazioni di natura descrittiva all'interno dell'appendice, è possibile constatare come i benefici di natura psicologica qualora considerati singolarmente non riescono ad assumere i connotati di *driver* guida del comportamento di consumo culturale, ma se “integrati” a benefici più strettamente conoscitivi (e per questo motivo “funzionali”), possono rappresentare un elemento di “valore” all'interno dell'esperienza museale.

4.3.2.3 I benefici Sociologici

La conduzione della visita museale non si limita esclusivamente ad un'esperienza di natura ludico-conoscitivo, ma può assumere valore anche in relazione alla possibilità che offre di vivere un'esperienza di consumo collettiva, segnata ovvero dalla presenza di soggetti appartenenti al contesto sociale di appartenenza o di riferimento.

Di seguito, pertanto, si riportano i giudizi di preferenza espressi dagli intervistati per i diversi item appartenenti alla categoria dei benefici di natura sociologica (Vd. Tab. 4.24).

Tabella 4.33: Benefici di Natura "Sociologica"

Condividere con altri la scoperta di nuove culture				Illustrare le opere del museo ai miei amici/familiari			
	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata		Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Assol. Disaccordo	9	1,8	1,8	Assol. Disaccordo	57	11,3	11,3
In disaccordo	62	12,3	14,0	In disaccordo	150	29,6	40,9
Parzialm. D'accordo	129	25,5	39,5	Parzialm. D'accordo	147	29,1	70,0
D'accordo	234	46,2	85,8	D'accordo	122	24,1	94,1
Completamente d'accordo	72	14,2	100,0	Completamente d'accordo	30	5,9	100,0
Totale	506	100,0		Totale	506	100,0	
Mancata risposta	1			Mancata risposta	1		
Totale	507			Totale	507		

Passare del tempo con i miei amici o familiari				Fare qualcosa di qualità con i miei amici o familiari			
	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata		Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Assol. Disaccordo	12	2,4	2,4	Assol. Disaccordo	6	1,2	1,2
In disaccordo	96	19,0	21,3	In disaccordo	82	16,2	17,4
Parzialm. D'accordo	100	19,8	41,1	Parzialm. D'accordo	143	28,3	45,7
D'accordo	201	39,7	80,8	D'accordo	215	42,5	88,1
Completamente d'accordo	97	19,2	100,0	Completamente d'accordo	60	11,9	100,0
Totale	506	100,0		Totale	506	100,0	
Mancata risposta	1			Mancata risposta	1		
Totale	507			Totale	507		

Incontrare altre persone che condividono la stessa passione per la cultura				Discutere con gli altri delle collezioni del museo			
	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata		Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Assol. Disaccordo	50	9,9	9,9	Assol. Disaccordo	10	2,0	2,0
In disaccordo	128	25,2	35,1	In disaccordo	51	10,1	12,1
Parzialm. D'accordo	127	25,0	60,2	Parzialm. D'accordo	117	23,1	35,2
D'accordo	142	28,0	88,2	D'accordo	233	46,0	81,2
Completamente d'accordo	60	11,8	100,0	Completamente d'accordo	95	18,8	100,0
Totale	507	100,0		Totale	506	100,0	
Mancata risposta	0			Mancata risposta	1		
Totale	507			Totale	507		

In relazione agli elementi derivanti dall'analisi dell'item di ricerca “condividere con gli altri la scoperta di nuove culture” (Vd. Fig. 4.18 e Tab 4.25), è possibile affermare come l'esperienza museale sia caratterizzata tendenzialmente da una forte componente sociale.

Figura 4.45: Diagramma a barre di “Condividere la scoperta”

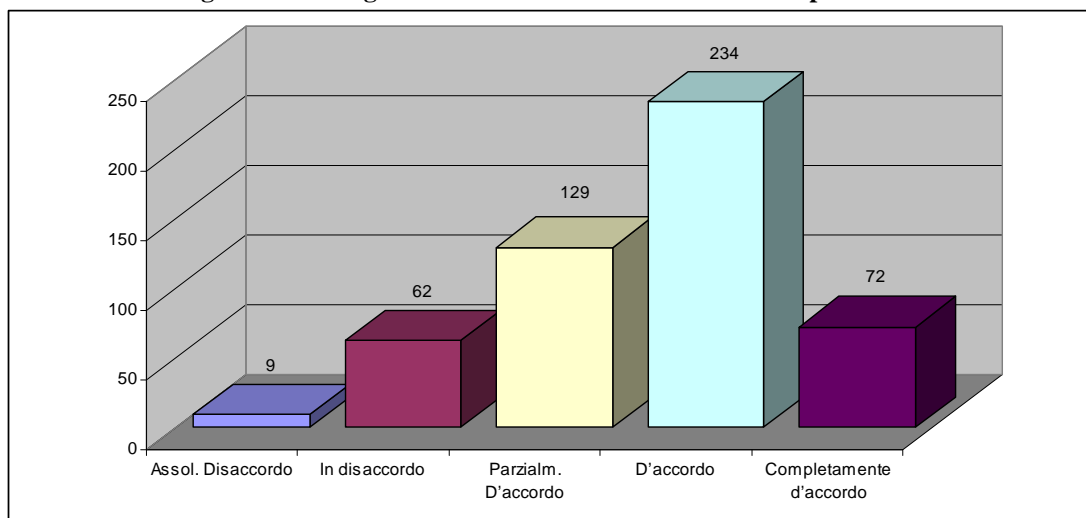


Tabella 4.34: Principali Indicatori descrittivi di “Condividere la Scoperta”

Numero di osservazioni	Valide	506
	Mancata risposta	1
Mediana		4,00
Moda		4
Skewness (Grado di Dispersione)		-,512
Percentili	25	3,00
	50	4,00
	75	4,00

L'analisi delle frequenze e dei percentili evidenzia come se da una parte l'esperienza museale si basa sull'elaborazione personale di input di natura conoscitiva cui il consumatore attribuisce una proposta di senso, dall'altra tale attività assume maggior valore qualora all'interno del processo possano essere inseriti input, considerazioni – in altri termini condivisione – derivanti da altri soggetti.

Nello specifico, più del 50% dei visitatori intervistati ha affermato di essere “d'accordo” o “estremamente d'accordo” con la condivisione della scoperta di

nuovi elementi culturali. Dato confermato dall'indice di dispersione che rileva uno spostamento della distribuzione verso le modalità succitate.

E' possibile affermare, inoltre, come la clientela museale napoletana orienti la propria esperienza sociale soprattutto verso l'attivazione di meccanismi di condivisione della conoscenza e non di trasferimento. Tale dato è confermato dall'analisi delle risultanze dell'*item* "Illustrare le opere ai propri amici" relativo alla possibilità offerta dal museo di far divenire il fruitore come un "intermediario" o un "diffusore" di conoscenza nei confronti dei propri amici o familiari (Vd. Fig. 4.19 e Tab. 4.26).

Figura 4.46: Diagramma Barre di "Illustrare le opere ai propri amici/familiari"

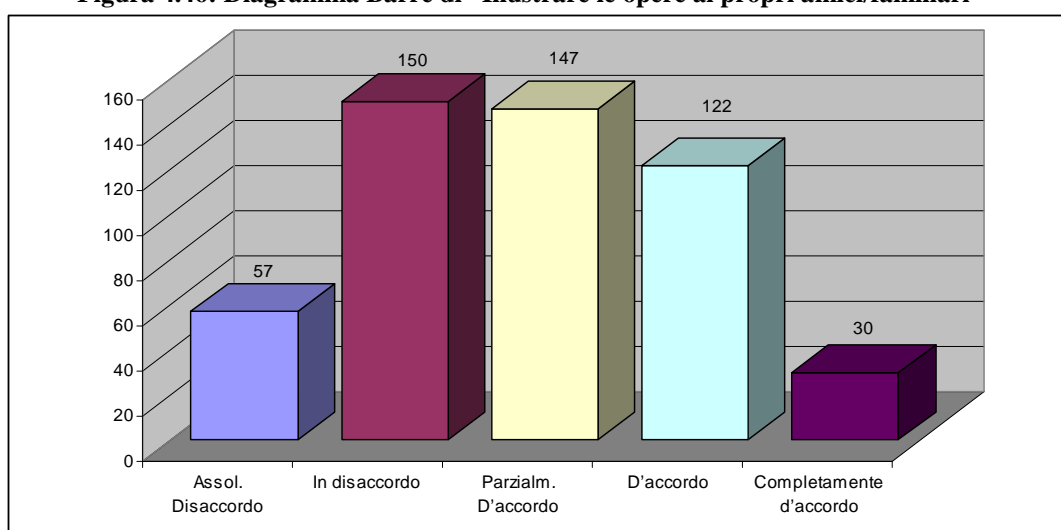


Tabella 4.35: Principali Indicatori descrittivi per "Illustrare le opere"

Numero di osservazioni	Valide	506
	Mancanti	1
Mediana		3,00
Moda		2
Skewness (Grado di Dispersione)		,080
Percentili	25	2,00
	50	3,00
	75	4,00

Con un maggior grado di dettaglio è possibile rilevare come oltre il 40% degli intervistati si dichiara "estremamente in disaccordo" e "in disaccordo" con la presenza di tale variabile nel proprio ordine di preferenza, evidenziando come il

ruolo formativo del museo possa espletarsi senza la presenza di intermediari appartenenti al proprio contesto sociale di riferimento⁶².

La centralità della condivisione delle informazioni ricevute ed elaborate personalmente rappresenta, a sua volta, l'input per nuovi elementi associativi nei confronti dei propri amici o familiari. Il consumo di prodotti museali, infatti, implica la possibilità di attivare meccanismi di condivisione anche *ex post* rispetto alla visita condotta, grazie alla discussione con amici e familiari.

Non solo, tali attività permettono di attivare meccanismi "virtuosi" di apprendimento continuo od una migliore conoscenza delle idee e dei valori dei soggetti con cui si è realizzata la visita.

Figura 4.47: Diagramma a Barre di "Discutere delle opere con amici/familiari"

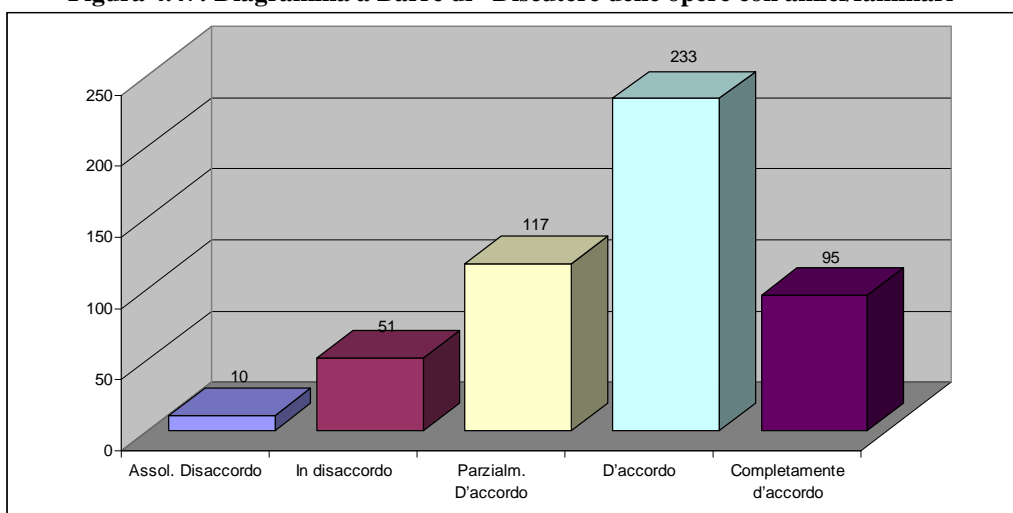


Tabella 36: Principali indicatori descrittivi di "Discutere delle opere"

Numero di osservazioni	Valide	506
	Mancate risposte	1
Mediana		4,00
Moda		4
Skewness (Grado di Dispersione)		-,611
Percentili	25	3,00
	50	4,00
	75	4,00

⁶² All'interno dell'interpretazione di tale dato non viene rilevato, naturalmente, il processo di intermediazione di conoscenza attuato da soggetti che, seppur non facenti parte del contesto sociale di riferimento, operano come intermediari nella diffusione della conoscenza. A puro titolo esemplificativo basti pensare al ruolo svolto dalle guide.

Tale dato è confermato dai visitatori napoletani che, nella percentuale cumulata del 60%, dichiarano di essere d'accordo o completamente d'accordo con la possibilità di rafforzare le proprie relazioni sociali tramite la discussione ed il dibattito sulle opere visitate.

4.4. L'analisi bivariata: relazioni tra caratteristiche del campione e tra benefici attesi

All'interno di indagini di natura sociologica si rilevano molti caratteri (variabili) per ciascuna unità (individuo) (Bailey, 1996). La disponibilità di tale pluralità di dati permette non solo l'analisi delle distribuzioni per singola variabile (trattata nei paragrafi precedenti) ma di rispondere a domande secondo combinazioni di diversi caratteri. Tale tipologia di analisi è detta *bivariata* in quanto si svolge attraverso la descrizione dell'andamento di due variabili in relazione alle differenti unità individuate.

All'interno del presente studio ci si concentrerà in primo luogo sulle caratteristiche psico-demografiche studiando le relazioni tra le caratteristiche demografiche del campione con le modalità di consumo dei prodotti museali. Tale fase verrà implementata grazie all'ausilio di distribuzioni doppie di frequenza (o tabelle a doppia entrata) in modo da evidenziare come la distribuzione di una variabile si relazioni ad un'altra.

Successivamente, si indagherà la relazione fra i diversi benefici al fine di evidenziare l'eventuale presenza di correlazioni positive o negative in termini di giudizi di preferenza espressi.

La presenza di tali relazioni verrà studiata tramite l'indice di Kendall, particolarmente adatto nella misurazione della correlazione fra variabili di natura ordinale.

Tabella 4.37: Modalità di reperimento delle informazioni rispetto alla provenienza della clientela

			Modalità di reperimento delle informazioni													Totale	
			<i>Comunicaz. a Domicilio</i>	<i>Pubblicità su riviste</i>	<i>Pubblicità su quotidiani</i>	<i>Pubblicità stradale</i>	<i>TV</i>	<i>Radio</i>	<i>Internet</i>	<i>Amici e Parenti</i>	<i>Locandine nei negozi</i>	<i>Agenzie turistiche di viaggio</i>	<i>Museo già conosciuto</i>	<i>Scuola/Università</i>	<i>Per caso</i>		<i>Altro</i>
Provenienza	NAPOLI E PROVINCIA	N	0	4	5	4	1	0	8	21	1	4	182	22	1	6	259
		%	0,0%	1,5%	1,9%	1,5%	0,4%	0,0%	3,1%	8,1%	0,4%	1,5%	70,3%	8,5%	0,4%	2,3%	100,0%
	REGIONE CAMPANIA	N	1	2	0	0	1	0	1	4	0	0	18	2	2	1	32
		%	3,1%	6,3%	0,0%	0,0%	3,1%	0,0%	3,1%	12,5%	0,0%	0,0%	56,3%	6,3%	6,3%	3,1%	100,0%
	ITALIA	N	0	20	3	4	7	0	12	22	1	15	29	5	4	9	131
		%	0,0%	15,3%	2,3%	3,1%	5,3%	0,0%	9,2%	16,8%	0,8%	11,5%	22,1%	3,8%	3,1%	6,9%	100,0%
	RESTO DEL MONDO	N	0	15	3	6	0	0	12	13	1	55	9	0	7	30	151
		%	0,0%	9,9%	2,0%	4,0%	0,0%	0,0%	7,9%	8,6%	0,7%	36,4%	6,0%	0,0%	4,6%	19,9%	100,0%

4.4.1. Le specificità del fruitore fra locale e globale

Le prime differenze fra il visitatore locale – appartenente ovvero al contesto territoriale specifico ove si trova il museo, Napoli e le altre Province Campane – ed il visitatore globale – proveniente dal resto di Italia o del Mondo – sono rintracciabili in primo luogo all'interno delle modalità attraverso cui sono venuti a conoscenza dell'istituzione museale e del relativo sistema d'offerta implementato (Cfr. Tab.4.28).

Con specifico riferimento al visitatore campano è possibile rilevare come le informazioni disponibili sul museo appartengano già al bagaglio conoscitivo dell'individuo che, per tale motivo, non integra il proprio processo decisionale con le informazioni derivanti da altri soggetti o strumenti.

La maggior parte delle unità (182) dichiarano, infatti, di essere già a conoscenza del museo, mentre solo una parte residuale afferma di esserne venuto a conoscenza tramite amici o parenti o attraverso il ruolo informativo svolto dalla Scuola o dall'Università.

Tale informazione deve essere interpretata, da una parte, in relazione alla conoscenza che i visitatori locali hanno del proprio territorio e della relativa offerta culturale e dall'altra in funzione di una buona attività comunicativa che, evidentemente, i musei riescono ad attuare nei confronti del bacino di utenza locale.

Tale attività comunicativa realizzata dai musei statali partenopei, inoltre, si riflette anche a livello più esteso, all'interno dell'intero territorio nazionale.

La maggior parte dei visitatori proveniente dalle altre regioni di Italia, infatti, dichiara di essere già a conoscenza del museo e delle relative opere o di essersi affidato alla pubblicità presente su riviste. Ciò evidenzia come un tipo di attività promozionale basata su tali strumenti comunicazionali possa compensare il mancato ricorso a tecniche maggiormente estensive e costose (Tv, radio, etc.).

Analizzando la clientela di tipo internazionale è possibile notare, invece, come un ruolo fondamentale nella diffusione delle informazioni sulle realtà museali campane e le relative offerte culturali sia svolta nell'intermediazione realizzata dalle agenzie di viaggio. Ciò evidenzia come lo sviluppo delle realtà museali non

possa prescindere da un'azione integrata che coinvolga in un'ottica di *network* tutti gli attori coinvolti all'interno del comparto culturale.

Qualora il processo di reperimento delle informazioni non viene condotto dalle agenzie turistiche, la clientela internazionale integra il proprio processo decisionale grazie alla consultazione di guide acquistate in loco (specificate dagli intervistati all'interno della modalità "Altro", pari al 19,9%).

Altro elemento di differenziazione tra clientela locale e internazionale può essere considerato nella collocazione dell'esperienza museale all'interno del percorso culturale realizzato (Cfr. Tab. 4.29).

Tabella 4.38: Percorso culturale in relazione alla provenienza della clientela

		Provenienza				Totale
		<i>Napoli e Provincia</i>	<i>Campania</i>	<i>Italia</i>	<i>Resto del Mondo</i>	
Cosa intende fare dopo la visita al museo	<i>Visitare i dintorni</i>	N 44	4	25	13	86
		% 18,7%	13,8%	23,4%	10,2%	17,3%
	<i>Visitare la località sede del museo</i>	N 3	2	12	28	45
		% 1,3%	6,9%	11,2%	22,0%	9,0%
	<i>Visitare altri musei</i>	N 7	0	10	28	45
		% 3,0%	,0%	9,3%	22,0%	9,0%
	<i>Acquistare prodotti tipici locali</i>	N 0	0	1	0	1
		% ,0%	,0%	,9%	,0%	,2%
	<i>Fare shopping</i>	N 10	5	5	9	29
	% 4,3%	17,2%	4,7%	7,1%	5,8%	
<i>Pranzare in ristoranti o locali</i>	N 36	8	27	21	92	
	% 15,3%	27,6%	25,2%	16,5%	18,5%	
<i>Tornare a casa, albergo o ufficio</i>	N 134	10	23	25	192	
	% 57,0%	34,5%	21,5%	19,7%	38,6%	
<i>Continuare itinerario tour operator</i>	N 1	0	4	3	8	
	% ,4%	,0%	3,7%	2,4%	1,6%	
Totale	N 235	29	107	127	498	
	% 100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

In relazione alla clientela internazionale è possibile sottolineare come la visita museale sia una tappa di un percorso culturale di più ampio respiro che porta il fruitore ad una conoscenza integrata e approfondita dell'offerta culturale proposta dalla localizzazione oggetto di visita.

Ciò è testimoniato dall'alta percentuale di intervistati provenienti dall'estero che dichiara di voler integrare l'esperienza condotta con la visita presso altri musei o nei dintorni.

La clientela locale, invece, considera la visita museale come un'attività maggiormente "delimitata" e "specificata" all'interno delle regolari attività di consumo culturale preferendo, a seguito dell'esperienza condotta, fare ritorno a casa o in ufficio.

Ciò permette di affermare come tale fascia di visitatori possa avere a propria disposizione una quantità di risorse (soprattutto di tempo) maggiore da dedicare allo studio ed alla riflessione sugli aspetti contenutistici delle opere, al contrario della clientela internazionale che, in un lasso temporale di tempo maggiormente delimitato, cerca di fruire in maniera quanto più esaustiva del patrimonio culturale presente nell'area napoletana.

4.4.2. La correlazione fra i diversi benefici

L'analisi delle caratteristiche psico-grafiche della clientela dei musei statali napoletani permette di filtrare (o di "isolare") specifici segmenti di consumatore culturale al fine di svilupparne azioni maggiormente confacenti al profilo emerso. Tale analisi, tuttavia, viene integrata, all'interno di tale fase del lavoro, con l'approfondimento di specifiche relazioni fra diversi benefici attesi da parte della clientela.

Lo studio di tali rapporti avviene, pare opportuno ripeterlo, a livello bivariato, isolando, ovvero, due singole variabili per comprenderne l'andamento dell'una rispetto all'altra.

La descrizione di tali relazioni è avvenuta attraverso l'utilizzo dell'indice "Tau" di Kendall che, rispetto al più conosciuto ρ di Spearman, presenta il vantaggio di poter essere esteso:

- all'analisi dei coefficienti di correlazione parziale e netta;
- alla misura dell'accordo su giudizi multipli.

Tali evidenze ne rendono particolarmente adatta l'applicazione su giudizi di preferenza fra ordinamenti di natura positiva⁶³.

L'analisi delle relazioni maggiormente significative tra diverse tipologie di benefici è riportata all'interno della Tab. 4.30; le relazioni restanti vengono illustrate in Appendice.

⁶³ Il τ di Kendall varia in modo simile al coefficiente r di Pearson, ovvero:
- **+1**, quando la correlazione tra X e Y è massima e positiva,
- **-1**, quando la correlazione tra le due variabili è massima e negativa;
- **0**, quando non esiste alcuna correlazione.

Tabella 4.39: Correlazione Bivariata fra Benefici attesi

Benefici	Indicatori	<i>Distacco dalle responsabilità della vita di tutti i giorni</i>	<i>Passare del tempo con amici e familiari</i>	<i>Esplorare nuovi luoghi</i>	<i>Fare qualcosa di qualità con amici e familiari</i>	<i>Senso di scoperta</i>	<i>Illustrare il museo ai miei amici e familiari</i>	<i>Stimolo all'apprendimento</i>
<i>Cambiamento dalla routine giornaliera</i>	Coefficiente correlazione Significatività	,428 ,000	,214 ,000	,187 ,000	0,305 ,000	,230 ,000	,286 ,000	,095 ,000
<i>Imparare ed accrescere la propria cultura</i>	Coefficiente correlazione Significatività	,036 ,000	-,185 ,000	,370 ,000	,139 ,000	,168 ,000	,221 ,000	,442 ,000
<i>Confronto con culture passate e differenti</i>	Coefficiente correlazione Significatività	,113 ,003	,078 ,041	,396 ,000	,176 ,000	,334 ,000	,169 ,000	,317 ,000
<i>Curiosità verso nuovi aspetti culturali</i>	Coefficiente correlazione Significatività	,181 ,000	,245 ,000	,275 ,000	,250 ,000	,468 ,000	,221 ,000	,274 ,000
<i>Incontrare altre persone che condividono la stessa passione per la cultura</i>	Coefficiente correlazione Significatività	,291 ,000	,070 ,057	,194 ,000	,264 ,000	,283 ,000	,360 ,000	,350 ,000
<i>Condividere con altri la scoperta di nuove culture</i>	Coefficiente correlazione Significatività	,216 ,000	,193 ,000	,187 ,000	,378 ,000	,197 ,000	,245 ,000	,218 ,000

Gli indicatori riportati all'interno del grafico sono:

- Coefficiente di correlazione; a tal proposito, data l'alta variabilità del fenomeno, sono stati evidenziati solo le correlazioni il cui coefficiente è superiore a 0,36.
- La significatività della correlazione; ovvero il grado attraverso cui si rifiuta l'ipotesi H_0 affermando che la presenza di relazioni sia dovuta al caso. Il livello di significatività di una prova può essere scelto a piacere dallo sperimentatore. Tuttavia si sceglie di solito un livello di probabilità di 0,05 (5%) o di 0,01 (1%). Questa probabilità (il "valore P ") rappresenta una stima quantitativa della probabilità che le differenze osservate siano dovute al caso. Un valore P che si avvicina a 0 testimonia una bassa probabilità che la differenza osservata sia dovuta al caso.

Analizzando riportati all'interno della tabella succitata, è possibile evidenziare in primo luogo una forte correlazione tra il beneficio di natura psicologica "Senso di scoperta" e l'*item* di derivazione funzionale "Curiosità verso nuovi aspetti culturali". Tale informazione mette in risalto come la curiosità culturale dimostrata dai visitatori sia strettamente interrelata con il conseguente senso di piacere e di diletto derivante dalla scoperta di nuovi elementi culturali.

In tal senso pare possibile affermare come il museo possa soddisfare esigenze di natura conoscitiva, dettate in questo caso dalla curiosità individuale, attraverso il piacere di osservare e scoprire la storia ed il percorso culturale dei beni esposti.

Ancora, tale fase di analisi evidenzia una buona relazione della variabile "Imparare ed accrescere la propria cultura" con "Esplorare nuovi luoghi" e "Stimolo all'apprendimento".

Ciò comporta come il contesto museale sia inteso ancora nella sua accezione più tradizionale, ovvero un luogo di diffusione di conoscenza. L'ampliamento del proprio bagaglio informativo passa, tuttavia, attraverso un legame forte tra localizzazione e museo e tramite la possibilità di essere la "scintilla" di un nuovo percorso di ricerca.

Da notare, inoltre, come sussista una (seppur lieve) correlazione negativa tra l'accrescere la propria conoscenza e l'*item* "Passare del tempo amici e familiari".

Ciò evidenzia come, se da una parte – come rilevato nel par.4.3.3.3- il processo di

consumo culturale assuma valore anche in relazione alla possibilità di condividere le informazioni con altri soggetti, dall'altra i soggetti che attribuiscono una maggior importanza agli aspetti informativi tendono a considerare l'istituzione museale come un luogo poco adattabile alla possibilità di vivere momenti di semplice aggregazione.

Il museo, inoltre, è un luogo di confronto fra il proprio sistema culturale, ed il percorso storico che ne ha comportato lo sviluppo, e quello presentato dalle opere esposte. Tale dato è supportato dall'evidenza che i visitatori che attribuiscono una giudizio di preferenza alto alla variabile "esplorare nuovi luoghi" tendono ad attribuirne uno simile al "confronto con culture passate e differenti".

Ultimo elemento di approfondimento consta nella relazione positiva tra i benefici di natura sociologica "Condividere la scoperta" e "Fare qualcosa di qualità con gli amici ed i parenti".

Tale elemento risalta il concetto che vede l'attività di consumo culturale come un'azione ritenuta di qualità secondo il proprio sistema di valori. Per tale motivo l'affiancare alla condivisione della scoperta, la possibilità di svolgere un'attività gratificante si rivela essere un elemento chiave nella decisione di acquisto di prodotti museali.

4.5. L'analisi delle corrispondenze multiple

L'analisi delle corrispondenze multiple è particolarmente utilizzata per l'elaborazione di questionari in cui coesistono solitamente informazioni sia numeriche (come reddito, età, etc) sia ordinate (scale di atteggiamento, d'accordo o di preferenza) sia sconnesse o nominali (politomiche: risposte a scelta alternativa o a scelta multipla; dicotomiche: si/no, presenza/assenza) (Bolasco, 1999).

L'ACM (analisi delle corrispondenze multiple) è una tecnica particolarmente utile per la definizione di un quadro della situazione sulle relazioni fondamentali presenti in un corpus di dati.

Essa è un'analisi di tipo fattoriale che ha come scopo quello di individuare dimensioni soggiacenti alla struttura dei dati, dimensioni intese a riassumere l'intreccio di relazioni di "interdipendenza" tra le variabili originarie.

In generale, l'analisi delle dati multidimensionali (AMD) – cui l'AMC appartiene, consente:

- il trattamento simultaneo di numerose variabili e osservazioni;
- la visualizzazione di associazioni complesse;
- la riduzione del numero di variabili e di modalità osservate;
- la costruzione di tipologie di osservazioni ed il disegno di mappe fattoriali;
- l'analisi di fenomeni evolutivi complessi;
- la validazione dei dati e l'identificazione di modelli

All'interno di tale ricerca, nello specifico, tale analisi è condotta con l'obiettivo di identificare alcuni gruppi che presentano caratteristiche e comportamenti tendenzialmente omogenei, riconoscibili all'interno della mappa fattoriale (Vd. Fig. 4.21) per la vicinanza.

L'interpretazione di una mappa fattoriale si basa sul presupposto che ogni dimensione fattoriale (all'interno del grafico indicati con il termine "Facteur") rappresenta un continuum lungo il quale si dispongono gli elementi oggetto di studio: le coordinate dei punti sono delle misure di scarto dal baricentro (l'origine degli assi) e quindi il progressivo allontanamento da esso sta a rappresentare una diversa ed opposta polarizzazione del punto di vista che tale asse rappresenta del fenomeno (nello specifico caso, Completamente in disaccordo/Completamente d'accordo). Più i punti sono distanti dall'origine degli assi tanto più sono significativi poiché presentano un importante contributo nella ricostruzione della varianza della componente principale.

In altre parole, gli elementi più distanti dall'origine degli assi "spiegano" una parte molto alta della varianza del fenomeno; per tale motivo l'interpretazione dell'essa è basata sui punti maggiormente distanti dall'origine (Bonollo, 2005; Tassinari, 2002).

Facteur 2

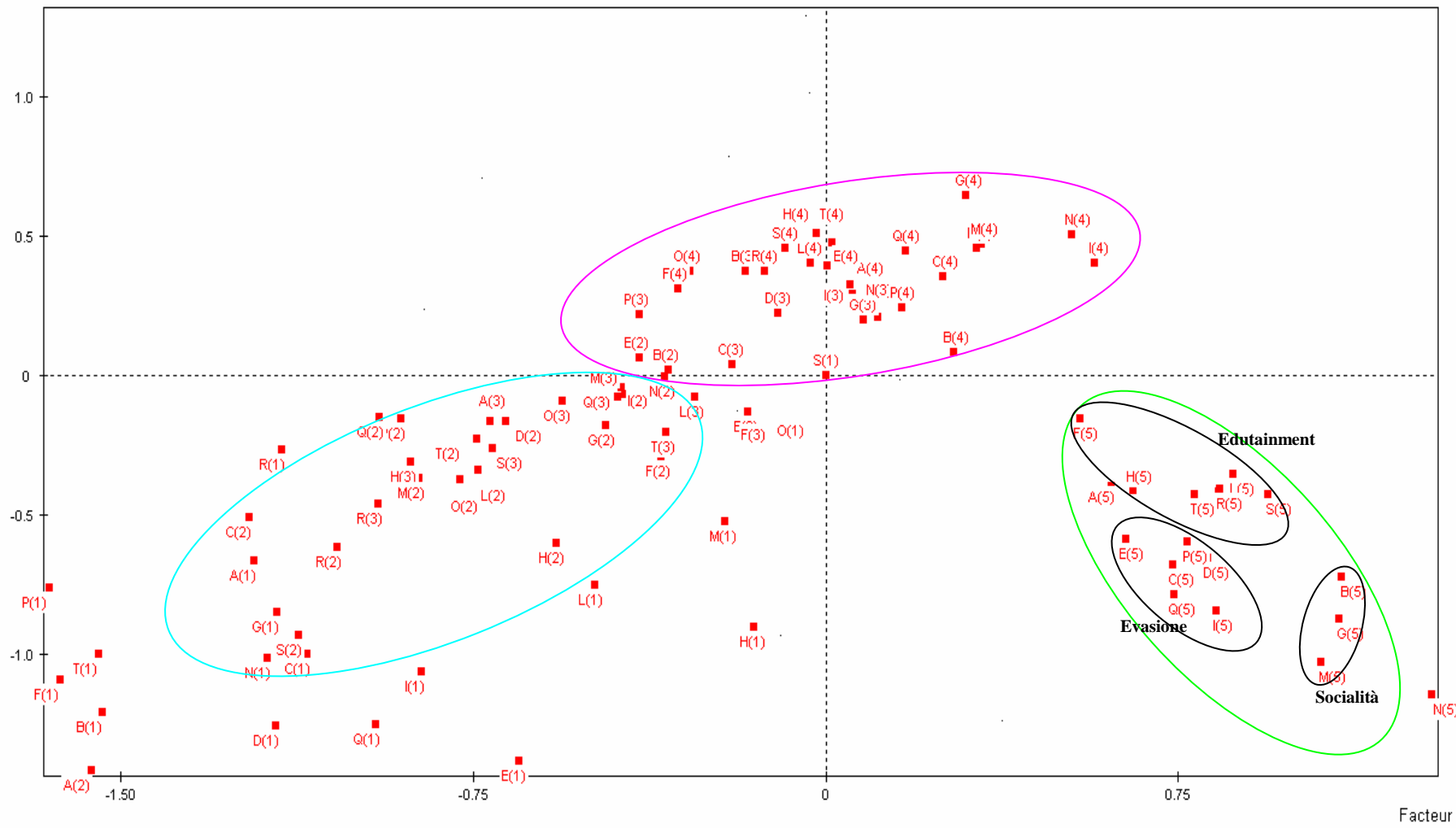


Figura 4.48: Mappa Fattoriale dei Benefici connessi alla visita museale (Variabili Attive)

- Legenda:
- A** = Approfondire area interesse
 - B** = Divertimento
 - C** = Condividere conoscenza
 - D** = Distacco routine
 - E** = Passate tempo con amici/famil.
 - F** = Accrescere cultura
 - G** = Incontrare persone
 - H** = Conoscere meglio città
 - I** = Distacco Responsabilità
 - L** = Rivivere periodo/epoca
 - M** = Fare qualcosa utile con amici
 - N** = Illustrare le opere
 - O** = Confronto con culture passate
 - P** = Relax
 - Q** = Discutere con amici/familiari
 - R** = Curiosità nuovi aspetti culturali
 - S** = Voglia di scoperta
 - T** = Sviluppare nuovi percorsi ricerca

All'interno di tale modello è possibile distinguere le variabili "attive", sulle quali si decide di incentrare la spiegazione della varianza delle due componenti, dalle variabili di natura indicativa, il cui ruolo è fornire un quadro maggiormente esaustivo delle diverse relazioni presenti tra le modalità.

All'interno di tale ricerca si è preferito impostare come variabili "attive" i diversi *item* di ricerca relativi ai benefici attesi dalla clientela, mentre le variabili relative al comportamento d'acquisto ed alle caratteristiche socio-demografiche della clientela sono state fatte rientrare tra le variabili "indicative".

La mappa fattoriale illustrata in Fig. 4.21, rappresenta esclusivamente le relazioni tra le variabili attive, a cui vengono successivamente aggiunte le variabili di natura indicativa all'interno della mappa riportata in Fig. 4.22.

Passando all'interpretazione della mappa fattoriale illustrante le relazioni multiple presenti tra i benefici attesi dalla clientela museale, è possibile evidenziare la forma "ad uncino" della nube dei punti esplicativi le modalità assunte dalle diverse variabili.

Non solo, analizzando il grafico si può sottolineare come, procedendo da sinistra verso destra, le variabili assumono un'importanza sempre più crescente. All'interno del terzo quadrante, infatti, sono presenti i giudizi di preferenza bassi ("Completamente in disaccordo" ed "In disaccordo") che aumentano spostandosi all'interno del quarto e del primo quadrante ("Parzialmente d'accordo" e "D'accordo"). Il quarto quadrante, infine, è caratterizzato dalla presenza di preferenze alte (Completamente d'accordo).

Da tale evidenza, è possibile attribuire all'asse orizzontale il fattore "Grado di preferenza" per i relativi benefici attesi dall'esperienza di natura museale.

Dall'analisi dell'asse delle ordinate riportato all'interno del grafico è possibile evidenziare come si suddivida la capacità di giudizio dei diversi intervistati. Nella parte inferiore, infatti, vi è la presenza di giudizi netti (completamente in disaccordo, in disaccordo, assolutamente d'accordo); nella parte superiore, invece, sono presenti giudizi di merito meno precisi (parzialmente d'accordo e d'accordo).

Passando all'analisi del contenuto del grafico si può sottolineare la presenza di una forte vicinanza tra i fattori "Divertimento", "Incontrare persone che

condividono la stessa passione per la cultura” e “Fare qualcosa di gratificante con amici o parenti”. Tale corrispondenza sottolinea come gli stessi aspetti ludico-ricreativi sussistono all’interna della visita museale poiché inseriti all’interno di un’esperienza di natura collettiva e gratificante.

Per tale motivo, tale sottoinsieme raggruppa al proprio interno la concezione del consumo museale come un’attività di “Socialità”, termine che dà il nome al sottoinsieme relativo.

Ancora, all’interno del macro-insieme evidenziato nel quarto quadrante, è possibile evidenziare un nuovo micro-insieme composto dagli item “Relax”, “Condividere la conoscenza su nuovi elementi culturali” e “Distacco dalla routine e dalle responsabilità della vita di tutti i giorni”. Tale informazione rileva l’alto valore attribuito dalla clientela all’esperienza museale intesa come momento di evasione. Osservare le opere, restare in muta contemplazione o il contesto stesso all’interno del quale si svolge l’attività espositiva sono elementi costituenti l’attività di consumo culturale che permettono alla clientela di “isolarsi” da ciò che avviene all’esterno e dalle attività abitudinarie. In relazione all’intrecciarsi di tali benefici di natura psicologica, si è definito tale sotto-insieme come l’identificazione della visita museale come un momento di “Evasione”.

L’ultimo sotto-insieme mette in risalto, invece, come le variabili conoscitive “accrescere la propria cultura” e “Conoscere meglio la città sede del museo” siano correlate agli item psicologici “Senso di piacere dovuto alla scoperta”, “Rivivere il periodo o l’epoca cui l’opera si riferisce”.

Tale aspetto evidenzia come se da una parte la clientela considera l’istituzione museale come un intermediario nel processo più ampio di diffusione di conoscenza, dall’altra tale processo cognitivo debba essere integrato con aspetti psicologici che ne arricchiscono l’esperienza fruita e, di conseguenza, il valore attribuito.

La presenza di tale ruolo formativo, intrecciato alla richiesta da parte della clientela di integrazione con azioni che ne rendano maggiormente fruibile gli elementi contenutistici, viene denominato “*Edutainment*”, ovvero la “fusione” di elementi educativi con politiche di “entertainment”.

Andando ad integrare la mappa fattoriale con le caratteristiche psico-grafiche analizzate (Cfr. Fig. 4.22) è possibile evidenziare come i soggetti che attribuiscono un'elevata importanza alla possibilità di integrare i benefici funzionali con quelli psicologici e sociologici sono individui con un'età inferiore ai 25 anni, un livello di istruzione medio e (solitamente) studenti o non occupati.

La presenza di tale relazione sottolinea come la richiesta di interrelazione fra benefici funzionali e psicologici sia particolarmente richiesta da soggetti il cui bagaglio conoscitivo è in via di formazione e che, per tale motivo, non hanno spesso le capacità "abilitanti" per la comprensione piena ed esaustiva delle diverse opere.

Tale fascia di clientela richiede, pertanto, che il ruolo formativo del museo venga "mediato" dalla presenza di elementi di diletto, ludico-ricreativi e di natura sociologica che ne rendano maggiormente fruibile gli aspetti più specificamente conoscitivi.

Al contrario, i soggetti che presentano un bagaglio conoscitivo già ampiamente formato, - età compresa tra 35 e 45 anni, professionisti, con titolo post-laurea - evidenziano una maggiore lontananza da tale insieme, considerando l'istituzione museale ancora strettamente "ancorata" alla propria funzione tipica di diffusione di conoscenza. Tale evidenza nasce dalla predisposizione, probabilmente formata all'interno del tempo, di tale segmento al consumo di prodotti culturali che ne rende la relativa esperienza culturale un tassello di un percorso formativo già avviato ed autoalimentantesi grazie alle visite pregresse.

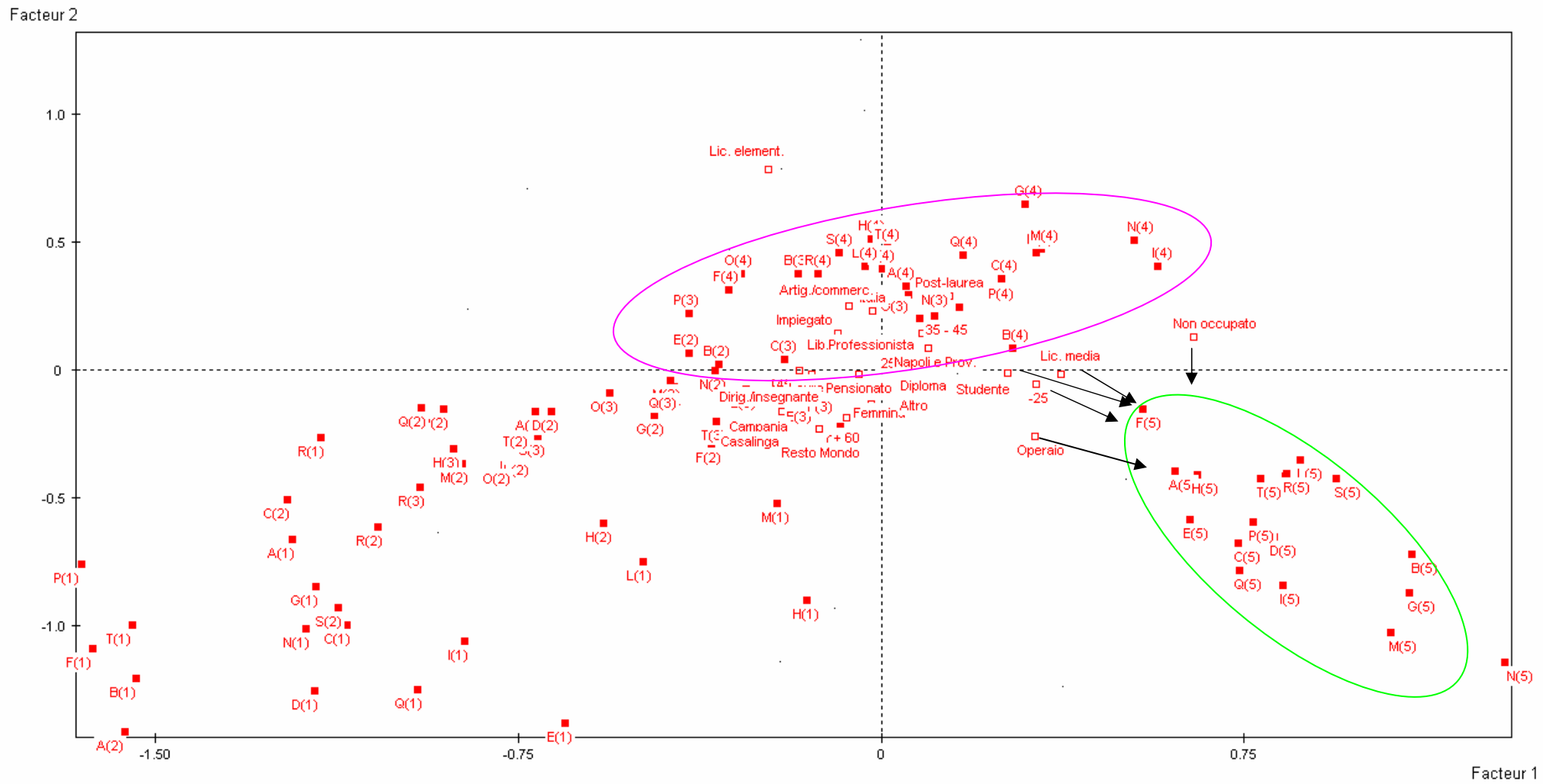


Figura 4.49: Mappa fattoriale dei Benefici Attesi e delle Variabili di natura socio-demografica

Le altre variabili di natura socio-demografica addensandosi principalmente attorno all'origine degli assi non assumono un ruolo fondamentale nell'esplicazione delle differenze rintracciabili fra le diverse tipologie di consumatore culturale.

L'ultima mappa fattoriale proposta (Vd. Fig. 4.23), infine, evidenzia le relazioni tra modalità di acquisto e le variabili attive (ovvero i benefici attesi dalla clientela).

Pare interessante notare come il segmento di consumatori che attribuisce un'alta importanza ai benefici di natura psicologica e funzionale, evidenziati all'interno del quarto quadrante, ed in linea con quanto evidenziato dalle caratteristiche psicografiche (età giovane, studente, titolo di studio medio) reperiscono le informazioni con gli strumenti con cui sono solitamente in contatto, come ad esempio Internet e locandine.

Gli individui appartenenti al terzo quadrante, invece, reperiscono le informazioni soprattutto dagli amici o da altri soggetti appartenenti al proprio contesto sociale. Tale dato scaturisce, tendenzialmente, dall'appartenenza di tali soggetti ad un contesto sociale che condivide all'interno delle alternative di consumo culturale, la visita museale e che, per tale motivo, si rivela essere un ottimo intermediario nella conduzione di processi di reperimento informazioni.

Non solo, gli stessi individui preferiscono concentrare all'interno del proprio percorso culturale la visita a più musei.

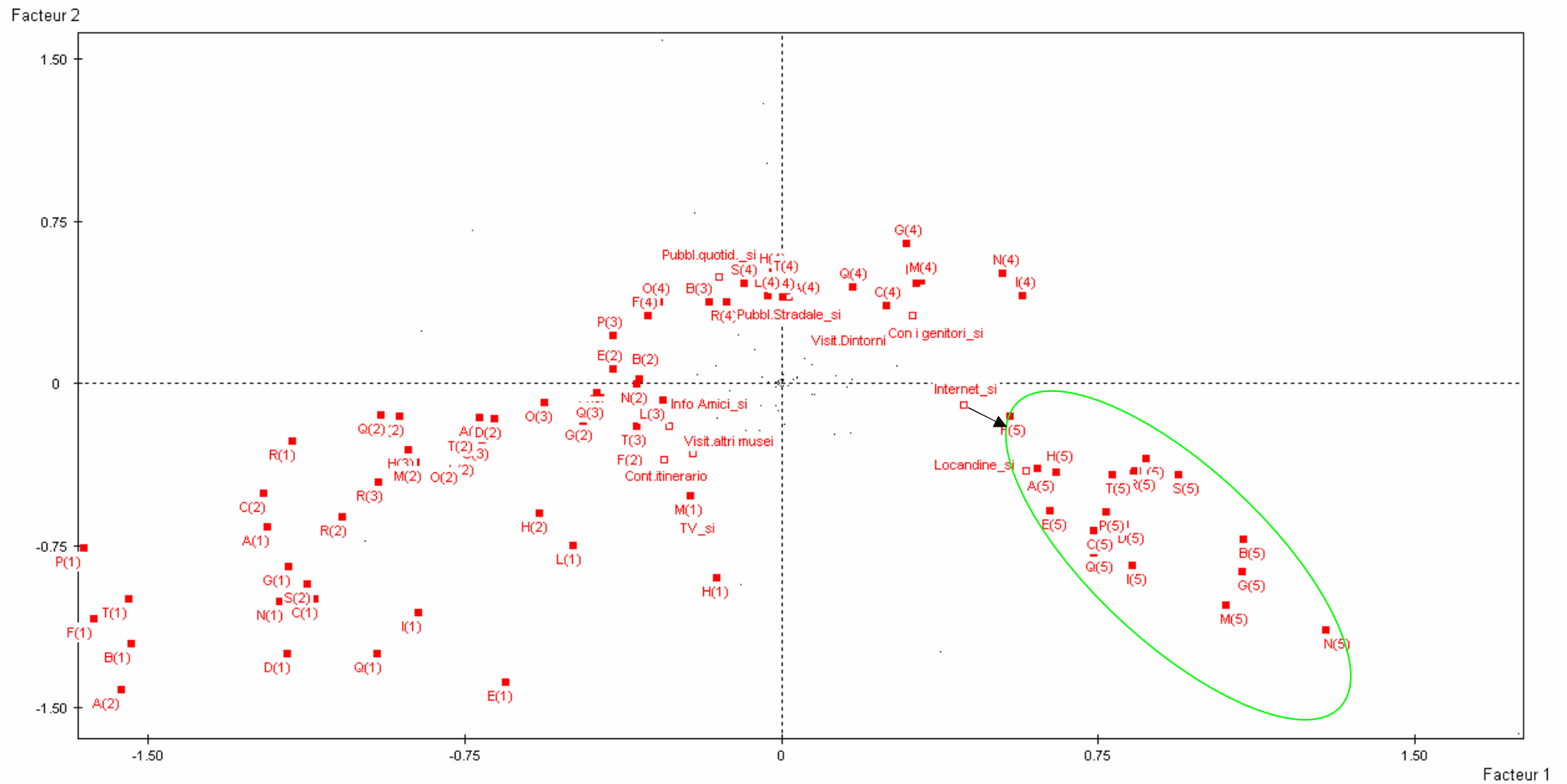


Figura 4.50: Mappa Fattoriale dei Benefici Attesi e delle variabili sul Comportamento di consumo museale

Capitolo V

Esperienza Museale e Sistemi di offerta integrati: Implicazioni per il “Museum management”

5.1 Evidenze empiriche e Sistemi di offerta Museale

5.1.1 Caratteristiche socio-demografiche e *Museum Management*

L'analisi delle evidenze empiriche ha permesso di tracciare, attraverso il ricorso all'indagine campionaria, il profilo socio-demografico del fruitore dell'offerta culturale implementata dai Musei Statali di Napoli.

La configurazione di tale cliente è riscontrabile all'interno delle seguenti specificità:

- Una sostanziale corrispondenza fra la componente maschile e femminile
- Un'alta percentuale di soggetti adulti ed una componente residuale di intervistati giovani
- Una clientela proveniente in particolar modo dal contesto locale
- Bagaglio formativo ampiamente formato
- Un'ampia fascia di impiegati, studenti e liberi professionisti.

Da tale riscontro empirico è possibile evidenziare come la clientela dei musei sia ancora individuabile all'interno di una specifica “Elite” di soggetti che, grazie alla presenza di un livello di istruzione e formazione elevato, hanno a propria disposizione gli elementi necessari per apprezzarne i relativi servizi di natura culturale.

La presenza di una fascia di clientela, individuata attraverso il ricorso ad una segmentazione di natura socio-demografica, evidenzia per le diverse istituzioni museali il rischio di incentrare i propri processi di soddisfazione di bisogni su una fascia di clientela eccessivamente “delimitata” e specifica.

In termini più strettamente economico-gestionali, la presenza di tale bacino di utenza, se da una parte “assicura” il vantaggio di poter rivolgere le proprie offerte verso soggetti “fidelizzati”, dall’altra è contrastante con la natura “sociale” dei musei, rivolta verso la soddisfazione dei bisogni di natura culturale dell’intera collettività, con specifico riferimento al contesto territoriale di appartenenza.

Ciò sottolinea la necessità per i musei di considerare il proprio sistema di offerta come un processo di natura integrata, che coinvolga, ovvero, al proprio interno gli elementi che possano trovare riscontro presso differenti tipologie di clientela.

La presenza di tale esigenza assume maggior rilevanza se relazionata alla bassa presenza di giovani che, intesi come bacino di utenza futuro, qualora non appartenenti a determinati contesti sociali che ne favoriscono l’identificazione del museo come qualcosa di aderente rispetto al proprio sistema di valori, rischiano di considerare l’istituzione museale esclusivamente come un luogo “formativo”, tralasciandone aspetti appartenenti alla sfera ludico-ricreativa.

Tale contributo può essere realizzato attraverso la predisposizione di ricerche sulla clientela che possano individuare la presenza ed i bisogni di nuovi segmenti di mercato ed il conseguente riadattamento delle politiche di prodotto verso un ampliamento dello spettro di esperienze fornite.

5.1.2. Comportamenti d’acquisto e riflessi sulle politiche museali

L’indagine campionaria ha sottolineato come la visita museale si caratterizzi per essere l’output di un processo di acquisto complesso ed articolato in fasi strettamente interrelate.

Nello specifico, è stato possibile evidenziare:

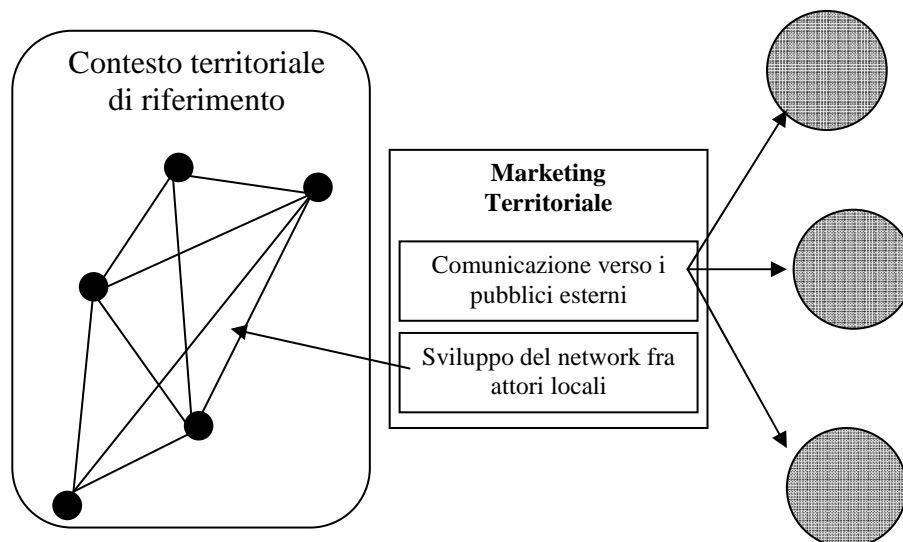
- Una sostanziale parità fra soggetti che visitano il museo per la prima volta ed individui che hanno reiterato l’esperienza;
- La presenza di un forte legame sociale che accompagna l’esperienza culturale;
- Una approfondita conoscenza pregressa del museo e delle opere esposte;

- La visita museale intesa come un “tassello” specifico inserito all’interno di un percorso di consumo più ampio che porta i visitatori – in particolar modo stranieri – ad approfondire la conoscenza del contesto locale di riferimento.

Da tale evidenza empirica è possibile evidenziare la sussistenza di una forte relazione fra il territorio, l’istituzione museale e la clientela locale.

Nello specifico, tale relazione si esplica nella profonda conoscenza da parte della clientela locale delle istituzioni e delle relative opere presenti all’interno del territorio di appartenenza e la possibilità di considerare il network di attori culturali come uno dei principali intermediari per le politiche di rivalorizzazione dei centri urbani e di rilancio dell’immagine culturale delle città (Vd. Fig. 5.1).

Figura 5.51: Ruolo del territorio e sviluppo delle relazioni verso l’esterno



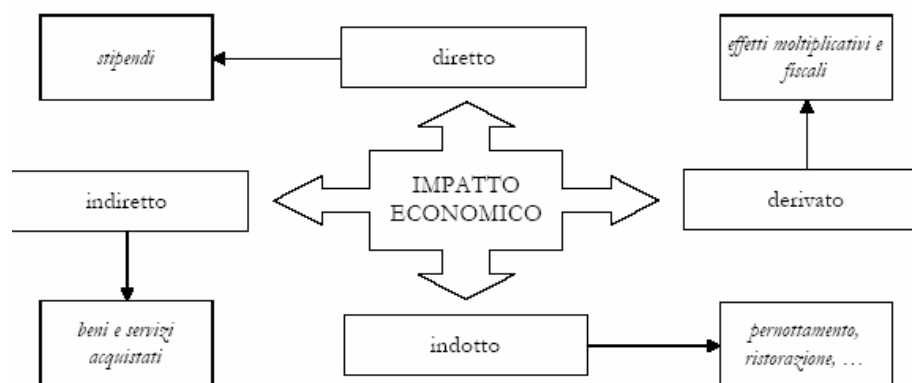
Fonte: Grandinetti, 2005

Nello specifico, la stessa istituzione culturale, tramite la presenza di un network di relazioni fra i diversi attori culturali e la conseguente rivalutazione territoriale, attiva meccanismi di attrazione verso i contesti esterni consentendo l’implementazione di percorsi generazione di valore non solo nei confronti della collettività ma anche rispetto ad imprese ed enti – culturali e non – presenti all’interno della localizzazione.

In altre parole, la diffusione di valore “sociale” da parte delle istituzioni museali, derivante dall’attuazione di opportune politiche di collaborazione fra i diversi

attori di un contesto locale, può essere inteso come un “collegamento” per la conseguente attuazione di meccanismi di generazione di valore “economico” (Vd. Fig.) (Solima, 2002).

Figura 5.52:Una schematizzazione dell’impatto economico



Fonte: Solima, 2002

L’impatto economico derivante non è solo di tipo “diretto”, ovvero riguardante la diffusione di risorse monetarie verso i dipendenti delle istituzioni museali e delle altre imprese che ne gestiscono i servizi aggiuntivi, ma di tipo:

- “indiretto”, relativo alla domanda di beni e servizi che l’impresa attiva verso l’esterno;
- “indotto”, riferito alla diffusione di ricchezza verso soggetti che possono beneficiare dei trasferimenti di ricchezza riconducibili alla presenza dell’impresa museale, facendo riferimento alla domanda di beni e servizi da essa erogati⁶⁴;
- “derivato”, derivante dal successivo processo di investimento in prodotti e servizi attuato da tutti i soggetti che ricevono risorse economiche attraverso rapporti di collaborazione con l’impresa museale.

⁶⁴ A puro titolo esemplificativo basti pensare ai turisti che, nel tempo della loro permanenza, acquistano sul territorio servizi di varia natura, trasferendo risorse a svariati settori di attività economica, come quello alberghiero, dei servizi di ristorazione, del trasporto, ecc.

5.1.3. Benefici ricercati e Gestione museale

L'inchiesta sulla clientela dei Musei Statali presenti nella città di Napoli ha evidenziato come il comportamento di consumo sia ancora orientato dalla ricerca di benefici "funzionali", relativi alla possibilità di incrementare il proprio bagaglio conoscitivo grazie al flusso di prodotti e servizi derivanti dal patrimonio artistico-culturale esposto.

Tale evidenza comporta per le istituzioni museali la necessità di rendere completo ed integrato il processo di diffusione di informazioni nei confronti della clientela attraverso la conduzione di politiche di offerta che riescano ad "intercettare" il relativo variegato e complesso bisogno conoscitivo.

L'importanza dei benefici di natura conoscitiva rinnova, inoltre, l'attenzione sulle politiche e sui conseguenti processi di allestimento e di esposizione attuati dai musei.

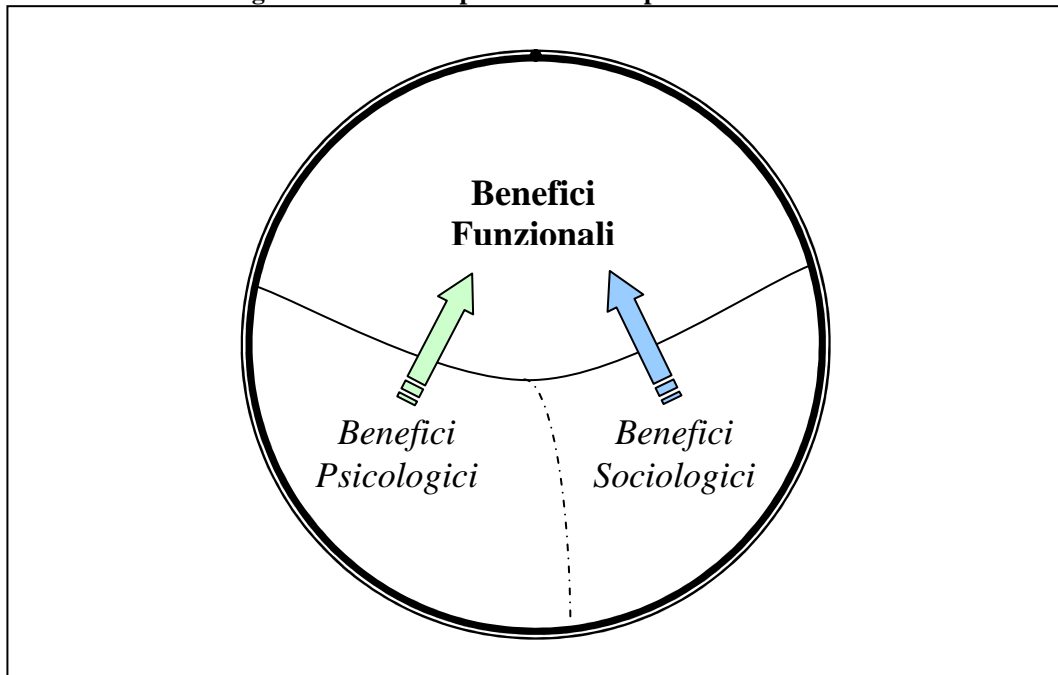
Con un maggior grado di dettaglio, è possibile sostenere come, per integrare in maniera opportuna all'interno della proposizione di valore le esigenze conoscitive attese dai visitatori, l'istituzione museale non possa prescindere dalla predisposizione di percorsi culturali in cui venga trasmesso al cliente, attraverso le opportune scelte di allestimento, la proposta di senso sottesa all'attività espositiva. Non solo, la stessa proposta di senso dovrebbe poter permettere di comprenderne anche il percorso culturale che ne ha reso possibile l'implementazione in modo da "informare" il visitatore non solo su ciò che è esposto ma sulle modalità attraverso cui si è giunti alla specifica scelta di allestimento.

Infine, in relazione all'importanza attribuita dai visitatori alla conoscenza del territorio ed al forte legame vigente con esso, il percorso culturale dovrebbe prevedere la diffusione di elementi conoscitivi, in particolare, sul percorso culturale da cui provengono i diversi beni artistico-culturali esposti evidenziandone i collegamenti con l'evoluzione del contesto circostante.

In relazione ai benefici di natura psicologica e sociologica, l'analisi empirica ha confermato come tali aspetti, presi singolarmente, non siano in grado di guidare un'esperienza di consumo o di identificarsi come i *driver* del comportamento di fruizione del cliente museale.

La presenza di tale riscontro empirico, tuttavia, non esclude esigenze psico-sociologiche dalla sfera di fruizione del consumatore museale, me ne evidenzia la necessità di integrazione ad aspetti di natura strettamente “conoscitiva” (Vd. Fig. 5.3).

Figura 5.53: La composizione dell'esperienza Museale



Fonte: Ns. Elaborazione

L'esperienza, pertanto, si configura come un “mix” di tali aspetti all'interno del quale:

- la possibilità di apprendere, conoscere ed aumentare il proprio bagaglio culturale ed informativo gioca un ruolo preponderante;
- la demarcazione tra benefici psicologici e sociologici diviene maggiormente sfumata in relazione alla forte interrelazione fra tali esigenze – ci si riferisce, in particolare, alla possibilità di vivere momenti ludico-ricreativi associati alla presenza di soggetti appartenenti al contesto sociale di appartenenza (o di riferimento) –.

5.2 Esperienze Museali e tipologie innovative di sistemi di offerta

La presenza di diverse tipologie di bisogni all'interno del processo di fruizione del visitatore ha comportato sul comparto museale la predisposizione di nuove e differenti tipologie di sistemi di offerta.

Le succitate organizzazioni hanno deciso di integrare, all'interno del proprio modello di generazione di valore, specifici attributi che fossero capaci di intercettare sia i bisogni conoscitivi espressi dalla clientela che quelli ricreativi e sociali.

Non solo, la presenza di istituzioni museali in grado di predisporre tali tipologie di esperienze ha permesso di "spostare" il confronto competitivo dalla soddisfazione di bisogni di natura culturale – presente tra le diverse organizzazioni artistico-culturali come teatri, festival, cinema, musei e così via – a quelli di natura ricreativa (Kotler, 2001).

Come sottolinea Kotler N. (2001), grazie all'analisi dei benefici attesi della clientela ed allo studio delle relative modalità di soddisfazione, il concetto di esperienza all'interno del comparto culturale si è arricchito di nuovi significati (riassunti all'interno della Fig 5.4).

Figura 5.54: Nuove dimensioni dell'esperienza museale



Fonte: **Ns. elaborazione da Kotler N., 2001**

All'interno di tale fase del percorso di ricerca, ed in funzione delle risultanze derivanti dall'analisi empirica, è possibile isolare "casi di successo" di imprese museali capaci di insistere sul nuovo concetto di esperienza al fine di rendere un sistema di offerta innovativo, capace di intercettare i bisogni conoscitivi dei visitatori integrandoli con quelli latenti di natura psico-sociologica.

Con specifico riferimento ad istituzioni operanti nel campo delle *performing arts*, diverse orchestre hanno proposto alla propria clientela una nuova tipologia di esperienza partecipativa basata sulla possibilità di poter prendere parte a dei gruppi di discussione, tavole rotonde e dibattiti con i musicisti ed i direttori non solo sulle sinfonie ascoltate ma anche sull'attuale andamento della musica mondiale.

Tale esperienza è ritrovabile anche all'interno delle istituzioni di derivazione museale, come accade all'interno del Smithsonian's Sackler Museum of Asian Art che destina una ampia parte delle proprie gallerie a spazi per l'insegnamento della calligrafia, fornendo, inoltre, tutto il materiale (guide, cuscini, tavole materiale calligrafico) necessario per poterne apprendere gli elementi basilari.

Il Minnesota History Center (Minneapolis), al fine di sensibilizzare i più giovani, propone, in termini fantastici attraverso racconti, recite e rappresentazioni, la vita e le vicende di uomini che hanno contribuito in maniera significativa alla formazione ed al consolidamento della cultura locale.

Il museo civico Missouri Historical Society (St. Louis) ha destinato gran parte della propria programmazione alla conduzione di discussioni con i visitatori a proposito della situazione urbanistica e della risoluzione dei possibili problemi legati al contesto locale. Il New York American Museum of Natural History, invece, propone al proprio pubblico la possibilità di coadiuvare i ricercatori e di supportarli nella loro attività di scoperta ed individuazione di beni ed opere.

Il Colonial Williamsburg propone discussioni sulla schiavitù insieme a discendenti di schiavi in modo da sensibilizzare i visitatori e far rivivere le condizioni e l'atmosfera dell'epoca cui la maggior parte dei reperti esposti si riferisce.

Altre istituzioni museali, invece, ad esperienze di natura associativa, preferiscono proporre offerte basate sull'evasione. Il "Smithsonian's new National Museum of

the American Indian” dedica approssimativamente il 30% della propria struttura ad allestimenti ed esposizioni, riservando gli spazi restanti alla predisposizione di spazi all’interno dei quali il cliente può soffermarsi a contemplare ed ammirare le opere esposte.

In relazione alla possibilità di conferire all’esperienza museale i caratteri di un evento di natura sociale, è possibile evidenziare come molte istituzioni museali abbiano destinato parte dei propri spazi alla possibilità di fornire un punto di incontro (ristoranti, bar, etc.) ai propri clienti.

Il Museum of Contemporary Art di Chicago ha infatti predisposto una serie di eventi come la proiezione di film, concerti jazz, sessioni musicali dedicate ad artisti emergenti locali, etc. con l’obiettivo di trasmettere ai più giovani l’idea di museo come luogo di aggregazione e non esclusivamente come “tempio” della conoscenza (Solima, 2000).

In altri casi, invece, si realizzano specifici eventi volti a far divenire “protagonista” il visitatore stesso; è il caso del Minneapolis Institute of Art che dedica una parte della propria programmazione a mostre ed esposizioni di opere realizzata dai clienti del museo.

La predisposizione di esperienze di natura sociale spesso avviene anche in relazione all’attuazione di specifiche soluzioni architettoniche adatte alla attribuzione di spazi da dedicare a momenti di comunione e condivisione con i propri familiari ed amici. Basti pensare al Getty Museum (progettato da Richard Meier), situato su una collina cui i visitatori possono accedere per poter ammirare il paesaggio circostante, pranzare o fare pic-nic, passare del tempo con gli altri visitatori.

Altre istituzioni museali propongono, invece, esperienze “fuori dal comune”, di cui un esempio è rintracciabile nel museo “Thomas Jefferson’s Home” (Virginia). I visitatori, infatti, possono sfogliare i libri, osservare le collezioni e le riproduzioni delle invenzioni liberamente, “sperimentando” individualmente le innovazioni introdotte dal celebre politico ed architetto. Non solo, dal museo è possibile osservare il panorama sottostante e l’Università della Virginia, fondata dallo stesso Thomas Jefferson.

Il Museo Neozelandese, Te Papa Tongarewa, offre ai propri visitatori la possibilità di realizzare delle lunghe cavalcate all'interno dei propri spazi, osservando contestualmente i reperti esposti.

In alcuni casi, la formazione di tipologie di esperienza significative deriva dalla possibilità di applicare all'attività espositiva specifiche innovazioni tecnologiche, come i teatri IMAX⁶⁵. In altri casi, l'attività di supporto all'esposizione viene svolta da guide "in costume", con il supporto di guide audio e video digitali e con la possibilità di inserire pannelli informativi tecnologicamente avanzati.

Con specifico riferimento al bacino di utenza costituito da soggetti giovani o giovanissimi, grazie a specifiche innovazioni tecnologiche, alcune istituzioni museali hanno fornito ai propri clienti la riproduzione di opere d'arte che possono essere manipolate o altri strumenti attraverso cui possibile soddisfare esigenze di natura ludica (pitture, quadri, etc.).

Altri musei (Newark Museum in New Jersey), invece, propongono ai più giovani la possibilità di partecipare ad alcuni "campi scuola" il cui obiettivo è di "immergere" il giovane visitatore, per un periodo di tempo delimitato (3-4 giorni), all'interno di un'esperienza formativa.

Tali casi "dimostratore", seppur derivanti soprattutto dalla realtà statunitense – caratterizzata da una politica imprenditoriale museale rivolta verso il continuo riadattamento del sistema d'offerta alle esigenze del cliente, grazie ad una gestione maggiormente "slegata" dai principi ispiratori e regolamentari dettati dalle Istituzioni Locali – evidenziano come le diverse organizzazioni culturali possano incrementare il proprio bacino di utenza predisponendo offerte modulari, caratterizzate, ovvero, da un ampio spettro di esperienza fruibile.

Naturalmente, tale riscontro empirico deve essere "traslato" all'interno del contesto nazionale, caratterizzato da un costante livello di disavanzo all'interno della gestione museale, in particolare all'interno delle istituzioni di derivazione statale.

La possibilità di effettuare tale ripensamento nei modelli di generazione di valore museale e nelle conseguenti politiche di offerta passa, quindi, attraverso un ripensamento generale dell'azienda-museo, non più considerata come un

⁶⁵ La tecnologia IMAX è uno specifico *format* attraverso cui è possibile proiettare film associando un'ampia risoluzione ed un elevato formato delle immagini.

“ricettore” passivo delle direttive dettate dagli organi di governo a derivazione nazionale o regionale ma come membri di un apprendimento proattivo basato sul concetto di esperienza, evasione e socialità.

5.3 Un modello di interpretazione dell’esperienza museale

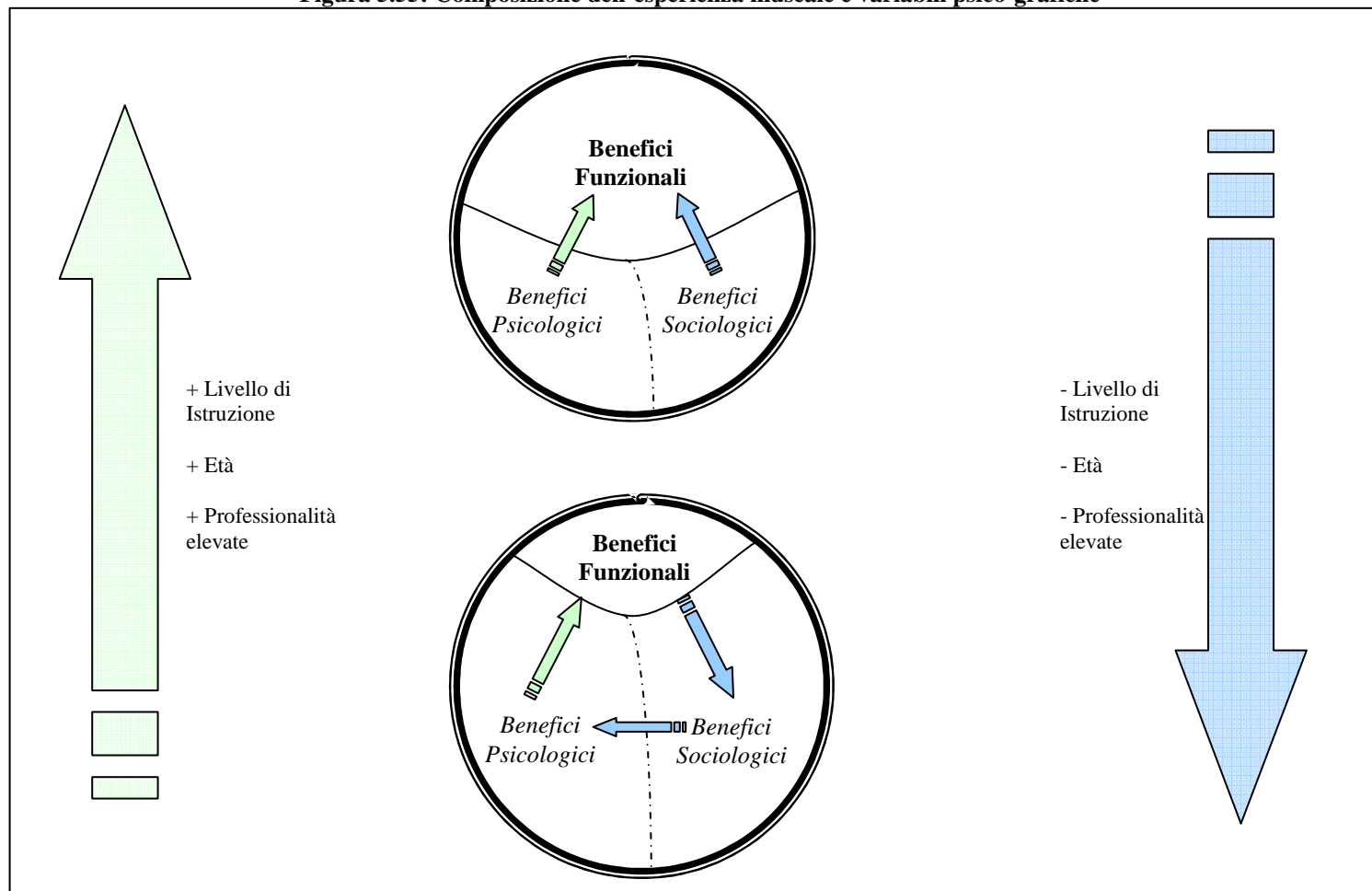
L’analisi delle informazioni proveniente dall’analisi multivariata permette di distinguere, tuttavia, come la composizione dell’esperienza museale possa variare in relazione alla presenza di specifiche variabili socio-demografiche e particolari caratteristiche di fruizione culturale.

Nella figura, viene proposto, quindi, un modello che tenta di interpretare in che modo le diverse componenti del modello esperienziale si combinano al mutarsi delle variabili psico-grafiche del consumatore museale (Vd. Fig. 5.5).

Nello specifico, è possibile evidenziare come al diminuire del bagaglio di conoscenze detenute dal soggetto, all’interno dell’esperienza culturale, il ruolo dei benefici psicologici e sociologici diviene preponderante. La fruizione di prodotti museali assume, pertanto, le caratteristiche di “esperienza formativa” volta a trasferire conoscenze tramite la presenza di elementi ludico-ricreativi che ne rendano piacevole l’assorbimento. Il *museum management*, d’altra parte, deve considerare tale processo di formazione come un’esperienza in cui la componente conoscitiva si “intreccia” in maniera indissolubile e difficilmente separabile con elementi ricreativi e sociologici.

Qualora il visitatore disponga, invece, delle conoscenze necessarie ed “abilitanti” al fine della comprensione delle opere, la componente ludica e sociologica diviene, in via principale, uno strumento di supporto al processo di apprendimento.

Figura 5.55: Composizione dell'esperienza museale e variabili psico-grafiche

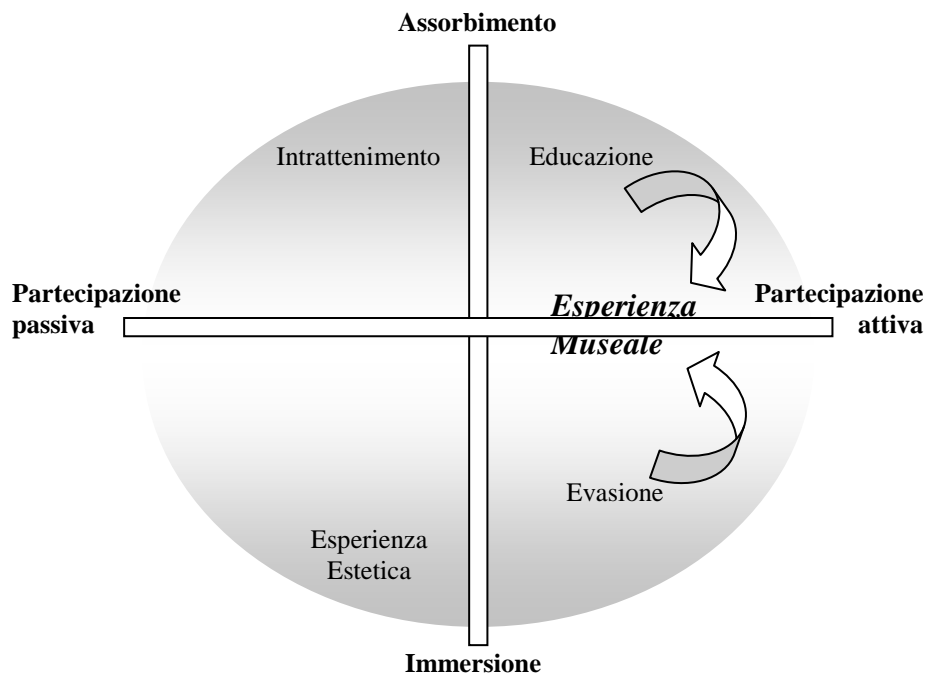


5.4 Nuove tipologie di esperienze collegate all'istituzione-museo

Il concetto di esperienza museale risultante dal presente percorso di ricerca può essere raffrontato con gli elementi teorici applicati allo studio del consumatore museale al fine di proporre nuovi elementi di interpretazione.

In particolare, la predisposizione di un percorso culturale viene collocato solitamente all'interno delle esperienze educative che prevedono, secondo il modello di Pine e Gilmore, (2002) la partecipazione attiva del cliente, intesa come capacità soggettiva nell'elaborare le informazioni, ed un grado di assorbimento soprattutto di natura mentale.

Figura 5.56: Relazioni tra esperienza museale e modello di Pine e Gilmore



Fonte: Ns. elaborazione da Pine, Gilmore, 2002

L'analisi delle risultanze del presente lavoro suggeriscono, tuttavia, un nuovo modo di collocare l'esperienza museale, intesa non più esclusivamente come un'attività educativa ma come un percorso che integri aspetti formativi con elementi di evasione (Vd. Fig. 5.6).

Più in particolare, dall'analisi delle preferenze del consumatore pare emergere come l'esperienza museale sia caratterizzata dalla commistione tra:

- un percorso di natura educativo, che prevede la partecipazione attiva del cliente (in relazione all'attività soggettiva di elaborazione delle informazioni al fine di realizzarne una propria proposta di senso);
- un elevato grado di assorbimento mentale (a causa della necessità di “captare l'esperienza conoscitiva con la mente” al fine di inglobarne gli elementi conoscitivi);
- ed un'esperienza di evasione connaturata alla possibilità per i musei di assorbire non solo le capacità mentali del cliente ma di inserirlo “fisicamente” all'interno di un percorso di scoperta continua.

Da tale evidenza empirica emerge la necessità di collocare il paradigma dominante del concetto di fruizione museale dal primo quadrante (ovvero “Educazione”) ad una posizione intermedia tra “educazione” ed “Evasione” sottolineandone l'esigenza di integrazione fra queste due tipologie di percorsi esperienziali.

5.5 Lo studio del consumatore museale: la necessità di un approccio “trasversale”

La possibilità di effettuare un riscontro fra gli elementi teorici evidenziati durante il presente lavoro e le risultanze emergenti dall'analisi di natura empirica permette di evidenziare come lo studio del consumatore museale non possa prescindere dalla necessità di confrontarsi con diverse tipologie di approcci di ricerca (cognitivista, behavioista, esperienziale e sociale).

Nello specifico, la possibilità di utilizzare approcci di natura positivista, e nello specifico di stampo cognitivista, si rivela estremamente utile e coerente per la comprensione delle modalità e delle diverse fasi attraverso cui si giunge alla decisione di acquisto di prodotti di natura museale.

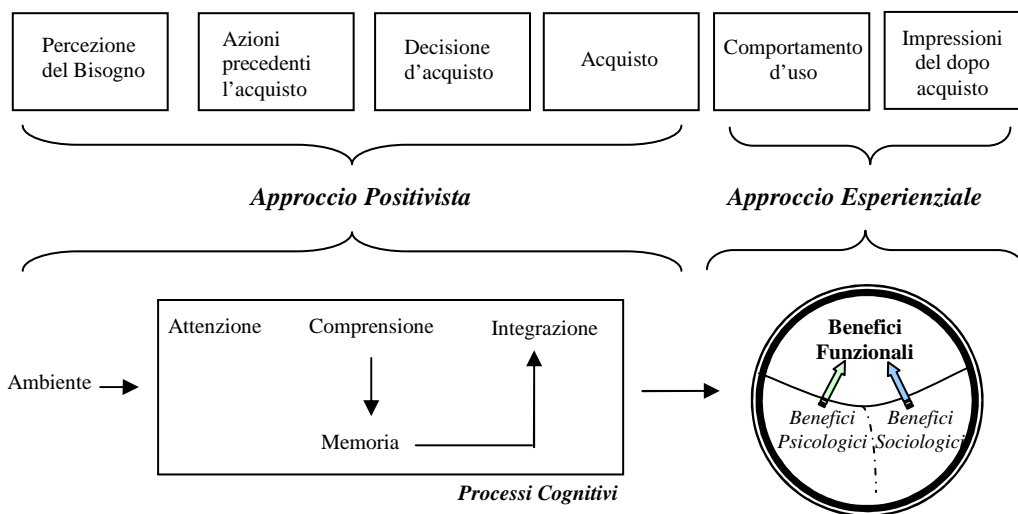
La conduzione di tali approcci di ricerca sconta, tuttavia, un *gap* fondamentale in relazione allo studio delle fasi relative al “consumo in senso stretto” di tali tipologie di prodotti e servizi.

I risultati dell'analisi hanno, infatti, evidenziato come il momento di consumo di prodotti di natura culturale sia identificabile come un'esperienza all'interno della quale i diversi aspetti costituenti siano difficilmente separabili, rivelandosi difficilmente analizzabili tramite l'adozione di "rigidi" processi di natura cognitiva.

Tale evidenza sottolinea come gli schemi concettuali e le categorie logiche introdotte da approcci di natura cognitivista e behaviorista debbano essere integrati con approcci di natura esperienziale e sociale all'interno di modelli di ricerca che riescano ad intercettare il processo di consumo culturale nella sua interezza.

Pertanto, come rilevato dalla Fig. 5.7, il momento dell'acquisto è solo un "blocco" all'interno di un processo decisionale più ampio, all'interno del quale vi è, in via antecedente, le diverse azioni che precedono l'acquisto, ed in via susseguente il fase del consumo e del comportamento post-acquisto.

Figura 5.57: Processo d'acquisto e tipologie di approcci di ricerca



Fonte: Ns. elaborazione

Tale modello, "traslato" all'interno del comparto di consumo/fruizione di prodotti di natura museale, evidenzia come approcci di natura positivista si "limitino" a delimitare delle categorie logiche all'interno delle quali inquadrare le diverse fasi che portano alla realizzazione di un comportamento d'acquisto. Una volta realizzata la decisione d'acquisto, è necessario integrare i processi cognitivi con

percorsi di natura esperienziale in modo da valutare in che modo l'utilizzatore ne integra gli aspetti funzionali, psicologici e sociologici all'interno del consumo e delle impressioni post-acquisto.

5.6 Conclusioni e Sviluppi futuri del lavoro

La conduzione di tale percorso di ricerca ha evidenziato come metodi positivisti, basati ovvero sulla predisposizione di assunzioni di derivazione razionale ed oggettiva, può essere considerato adeguato solo in contesti di scelta familiari e ben sperimentati, mentre può originare indicazioni fuorvianti se applicato a contesti di scelta come quelli che riguardano le esperienze culturali. La peculiarità di queste ultime, infatti, è insita proprio nella sua capacità di disattendere le categorie di senso precostituite e di ampliarle verso direzioni impreviste e stimolanti (Bifulco, Ilario, 2007).

Infatti, i prodotti culturali più sofisticati o complessi spesso hanno poco pubblico non perché non incontrano le preferenze del “consumatore medio”, ma perché la maggior parte del target non è messa in condizione di compiere quel processo di acquisizione di competenze e motivazioni che permette di decodificare il valore di una proposta emergente da un messaggio complesso.

Il concetto di “apertura al pubblico” da parte dei musei, evidenziato in maniera intensa da gran parte degli sforzi accademici, non riguarda, quindi, la ristrutturazione totale delle politiche gestionali delle istituzioni museali verso ottiche di marketing, ma la necessità di far rientrare all'interno delle attività museali una parte più ampia del processo di decodifica del messaggio culturale.

Tale attività può trovare un *driver* fondamentale nell'utilizzo di strumenti esperienziali e sociali che, accomunati a fattori conoscitivi, possono rivelarsi degli elementi “facilitatori” dell'attività di immagazzinamento ed integrazione della fruizione museale all'interno di uno spettro più ampio di attività di consumo.

Non solo, il succitato processo di “decodifica” del messaggio culturale viene guidato dalle esigenze e dalle necessità del consumatore museale, considerato non più come un semplice “ricettore” delle diverse proposte, bensì come un elemento cardine nel processo di co-produzione di valore, influenzante in maniera

significativa i processi strategico-operativi delle istituzioni, enti ed imprese museali.

La necessità di integrare tali strumenti all'interno della redazione di modelli di generazione di valore (e di conseguenti proposizione di valore) sottolinea la necessità di adottare approcci manageriali evoluti all'interno delle istituzioni museali.

A tal proposito, si è evidenziato come esistano alcune realtà organizzative che sono state in grado di colmare tale gap informativo e contenutistico.

Le realtà museali presenti all'interno del territorio Campano paiono essere ancora distanti da tale traguardo non basandosi su sistematiche analisi della domanda che potrebbero, attraverso l'attuazione di percorsi di innovazione e creatività, riuscire ad interrelare i benefici attesi dai propri clienti con le caratteristiche (tangibili ed intangibili) dei prodotti/servizi culturali proposti.

Tale affermazione rappresenta il punto di partenza per gli sviluppi futuri del presente percorso di ricerca.

Nello specifico, in relazione agli elementi conoscitivi evidenziati sul comportamento della domanda, lo sforzo conoscitivo sarà incentrato sulla descrizione dell'offerta, adottando logiche di fruizione basate sui concetti di esperienza e socialità.

Dall'analisi dell'eventuale *gap* presente tra i "fattori guida" del comportamento di consumo museale ed i "criteri gestionali" adottati per l'orientamento dell'offerta culturale, la ricerca sposterà il proprio *focus* sull'individuazione di azioni capaci di ridurre la distanza ideologica e contenutistica in modo da implementare modelli di *management* capaci di variarne gli attributi costitutivi in funzione dell'andamento delle caratteristiche della domanda.

BIBLIOGRAFIA

Abbé-Deccaroux F. (1993), "L'influence de la Pratique d'une Forme d'Art et le Rôle de l'Expérience Artistique sur la Consommation Culturelle", in Proceedings, 2^e Conférence de l'Association Internationale du Management des Arts et de la Culture, Jouy-en-Josas, France.

Andreasen, A.R., Belk, R.W., (1980) Predictors of attendance at the performing arts, in "The Journal of Consumer Research", vol.7, n.2, pp. 112-120.

Aurier P., Passebois J., (2001), "Une approche relationnelle de l'expérience esthétique en milieu muséal", 6^{ème} Journée de Recherche en Marketing de Bourgogne, Dijon.

Bailey, K.D., (1991), Metodi della ricerca sociale, Bologna, Il Mulino.

Belk R.W., (1988), Possessions and the extended self, in Journal of Consumer Research, 14, Settembre, pp. 139-168

Bettman J.R. (1979), "Memory factors in consumers choice: a review", in *Journal of Marketing Research*, 8, Novembre, pp. 465-471.

Bollo (a cura di) (2004), Indagine sul pubblico dei musei Lombardi, Regione Lombardia, Fondazione Fitzcarraldo, www.fizz.it.

Bourdieu P., Darbel, A., (1969): The Love of Art. European Art Museums and their Public. Cambridge: Polity Press. 182 sid.

Bourgeon-Renault D., Urbain C., Petr. C., Gombault A., Legall-Ely M., (2005), Approche «expérientielle» de la valeur de consommation culturelle: le cas des musées et des monuments, in «Proceedings, 8^e Conférence de l'Association du Management des Arts et de la Culture», Montreal, Canada.

Cooper-Martin Elizabeth, (1992) «Consumers and Movies: Information Sources for Experiential Products», in *Advances in Consumer Research*, J. F. Sherry Jr et B. Sternthal (eds), Provo, Utah: Association for Consumer Research, Vol. 19, pp. 756-761.

Cova B, (1997), "Community and consumptions: towards a definition of the linking value of products and services", in *European Journal of Marketing*, 31/34, pp. 297-316

Dalli D., Romani S., (2003), Il comportamento del consumatore. Acquisti e consumi in una prospettiva di marketing, Milano, Franco Angeli.

Debenedetti S. (1998) Convivialité de groupe dans les sorties culturelles : État de l'art et voies de recherche», Actes 14^{ième} congrès de l'Association française du Marketing (AFM), Vol. 14, pp. 777-794.

Debenedetti S., (2003) «Investigating the Role of Companions in the Art Museum Experience», *International Journal of Arts Management*, Vol. 5, No. 3, Printemps, pages 52-63.

Dierking L.D., (1994), Rôle de l'interaction sociale dans l'expérience muséale, in *Publics et Musées*, 5, Janvier – Juin, pp. 19 – 43.

- Driver B.I., Brown P.J., Peterson G.L., (1991), *The benefits of Leisure*, Pennsylvania: State College Venture Publishing
- Falk J.H., Dierking L.D., (1992) *The Museum Experience*, Washington DC: Whalesback Books
- Gottesdiener H, (1992), *Freins et motivations à la visite des musées d'art*, Paris, DEP, Ministère de la culture
- Grandinetti R., Moretti A. (a cura di), (2004) *Evoluzione manageriale delle organizzazioni artistico-culturali*, Milano, Franco Angeli.
- Gummesson E., (1991), *Qualitative methods in management research*, Newbury Park, Sage.
- Haas G.E., Driver B.L., Brown P.J., (1980), *Measuring wilderness Experiences*. In proceedings in the Wilderness Psychology group. New Hampshire: Durham, pp. 20-40
- Holbrook M.B., Hirschman E.C., (1982) *The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings and fun*, in "*The Journal of Consumer Research*", vol. 9, n.2, pp.132-140.
- Holbrook M.B., Hirschman E.C., (1994) *Age, sex and attitude toward the past as predictors of consumers' aesthetic tastes for cultural products*, in "*Journal of Marketing Research*" vol. XXXI, pp. 412-422.
- Hood M.G., (1994), *L'interaction sociale au musée, facteur d'attraction des visiteurs occasionnels*, in *Publics et Musées*, n.5, Janvier – Juin, pp. 45-57
- Hooper-Greenhill E., (1994), *Museums and their Visitors*, Londra, Routledge.
- Hume M., Sullivan Mort G.M., Liesch P., Winzar H. (2006) "*Understanding Service Experience in Non-Profit Performing Arts: Implications for Operations and Service Management*", in *Journal of Operations Management*, 24, 4, 304-324.
- Kane D., (2004) *A network approach to the puzzle of women's cultural participation*, in "*Poetics*", vol. 32, pp. 125-137.
- Klein H.J., Bachmayer M., (1981) *Museum und Oeffenntlichkeit: fakten und daten – Motive und barrieren*. Gebr. Mann, Berlino.
- Kotler N., (2001), *New Ways of Experiencing Culture: the Role of Museums and Marketing Implications*, in *Museum Management and Curatorship*, Vol. 19, No. 4, p. 417-425.
- Kotler N., Kotler P., (2004), *Marketing dei musei. Obiettivi, traguardi, risorse*. Milano, Einaudi.
- Krackman K. (1996), *The effect of school-based arts instruction on attendance at museums and the performing arts*, in "*Poetics*", vol. 24, pp. 203-218.
- Manning R.E., (1986), *Studies in outdoor recreation, A review and Synthesis of the Social science literature in outdoor recreation*. Corvallis, Oregon: Oregon State University Press

McCarthy K.F., Jinnat K., (2001) "A new framework for building participation in the arts", CA: RAND Corporation, Santa Monica, in Wiggins J., *Motivation, ability and opportunity to participate: a reconceptualization of the RAND model of audience development*, in *International Journal of Arts Management*, Vol. 7, n.1.

Moretti A., (1999), *La produzione museale*, Torino, Giappichelli Editore.

Moretti A., Collodi D., Crisci F., (2005) *Consumer Behavior nei prodotti artistici: una prospettiva di ricerca*, in "Proceedings 4^a Convegno Le tendenze del Marketing in Europa" Ecole Supérieure de commerce de Paris (ESC-EAP), 21-22 Gennaio 2005.

Nantel J., (1994) *I comportamenti del consumatore*, in Colbert F., *Marketing delle arti e della cultura*, (trad. it.), Milano, Etas, 2000.

Pektus E., (2004), "Enhancing the application of experiential marketing in the arts", in *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 9, No, 1, pp. 49-56

Pine B.J., Gilmore J.H. (2000), *L'economia delle esperienze*, Milano, Etas

Prentice, R., Davies, A., Beeho, A., (1997) *Seeking Generic Motivations for Visiting and Not Visiting Museum and Like Cultural Attractions*, in *Museum Management and Curatorship*, Vol. 16, No. 1, pp. 45-70.

Satta N., (2004) *Conoscere i comportamenti dei visitatori per comunicare: il caso del Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia di Milano*, in www.fizz.it.

Scheff J., Dodge R., Welch H., (199) *Turning on the Next Generation to Classical Music: Tuning in to Young Adult Audiences*, in "Proceedings, 5^a Conférence de l'Association Internationale du Management des Arts et de la Culture", Helsinki, Finlande.

Slater A., 'Escaping to the gallery': understanding the motivations of visitors to galleries, in *International Journal of Nonprofit Voluntary Sector Marketing*, (in press), Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com).

Solima L., (2002) *Indagine osservante sui comportamenti di fruizione dei visitatori della sezione "Partenope e Neapolis" del Museo Archeologico Nazionale di Napoli*, in www.fizz.it.

Stampacchia P., (2002), *Configurazioni d'impresa per il vanyaggio globale*, Sinergie-Cueim, n. 60, pp. 89-101

Thyne M., (2001) "The Importance of Values Research for Non-profit Organisations: The Values' Based Motivations of Museum Visitors" in *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* , Vol 6(2), pp. 116-130.

Upright C.B., (2004) *Social capital and cultural participation: spousal influences on attendance at arts events*, in "*Poetics*", vol. 32, pp. 129-143.

Van Ejick K., (1997) *The impact of family background and educational attainment on cultural consumption: a sibling analysis*, in "*Poetics*", vol. 25, pp. 195-224.

Wiggins J., (2004) Motivation, ability and opportunity to participate: a reconceptualization of the RAND Model of audience development, in “*International Journal of Arts Management*”, vol 7, n.1.

Yin R.K., (1989) Case Study Research. Design and Methods, 2nd ed., Newbury Park, Sage.