



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Marketing

IL MARKETING NEI MUSEI: TRA INNOVAZIONE TECNOLOGICA
E
PROMOZIONE DEL PATRIMONIO ARTISTICO.
Il caso del Jewish Museum di New York

RELATORE

Prof. Michele Costabile

CANDIDATO

Eleonora Manfredi

185311

Indice

Introduzione.....	p.3
Capitolo 1: Il marketing museale, un percorso in evoluzione.....	p.6
1.1 Marketing dei musei: prima e dopo.....	p.6
1.1.1 Scegliere tra collezioni e visitatori.....	p.8
1.2 Marketing artistico e marketing museale.....	p.9
1.2.1 I musei e il marketing: dalla resistenza alla consapevolezza.....	p.10
1.3 Il museo come fornitore di servizi ed esperienze.....	p.12
1.3.1 Non solo consumatori: il pubblico dei musei.....	p.14
1.3.2 Strumenti e tecniche di marketing.....	p.19
1.3.3 Misurare il successo di un museo.....	p.20
1.4 Sfide, opportunità e trend nel museum marketing.....	p.23
1.4.1 I musei virtuali.....	p.25
1.4.2 Quando l'arte incontra la tecnologia: iBeacon.....	p.27
1.4.3 Il digital marketing nel contesto museale.....	p.28
Capitolo 2: Dal marketing al digital marketing.....	p.31
2.1 La digital strategy e i nuovi strumenti di comunicazione.....	p.31
2.1.1 Strumenti di digital marketing e applicazioni concrete: un primo bilancio.....	p.35
2.1.2 Il museo partecipativo e il nuovo rapporto con Internet.....	p.37
2.2 I social media nei musei.....	p.38
2.2.1 La social media strategy e le implicazioni nel social media marketing.....	p.39
2.2.2 Comunicare attraverso i social networks: le vie perseguibili.....	p.42
2.2.3 Comunicare l'esperienza attraverso il <i>social photo sharing</i> : Instagram.....	p.45
2.2.4 Nuove tendenze: Foursquare e Snapchat.....	p.47
Capitolo 3: Il caso del Jewish Museum di New York.....	p.50
3.1 Introduzione al <i>case study</i>	p.50
3.2 Criteri d'indagine.....	p.51
3.3 Intervista e risultati ottenuti.....	p.53
3.4 Teoria e prassi a confronto: analogie e differenze.....	p.61
Conclusioni.....	p.63
Appendice.....	p.65
Bibliografia e Sitografia.....	p.66

Introduzione

Il rapporto tra beni culturali e marketing è ricco di problematicità ma mai come negli ultimi anni l'intreccio tra questi due settori si è fatto sempre più fitto. Nessuno, nemmeno gli operatori museali più recalcitranti, può più negare che le strutture in cui operano, i musei appunto, siano immerse in una realtà competitiva al pari di qualsiasi altra organizzazione. Conseguenza diretta di questa presa di coscienza è stata la crescente attenzione da parte di chi gestisce i musei a nuove tecniche e strategie di marketing, al fine di ottenere un vantaggio economico e relazionale, rispetto ai propri diretti concorrenti.

Senza voler tradire l'obiettivo di conservazione e di trasmissione alle generazioni future del patrimonio artistico, ma anzi, proprio al fine di contribuire a radicare nella mente di un pubblico sempre più ampio l'importanza di preservare questa ricchezza, i musei hanno iniziato a fare appello proprio agli esperti di marketing, in particolare sviluppando digital strategy efficaci. Tappa necessaria di un percorso finalizzato ad attrarre i *millennials* verso istituzioni a torto considerate troppo conservatrici.

È quindi con l'intento di preservare e di meglio conseguire la mission tradizionale dei musei che si apre la strada ad un impiego degli strumenti di digital marketing di portata sempre più vasta; se infatti è vero che anche i musei sono "imprese", ciò significa che anch'essi debbano dedicare la giusta attenzione ad un utilizzo delle risorse che permetta loro di "vendere meglio" il loro prodotto. Quale strumento si presta meglio allo scopo se non lo stesso marketing? Quale modo di rendere più efficace ed efficiente un'attività come quella museale se non attraverso i metodi tipici di un'impresa commerciale? E a tal scopo, quale strategia migliore se non quella digital?

Un "prodotto" come le arti figurative presenta certamente dei caratteri peculiari, non tanto per la varietà quanto per la specificità del messaggio che attraverso la sua offerta vuole essere comunicato: la più alta espressione della creatività umana resa fruibile per un numero tendenzialmente illimitato di destinatari. È proprio questa natura affatto particolare che rende necessario il ricorso ad una serie di tecniche come quelle proprie del marketing, in quanto idonee meglio di molte altre a cogliere i desideri e le necessità del pubblico e a soddisfarle.

I musei sono parte di un contesto culturale e di intrattenimento molto vasto, regolato da consumatori particolarmente esigenti che non si accontentano più della semplice visita *in loco* ma ricercano vere e proprie esperienze di significato. Questo ha comportato e, secondo alcuni, obbligato i musei a cambiare il baricentro attorno al quale ruota la loro attività; dalle collezioni e la loro ampiezza, ai visitatori e alle loro richieste.

Se in un primo tempo la ricerca di soddisfacimento dei bisogni dell'audience si è incentrata sulla creazione di servizi accessori tipici di una concezione tradizionale di marketing, quali le aree ristorazione, gli store o il merchandising, in anni più recenti, il bisogno di tenere il passo con un'evoluzione tecnologica irresistibile ha reso necessaria l'introduzione anche all'interno di queste istituzioni del digitale. Entrano quindi in campo le nuove tecnologie del Web 2.0: da siti web innovativi all'utilizzo dei social network per diffondere la cultura

e comunicare la propria *brand image*, con il fine di coinvolgere il visitatore in modo proattivo, di elevarlo da mero spettatore a co-creatore di un'esperienza unica e di aumentare la *brand reputation* del museo stesso. In questo contesto risulta quindi fondamentale la creazione di un ambiente quanto più interattivo possibile, attraverso l'utilizzo a 360 gradi delle potenzialità del Web 2.0 e di un personale aggiornato e sempre più competente, in grado di offrire un'immagine chiara e riconoscibile del museo e dei suoi obiettivi e tale da fare in modo che il museo diventi il veicolo attraverso cui passano la cultura, la conoscenza e l'informazione. Strumento primario del digital marketing all'interno di un museo è senza alcun dubbio il sito web, la cui struttura deve essere quanto più chiara, ben organizzata, sviluppata in una prospettiva di marketing strategico e con una grafica accattivante e funzionale.

Oltre alla pagina web, l'istituto museale comincia ad aprirsi verso strumenti ormai dilaganti e radicati nella vita quotidiana di ognuno di noi: i social media. Da YouTube a Facebook, da Instagram a Flickr, da Pinterest a Twitter, le illimitate potenzialità applicative di questi social networks ormai orientano il museo verso una promozione, comunicazione e valorizzazione del patrimonio culturale tutta digital. Applicati al mondo dei beni culturali, con particolare riferimento ai musei, gli strumenti tecnologici e digitali vengono utilizzati per fare in modo che il visitatore si integri con la vita del museo stesso, sia attraverso il web-site che con piattaforme di scambio come i social networks.

È dunque questo l'orizzonte nel quale si trovano ad operare nel nostro tempo quelle particolari istituzioni culturali che sono i musei. In questo senso, l'analisi dei rapporti e delle problematiche connesse all'intreccio fra i musei e le tecniche di marketing che la letteratura scientifica ha elaborato, appaiono in rilievo per comprendere quali possano essere le migliori strategie che un museo dovrebbe attuare al fine di perseguire in modo efficace i suoi obiettivi istituzionali e commerciali. Nondimeno è la prassi che riesce ad illustrare meglio di qualunque analisi teorica l'impatto concreto che un approccio di marketing – e di digital marketing in modo particolare – esercita su di un museo avvalendosi delle più moderne tecnologie offerte dal Web 2.0 e in special modo dai social media.

È appunto dall'esame di un caso concreto che viene resa possibile una migliore comprensione della portata di questo fenomeno; caso dal quale è d'altronde scaturita l'idea stessa di concepire una ricerca su questo argomento. Lo stesso schema secondo il quale si snodano i capitoli di cui questa ricerca si compone, risente di questa ragion d'essere originaria; se i primi due sposano un approccio maggiormente teorico, attingendo alla letteratura dedicata in via generale al marketing e ai suoi risvolti digital, il terzo capitolo, vero fulcro di questo lavoro, cerca di rendere in via immediata il significato profondo di questa ricerca e dei suoi pur provvisori esiti mediante una raccolta di dati primari direttamente sul campo.

Nel corso di un soggiorno-studio nel luglio 2016 a New York presso la casa d'aste Sotheby's, mi è stata data l'opportunità di attingere a dati primari forniti dal Director of Digital presso il Jewish Museum, JiaJia Fei nel corso di una conferenza sul tema "Art, Culture and Social Media" e di un'intervista concessa nel corso del medesimo periodo. Sono proprio le informazioni fornite dalla stessa ad aver permesso l'acquisizione dei dati

più interessanti ed eloquenti sulla realtà materiale e di come possano e debbano essere utilizzate le tecnologie informatiche e i social media al meglio delle loro potenzialità.

Ciò che si vuole tentare di illustrare è dunque un quadro che non si limiti al contributo delle pur fondamentali analisi teoriche, ma che ruoti prevalentemente attorno al dato concreto che le notizie fornite da un'autorevole operatrice del settore riescono ad illustrare, senza trascurare i nodi problematici e gli spunti critici che un proficuo raffronto tra teoria e pratica può mettere nella dovuta evidenza.

CAPITOLO 1: Il marketing museale, un percorso in evoluzione

1.1 Il Marketing dei musei: prima e dopo

I musei offrono un servizio di natura particolare che non è possibile trovare in altri luoghi, vale a dire la possibilità di godere dell'esistenza di oggetti rari, autentici e unici. Si differenziano per la dimensione della struttura, la vastità e il genere delle collezioni, il numero di persone che ci lavorano, i ricavi e le ore di attività espletate¹.

Proprio per questo i visitatori percepiscono il museo diversamente; non è un'unica entità, ma incorpora una molteplicità di valori, di immagini e di comportamenti.

Al principio i musei erano luoghi giudicati in base alla cura e la conservazione che garantivano alle loro collezioni; tuttavia, già dagli inizi del ventunesimo secolo, hanno iniziato a concentrarsi maggiormente sulle loro risorse, programmi e il loro scopo educativo. Con il passare degli anni, si è giunti alla convinzione che la funzione principale di un museo sia quella di offrire ai suoi visitatori un'esperienza unica e memorabile.

La *Museum Association* del Regno Unito ha adottato la seguente definizione di museo: "Un museo è una istituzione che raccoglie, documenta, preserva ed interpreta prove materiali e le informazioni ad esse associate per il bene pubblico"².

L'*International Council of Museums*³ ha sviluppato una definizione di museo adottando una visione più ampia sia per gli scopi che per i parametri scelti: "Il museo è un'istituzione permanente, no-profit, al servizio della società e del suo sviluppo, aperta al pubblico e che acquista, conserva, ricerca, comunica e presenta, per scopi di studio, educazione e divertimento, testimonianze materiali dell'uomo e del suo ambiente".

Il cambiamento nella definizione testimonia un importante mutamento che ha avuto luogo lungo il corso della storia del museo stesso: da una definizione operativa (*functional*) di museo, che si distingue per essere orientata all'oggetto, ad una intenzionale (*purposive*), che invece è orientata alle persone. Nella figura 1.1 vengono evidenziate le differenze tra queste due diverse definizioni di museo.

Operativa (<i>functional</i>)	I musei acquistano, conservano ed esibiscono opere d'arte per motivi di studio e formativi	Orientata all'oggetto
Intenzionale (<i>purposive</i>)	I musei fanno sì che le persone si divertano e imparino dalle collezioni che sono tenute in trust per la società	Orientata alle persone

Figura 1.1

Fonte: Rentschler, R., & Hede, A.M. (2007). *Museum Marketing: Competing in the Global Marketplace*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

¹ Kotler N., Kotler P., (2004) "Marketing dei musei. Obiettivi, traguardi, risorse" Torino: Einaudi.

² Museum Association (1984) *Definition of a Museum. Code of practice for Museum Authorities*, London: Museum Association.

³ ICOM (1974, 1987). Definizione di museo. Incorporata nello Statuto dell'International Council Of Museums e adottata all'undicesima Assemblea Generale dell'ICOM a Copenhagen nel 1974.

Per molto tempo, associare il marketing ai musei era considerato un affronto, e molti direttori hanno valutato negativamente associare tecniche e strategie di marketing nei loro musei, temendo che “l’arte avrebbe sofferto”. Ad ogni modo, nel corso degli ultimi anni, il marketing ha acquisito un posto di fondamentale importanza nelle agende degli stessi direttori.

Secondo le ricerche e gli studi di Rentschler⁴, si sono susseguiti tre periodi distinti lungo la storia del marketing museale:

1. Il periodo di fondazione (1975-1984); durante il quale si introdusse il concetto di marketing come cultura, che era collegato a un set di credenze e valori riguardo all’importanza del consumatore come guida dell’organizzazione.
2. Il periodo di professionalizzazione (1985-1994); durante il quale i cambiamenti economici e sociali portarono a considerare il marketing come strategia d’impresa, focalizzato sul posizionamento e sulla definizione dell’ambiente competitivo dell’impresa.
3. Il periodo della scoperta (1995-oggi); in cui il marketing è considerato una funzione essenziale all’interno dei musei, con particolare focus sulle leve del marketing mix (prodotto, prezzo, promozione e distribuzione).

Recentemente il mondo dell’arte è cambiato in modo significativo. I musei si sono trovati ad affrontare un mercato che per loro è totalmente fuori dal comune. Balloffet, Courvoisier e Lagier⁵ sottolineano che “i principali cambiamenti stanno di recente radicandosi nelle istituzioni culturali”- non solo nei musei tradizionali ma anche in altre istituzioni come planetari, monumenti storici, parchi naturali etc.

Oggi i musei sono i driver della crescita economica e del rilancio della società in un modo che supera l’analisi tradizionale dell’impatto economico⁶.

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

Tutto ciò ha portato ad una rivalutazione del marketing dei musei sia nella teoria che nella pratica.

I cambiamenti più significativi si sono verificati grazie al mutamento della mission e dell’orientamento strategico, dei cambiamenti nei bisogni e nei desideri nonché dello sviluppo di nuove tecnologie.

⁴ Rentschler, R. (2002). Museum and Performing Arts Marketing: The Age of Discovery. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 32(1), pp. 7-14.

⁵ Balloffet, P., Courvoisier, F.H., & Lagier, J. (2014). From Museum to Amusement Park: The Opportunities and Risks of Edutainment. *International Journal of Arts Management*, 16(2), pp. 4-18.

⁶ AECOM (2013). Fonte: <http://goo.gl/HkQi4>

1.1.1 Scegliere tra le collezioni e i visitatori

Gli obiettivi del museo sono mutati notevolmente nel corso della storia, infatti al principio erano luoghi in cui gli oggetti venivano collocati, raggruppati e catalogati; le loro esposizioni sono state accompagnate da un testo scritto solo in un secondo momento, per poi trasformarsi in broadcast per mantenere il passo con il mondo virtuale. Grazie al progresso in campo tecnologico e ai cambiamenti nei comportamenti dei consumatori, l'esperienza artistica – e il marketing delle arti – si sta evolvendo nell'istituzione di un rapporto interattivo che supera di gran lunga il luogo d'incontro fisico.

Il ruolo dei curatori nei musei come “guardiani della morale” ha influito per molto tempo sulla percezione della categoria. Chiaramente l'approccio di “custodia” ai musei, che si focalizzava sull'oggetto piuttosto che sul consumatore e il beneficio intangibile derivante dalla visita al museo, ha le sue ragioni storiche. Infatti una ricerca portata avanti da Lagier e De Barnier⁷ mostra che la funzione storica dei musei – la conservazione – è la loro *mission*. A questa, essi ritenevano si accompagnassero altri due obiettivi: estendere le loro collezioni e presentarle al pubblico.

L'approccio formativo-educativo nei musei è elemento costante in forza della *mission* del museo e delle linee guida dell'International Council Of Museums⁸. Per essere considerata come un'istituzione che ha funzioni non soltanto educative, si organizzano esposizioni con mezzi interattivi ed elettronici, dimostrazioni, danze e performance musicali. Motivo per cui si pensa che i musei stiano gradualmente muovendosi verso la ricerca di un “intrattenimento intelligente”, così da poter realizzare le aspettative dei loro visitatori sempre più acuti ed esigenti.

Il marketing, in questo contesto, diviene strumento di connessione tra i musei e i visitatori, giacché i marketing professionals - diversamente dai curatori - comprendono i cambiamenti nella coscienza collettiva, i trend e le mode di transizione.

Camarero e Garrido⁹ affermano che “molti musei sono dediti all'orientamento al mercato, come la sottostante filosofia per la loro strategia”. A parere di questi autori, l'orientamento al mercato necessita di un coordinamento con l'orientamento al servizio, focalizzato su qualità e custodia in modo da essere in linea con la *mission* del museo.

Nello scegliere la *mission*, bisogna decidere se concentrarsi sui visitatori o sulle collezioni, benché la scelta più saggia sarebbe quella di trovare un bilanciamento tale da soddisfare gli obiettivi del museo e al contempo i bisogni dei visitatori.

La polarità collezioni-visitatori non necessita di una risposta univoca: i musei con maggior successo nel mondo, come il Louvre, lo Smithsonian Institute e il British Museum hanno dimostrato che combinare entrambi gli orientamenti è possibile, senza dover compromettere *mission* e valori del museo.

⁷Lagier, J., & De Barnier, V. (2013). Marketing of art or art of marketing: how to break resistance?. *Proceedings of 42nd EMAC Annual Conference*, Istanbul.

⁸ Organizzazione fondata nel 1946 per i museum professionals; è formata da un forum di esperti provenienti da 136 paesi per rispondere alle sfide che i musei affrontano.

⁹ Camarero, C., & Garrido, M.J. (2012). Foresting Innovation in Cultural Contexts: Market Orientation, Service Orientation, and Innovations in Museums. *Journal of Service Research*, 15(1), pp. 39-58

1.2 Marketing artistico e marketing museale

Superando la logica fordista, che considera l'offerta culturale come unica e imm modificabile e capace di confondere l'input (beni materiali su cui agisce l'organizzazione) con l'output (servizio finale per il consumatore che gli permette di apprezzare il valore dell'input), e situando il marketing nell'ottica del suo fine ultimo, vale a dire la creazione di valore per l'azienda – il museo – e per il consumatore – il visitatore –, ne consegue che per *marketing museale* debba intendersi “il processo manageriale che confermi la *mission* di un museo o una galleria d'arte e che sia poi responsabile di una efficiente identificazione, anticipazione e soddisfazione dei bisogni degli utenti”.¹⁰

Le imprese culturali variano in modo considerevole per funzione, struttura e dimensioni; per questo motivo per diversificarle e classificarle occorre procedere seguendo specifici criteri: il primo riguarda la *mission* dell'azienda, che può essere orientata al prodotto, che trova cioè nel prodotto stesso la sua ragion d'essere, oppure orientata al mercato. Il secondo criterio riguarda il modo in cui le opere nelle imprese culturali vengono prodotte. Questo criterio distingue in modo netto i prodotti “unici”, creati per non essere duplicati, e i prodotti in serie, che invece vengono creati per la produzione di massa.

Il modello tradizionale di marketing deve essere adattato per riflettere la realtà delle organizzazioni nel settore artistico. Nonostante le loro componenti siano le stesse, a variare può essere la sequenza.

In virtù del fatto che le arti e la cultura sono interconnesse con il management e il marketing delle arti, né in passato né oggi sono stati delineati dei chiari confini tra questi. O'Reilly¹¹ rimarca che esistono due differenti punti di vista riguardo al marketing delle arti: secondo una visione “ristretta”, focalizzata sul marketing management di un'organizzazione artistica e la sua offerta oppure secondo una visione “ampia”, finalizzata a mettere in luce la profonda relazione tra le arti ed il mercato.

Quest'ultimo punto di vista è in linea con il cosiddetto “*fresh approach*”¹², il quale lo interpreta come un campo multidisciplinare che non si adatta efficacemente né con il management, né con il marketing da un lato, né con la sociologia o con l'economia dall'altro.

L'American Marketing Association¹³ (AMA) definisce il marketing delle arti come una strategia promozionale collegata alle arti visuali o performative. Appare evidente come la definizione data dalla suddetta associazione abbia bisogno di essere quanto meno aggiornata ed espansa alle pratiche e ricerche di marketing nell'arte contemporanea.

Nella letteratura il marketing delle arti spesso abbraccia l'industria musicale così come quella cinematografica o teatrale e operistica accanto alle arti visive (pittura, scultura) e i musei.¹⁴

¹⁰ Lewis, P. (1988). The Role of Marketing: its fundamental planning function: devising a strategy. London, UK: in T. Ambrose and S. Runyard, *Forward Planning*.

¹¹ O'Reilly, D. (2011). Mapping the arts marketing literature. *Arts Marketing: An Intl Jnl Arts Marketing: An International Journal*, 1(1), 26-38.

¹² O'Reilly, D., & Kerrigan, F. (2010). *Marketing the Arts: A Fresh Approach*. New York, NY: Routledge.

¹³ AMA (2014). Promotional strategy linking a company to the visual or performing art.

¹⁴ Camarero, C., & Garrido, M.J. (2012). Foresting Innovation in Cultural Contexts: Market Orientation, Service Orientation, and Innovations in Museums. *Journal of Service Research*, 15(1), pp. 39-58.

I musei vengono collocati nel variegato campo delle organizzazioni culturali, un settore che risulta tutt'altro che omogeneo, poiché comprende una pluralità di strutture che differiscono non solo in termini di ambiente culturale nel quale operano ma anche con riferimento agli obiettivi perseguiti dalle stesse. Questo induce a preferire un'analisi almeno in gran parte differenziata delle organizzazioni museali anche sotto il profilo del marketing.

1.2.1 I musei e il marketing: dalla resistenza alla consapevolezza.

Per portare avanti una strategia orientata al consumatore e al mercato, un museo necessita di un dipartimento di marketing efficiente ed efficace, così come di processi di pianificazione rilevanti, di budget e di attuazione e controllo delle attività dell'organizzazione. Gli esperti di marketing hanno due opinioni differenti riguardo all'adozione della disciplina all'interno del museo: alcuni ritengono che il marketing sia un approccio che riguarda tutti i dipartimenti, gli scopi e le strategie di un'organizzazione; altri invece restringono il campo, considerandolo una specifica funzione manageriale.

Il piano strategico di un museo descrive la mission e gli obiettivi di breve e lungo termine dell'organizzazione, il piano di marketing, invece, riguarda ogni unità presente nel museo nonché il piano commerciale, funzionale e programmatico considerati sia dal punto di vista del consumatore, che dal punto di vista del mercato.

La pianificazione di marketing deve fondarsi anzitutto su una pianificazione di budget¹⁵; nonostante questi riguardino attività di breve termine, i budget sono strumenti indispensabili per raggiungere gli obiettivi di marketing di lungo termine. Le funzioni principali della pianificazione di bilancio possono essere così enunciate; occorre anzitutto registrare gli obiettivi di natura finanziaria di un museo per l'anno in questione, successivamente è necessario offrire un riferimento con cui i dirigenti del museo e il consiglio dei fiduciari possono stabilire se i traguardi finanziari preposti sono stati raggiunti e, da ultimo, occorre vincolare l'organizzazione a prevedere le conseguenze delle strategie di marketing utilizzate e a misurarne i risultati.

Attività fondamentale per una buona riuscita del piano di marketing e di bilancio è l'attuazione. Questa in pratica individua il *chi, come, quando e dove*, traducendo la pianificazione di marketing nell'assegnazione delle mansioni e dei compiti in modo da assicurare che siano conformi al raggiungimento degli obiettivi stabiliti.

La *Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management*¹⁶ sottolinea che “la disciplina di pensare ai risultati può proteggere le istituzioni no-profit dallo spreco delle proprie risorse”. Proprio per questo motivo la misurazione e valutazione dei risultati conseguiti è di vitale importanza per il successo dell'organizzazione museale. La revisione del marketing è invece atta a determinare e migliorare i risultati del museo ed è considerato lo strumento principe per accertarsi in modo preciso e repentino se il piano di marketing predisposto sia stato funzionale e realizzato con successo.

¹⁵ Il budget è il piano di azione di un'impresa espresso in termini monetari.

¹⁶ Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management (1993). *The Drucker Foundation Self-Assessment Tool for Nonprofit Organizations: Participant's Workbook*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Kotler definisce il marketing in generale come “il processo in cui gli individui e i gruppi ottengono ciò di cui hanno bisogno e desiderio grazie alla creazione e allo scambio di prodotti, servizi, esperienze e in definitiva valore con altri individui e gruppi”.¹⁷ Più specificatamente, il marketing museale secondo Peter Lewis è “il processo manageriale che conferma la mission di un museo o di una galleria e che è responsabile dell’efficiente identificazione, anticipazione e soddisfazione dei suoi utenti”¹⁸.

Il punto di partenza per progettare un piano di marketing consiste anzitutto nel chiarire quali siano gli obiettivi e le priorità del museo, per eludere il rischio di uno sviluppo non controllabile.

Proprio per mezzo dello strumento di marketing, un’organizzazione esamina, determina e sottolinea in modo dettagliato, la sua relazione con la domanda, mettendo inoltre in luce la sua offerta.

Christophe Monin¹⁹ ritiene che esistano vari aspetti di un museo che concorrono a descrivere le politiche di marketing. Primo fra tutti è la conoscenza del proprio pubblico: i musei dovrebbero infatti elaborare un criterio che soddisfi i bisogni della domanda attraverso un importante strumento quale il sistema informativo di marketing. Per mezzo di quest’ultimo l’impresa è in grado di raccogliere, analizzare, classificare, valutare e distribuire informazioni fondamentali e pertinenti per verificare la corrispondenza tra gli obiettivi iniziali e i risultati raggiunti. Altro aspetto rilevante è la determinazione di una politica di pubblico, che porta il museo allo studio di target di mercato potenzialmente interessati alle opere esposte, in modo tale da tracciare sommariamente i desideri e le aspettative del pubblico per elaborare un piano di marketing idoneo per ogni segmento considerato. Inoltre, sempre secondo Monin, è importante per il museo adattarsi allo stile di vita dei suoi fruitori, ad esempio aumentando i servizi accessori o prolungando l’orario di apertura.

Altro aspetto sottolineato è la creazione di una politica di prezzo, intesa come discriminazione di prezzo, attuata mediante promozioni che agevolino categorie come gli studenti, gli anziani e i gruppi al fine di adattare l’offerta a diverse potenziali situazioni. Ancora, allargare la distribuzione, dando la possibilità agli utenti di acquistare il biglietto on-line o pagare un supplemento per saltare le file, per aumentare gli incassi del museo. Fidelizzare il pubblico è un altro importante aspetto per creare una ricorrenza nelle visite. Il museo deve inoltre curare e gestire la sua comunicazione con la stampa, la creazione di un sito-web, l’implementazione delle partnership con i media o con altre imprese al fine di contribuire alla divulgazione della sua immagine e incrementare la *brand awareness*²⁰. Da ultimo, il *fund-raising*²¹ rappresenta una preziosa risorsa per gestire nel modo più efficiente possibile un museo, cercando stanziamenti privati e pubblici.

¹⁷ Kotler, P. Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control. (1997) (9th ed.). Upper Saddle River, NJ.

¹⁸ Lewis, P. (1991). The Role of Marketing: its fundamental planning function. London, UK: Routledge

¹⁹ Monin C., La gestione del museo del Louvre nell’ottica del mercato, in Mattiacci A. (a cura di), La gestione dei beni artistici e culturali nell’ottica del mercato, Edizioni Angelo Guerini, Milano, 1998.

²⁰ La Brand awareness è la capacità dei consumatori di identificare la marca in condizioni diverse, che si riflette nella facilità con cui la marca viene riconosciuta o richiamata alla memoria. (fonte: Kotler, Keller, Ancarani, Costabile. (2012) “Marketing Management”. Pearson Italia- Milano, Torino.)

²¹ Fund-raising è un termine inglese che si riferisce all’ “insieme di attività volte a reperire le risorse economiche necessarie a raggiungere gli scopi che un soggetto collettivo si propone.[...] Si tratta di un’attività strategica: il reperimento di risorse finanziarie è volto a garantire la sostenibilità nel tempo di un’organizzazione e a promuovere il suo sviluppo costante.[...](Fonte: Ambrogetti A., Coen Cagli M., Milano R., (1998) Manuale di fundraising. La raccolta di fondi per le organizzazioni no-profit. Roma, Carocci Editore.

1.3 Il museo come fornitore di servizi ed esperienze

I musei sono organizzati attorno alle collezioni; sono luoghi in cui i visitatori vivono esperienze autentiche, stimolanti e formative. Malgrado la incontestabile unicità delle esperienze e delle attività che essi offrono, nemmeno i musei sfuggono alla necessità di migliorare il servizio offerto.

Ciò che prima misurava la ricchezza di un museo, vale a dire la quantità e qualità degli oggetti posseduti ha ceduto il passo a ben altro requisito: il grado di diffusione delle informazioni relative agli oggetti stessi. Di conseguenza, i musei stanno via via spostando l'attenzione sui visitatori e sull'utilizzo di strategie di marketing tali da attrarne sempre di più; stanno dunque passando ad un "orientamento al pubblico".

La ricerca nell'ambito del marketing museale si sta primariamente concentrando sul visitatore e specialmente sull'esperienza che questo vive. Goulding²², in un articolo pubblicato dallo *European Journal of Marketing* utilizza la tecnica dell'osservazione per studiare il comportamento on-site. Nel suo studio ha scoperto tre diversi approcci che potessero essere applicati agli studi del comportamento dei visitatori nei musei: quello sociale di identificazione culturale, quello cognitivo di creazione di attività consapevoli e infine quello ambientale di ambientazione della scena.

Diverso invece l'approccio di Harrison e Shaw²³, i quali nei loro studi mirano a identificare l'esperienza del visitatore, il suo grado di soddisfazione e di fidelizzazione riguardo alla sua visita nel museo. I due studiosi hanno scoperto che, nonostante i visitatori fossero entusiasti dell'esperienza iniziale, molti di quelli che avevano visitato un museo una volta non si sentissero necessariamente indotti a ripeterla nell'immediato futuro.

Lagrosen²⁴ esamina tre caratteristiche base dei servizi ponendo la sua attenzione sui musei. In sostanza l'autore afferma che i musei possono essere etichettati come servizi, piuttosto che come organizzazioni che producono beni e le ragioni con le quali egli suffraga la sua tesi sono essenzialmente tre. In primo luogo, nonostante le collezioni dei musei di solito consistano in oggetti fisici, non sono questi a realizzare il prodotto in quanto non trasferibili al visitatore. Secondariamente egli pone in evidenza come la visita in un museo non possa essere "prodotta" finché il visitatore non è presente nel museo "fisicamente", o anche "virtualmente" attraverso il sito-web dell'istituto. In ultima analisi le visite nei musei richiedono un'attività significativa da parte del visitatore.

Progressivamente, il trend del marketing esperienziale²⁵ si è manifestato come una potenziale strategia per le attrazioni culturali operanti in un mercato altamente competitivo. Dato che i musei rappresentano una parte

²² Goulding, C. (2000). The museum environment and visitor experience. *European Journal of Marketing*, 34(3/4), pp. 261-278.

²³ Harrison, P., & Shaw, R. (2004). Consumer Satisfaction and Post-purchase Intentions: An Exploratory Study of Museum Visitors. *International Journal of Arts Management*, 6(2), pp. 23-32.

²⁴ Lagrosen, S. (2003). Online service marketing and delivery: the case of Swedish museums. *Information Technology & People*, 16(2).

²⁵ Schmitt lo definisce essere un approccio strategico in cui si considerano i consumatori come esseri razionali che perseguono esperienze piacevoli; il fine ultimo è quello di far vivere al consumatore un'esperienza sensoriale olistica. (Schmitt, B.H. (1999). *Experiential marketing*. *Journal of Marketing Management*, vol.15. n.1-3, pp.53-67.

molto importante delle organizzazioni no-profit nel settore dei servizi, l'approccio di marketing dei servizi²⁶ potrebbe non essere sufficiente. È dunque opportuno raccomandare il marketing esperienziale poiché le compagnie hanno bisogno di distaccarsi dalla mera fornitura di beni e servizi e devono per l'appunto mirare a fornire eccellenti esperienze. "Quando una persona paga per un servizio, compra un set di attività intangibili; ma quando paga per un'esperienza, egli lo fa per godere di una serie di eventi memorabili."²⁷

I musei sono luoghi incentrati su esperienze che offrono stimoli sia di natura emozionale che cognitiva ed è proprio per questa ragione che comprendere a fondo il visitatore e la sua visita al museo è di vitale importanza. Un dato di partenza è ineludibile, nell'accezione contemporanea i musei sono considerati dei servizi²⁸, vale a dire che comprendono le quattro caratteristiche principali di questi come l'intangibilità, l'inseparabilità, la variabilità e la deperibilità.

Ma quali sono i reali servizi che i musei offrono ai visitatori? E soprattutto, date le caratteristiche dei servizi, come fanno i direttori di musei a rendere tangibile la loro offerta?

I musei offrono una grande varietà di servizi, tra cui la zona ristorazione, sale dove potersi sedere e riposare, sale in cui è possibile fare shopping, strutture attrezzate per bambini e molto altro. Date le quattro caratteristiche principali dei servizi elencate precedentemente, le organizzazioni museali devono essere in grado di mettere in atto diverse strategie per ovviare ad eventuali problemi che derivano direttamente dal fornire un servizio. Per quanto riguarda l'intangibilità, i musei cercano di rendere tangibili alcune parti della propria offerta, ad esempio esponendo la fotografia del relatore di un'importante conferenza nella sala centrale oppure cercando di influenzare la percezione del visitatore con il design dell'edificio. Sull'inseparabilità, è di fondamentale importanza ricordare che senza uno staff sottostante al servizio, questo non potrebbe esistere. Un museo deve quindi portare avanti non solo il marketing esterno ma anche quello interno, selezionando e reclutando uno staff disponibile, colto, preparato e in linea con la cultura aziendale. Per quanto concerne la variabilità, nei musei la qualità del servizio è decisamente più variabile rispetto alla qualità del prodotto offerto; la qualità del servizio dipende infatti da come, dove, chi e quando lo offre. La deteriorabilità implica che il servizio non possa essere immagazzinato per essere venduto o utilizzato in altri momenti. A tale proposito, Kotler²⁹ riporta un esempio più che calzante: coloro che non hanno avuto la possibilità di visitare la mostra di Monet all'Art Institute di Chicago, non la avranno mai perché non può essere conservata in magazzino. Questa caratteristica dei servizi si traduce in un ostacolo nel momento in cui la domanda è variabile, di conseguenza le organizzazioni possono mettere in atto delle strategie per ottenere una sorta di bilanciamento tra domanda e offerta. Dal lato della domanda, i musei possono prescrivere delle quote di ingresso diverse nei vari periodi in modo da ottenere una corrispondenza della domanda tra i momenti di picco

²⁶ Il marketing dei servizi si differenzia da quello "classico" delle attività produttive in quanto il servizio è differente da un bene di consumo perché non è tangibile. Quando i clienti utilizzano un servizio, di fatto stanno "comprando" solo la promessa ricevuta di ciò che verrà dato loro. La sfida consiste nel commercializzare tale promessa in modo che i clienti la vedano come tangibile.

²⁷ Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: work is theatre and every business is a stage*. Boston, MA: HBS press.

²⁸ McLean, F. (1994). *Service marketing: the case of museums*. *The service industries journal*, 14(2).

²⁹ Kotler N., Kotler P., (2004) "Marketing dei musei. Obiettivi, traguardi, risorse" Torino: Einaudi.

e quelli di scarsa affluenza. Dal lato dell'offerta, i musei, nei periodi di forte affluenza, possono ricorrere all'impiego di uno staff addizionale part-time.

1.3.1 Non solo consumatori: il pubblico dei musei.

I manager dei musei hanno difficoltà a far fronte alla necessità del museo di essere considerato un'istituzione culturale che si differenzia per la raccolta, la conservazione, la ricerca e l'esibizione di opere e oggetti d'arte.

Qualunque sia la ragione dell'interesse ad allargare il proprio pubblico (ad esempio sussidi pubblici, contabilità o bisogno di nuove entrate finanziarie), i musei stanno cercando nuovi modi per raggiungere un pubblico sempre più ampio, istaurare rapporti con la comunità e riuscire effettivamente a fornire una valida alternativa tra le altre attività educazionali e ricreative.

Decenni addietro, i musei si accontentavano di raggiungere un'audience contenuta, esigua e auto-selezionata. Il loro focus limitato e programmatico in passato (ad esempio l'attenzione su collezioni ad attività scolastiche e professionali) rifletteva la loro base costituente piccola e relativamente omogenea.

Oggigiorno, i musei non stanno semplicemente raggiungendo un pubblico sempre maggiore e costruendo una domanda su nuovi target selezionati, ma stanno anche progettando con grande spirito di iniziativa programmi, servizi e offerte per generare soddisfazione e sensazioni positive nei visitatori. Nel processo, i manager dei musei e i loro staff stanno trovando nell'impostazione tradizionale del museo aspetti e vantaggi che fino a quel momento erano stati trascurati.

Il cambiamento è dilagante nel museo odierno, e i confini che prima separavano il museo dalle altre organizzazioni educative si va assottigliando sempre più o sta addirittura scomparendo del tutto.

Per le organizzazioni museali che occupano imponenti strutture e che danno l'impressione di essere inaccessibili ed elitarie, i manager stanno cercando dei modi per rendere quelle stesse strutture più congeniali, comode ed anche mondane. Corre l'obbligo di riportare l'esempio del Cleveland Museum of Art che, con una delle strutture classiche più belle al mondo, riunisce ogni anno una competizione sui marciapiedi che circondano il museo; questa competizione incoraggia i bambini e le famiglie ad esprimere la loro creatività disegnando con dei gessetti il circondario della struttura.

La relazione che si crea tra l'organizzazione ed il suo pubblico risulta essere biunivoca: da un lato i visitatori beneficiano dei servizi del museo e allo stesso tempo incorrono in determinati costi (in termini di tempo e spese) per partecipare ai musei; dall'altro i musei beneficiano del pubblico per le vendite, le donazioni e il supporto politico. Nella figura 1.2 si illustrano i canali di comunicazione che un museo utilizza per comunicare con i segmenti target.

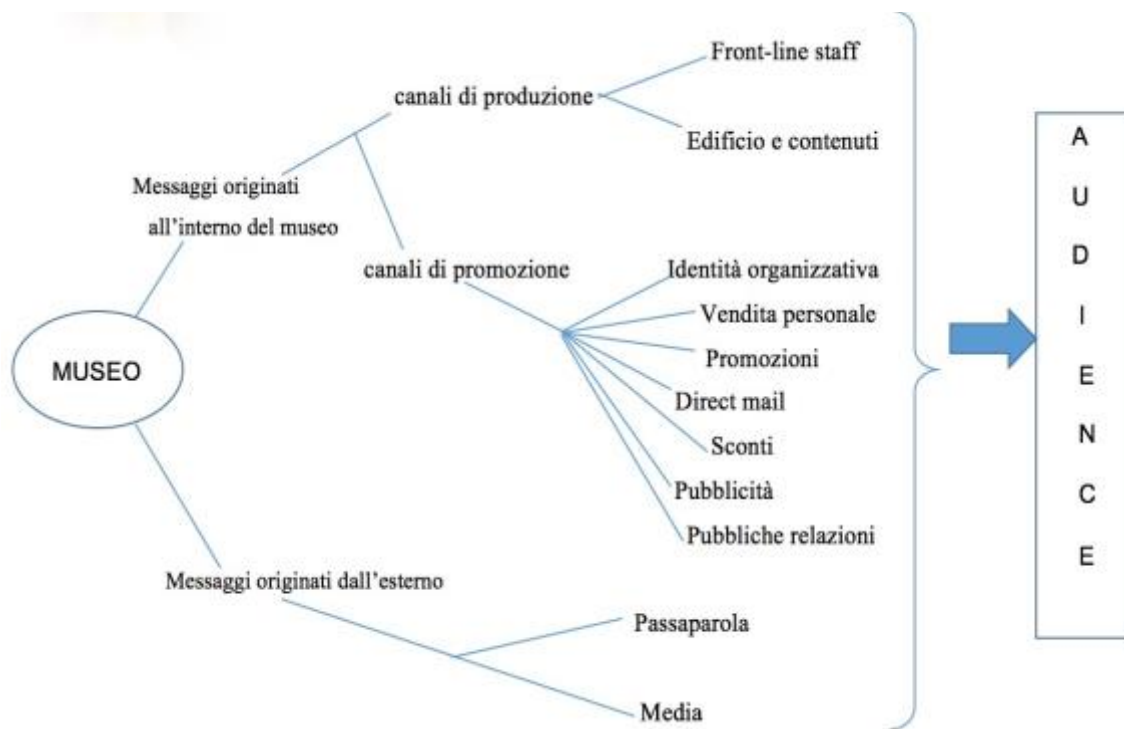


Figura 1.2

Adattata da: Palmer, A. (1994). Principles of Service Marketing. McGraw-Hill

Come fa, dunque, il museo a costruire e mantenere un'audience?

Kotler³⁰ individua ancora una volta tre diverse strategie: la prima consiste nel migliorare l'esperienza del museo per il visitatore; in secondo luogo occorre aumentare la brand-image del museo con servizi per la comunità. In ultimo il museo deve riposizionarsi rispetto al mercato.

Queste tre strategie aziendali non si escludono l'un l'altra; si possono combinare vari aspetti di ognuna a seconda del fine ultimo da raggiungere. Tuttavia ciascuna di esse rappresenta una differente direzione e un'enfasi che corrisponde grossomodo alla distinzione tra strategia per l'audience, per il prodotto e per l'organizzazione.

Queste strategie rappresentano diversi *trade-offs* e diversi programmi, infatti possono generare vari gradi di tensioni e conflitti con la *core mission* del museo. Ognuna comporta scelte differenti nell'allocazione delle risorse e necessita di competenze all'interno del museo.

La prima strategia esposta tende a migliorare l'esperienza che il visitatore fa nel museo promuovendo esibizioni e programmi più estesi, servizi migliori, progettando elementi di design e rendendo la sua struttura più accessibile e comoda. I visitatori "occasionalisti" dei grandi musei, tipicamente, passano un'ora o poco più nella struttura e dividono il loro tempo tra la mostra, il ristorante e i punti vendita. Le ricerche sul pubblico condotte dall'autore rivelano che, per la maggior parte dei visitatori, la parte sociale e ricreativa si pongono alla stregua, se non addirittura ad un grado di maggiore importanza, della parte educativa e intellettuale.

Migliorare l'esperienza del pubblico comporta andare oltre l'enfasi tradizionale che gli oggetti esposti e le collezioni possono provocare. Generare soddisfazione e creare un'esperienza unica implicano, per il museo,

³⁰ Kotler, N., Kotler, P. (2001). Museum Management and Curatorship. Vol.18, No. 3, pp. 271-287. Elsevier Science Ltd.

la necessità di pensare ad attività in cui i visitatori possono essere soggetti attivi e in cui possono sperimentare tutte le percezioni di vista, suono e movimento. In poche parole, un fenomeno in cui il pubblico si immerge totalmente piuttosto che comportarsi da mero spettatore.

I manager dei musei - e specialmente i direttori di marketing - dovrebbero chiedere direttamente ai visitatori che cosa pensano e che cosa vogliono. A titolo di esempio, gli studi pionieristici portati avanti da Marilyn Hood negli anni '80, descrivono le attitudini e i comportamenti dei visitatori in tutti i settori artistici, inclusi i musei. In particolare Hood³¹ scoprì che i consumatori cercano sei tipi di benefici nelle loro attività di intrattenimento:

1. Essere con altre persone e godere dell'interazione sociale;
2. Fare qualcosa per cui valga la pena;
3. Essere a proprio agio con l'ambiente;
4. Divertirsi con la sfida di fare una nuova o inusuale esperienza;
5. Essere in grado di imparare qualcosa;
6. Partecipare attivamente.

Il pubblico dei musei ricerca dunque la varietà dell'offerta.

Nella figura 1.3 vengono sottolineate tre dimensioni per un'esperienza al museo personalizzata; l'asse orizzontale indica la varietà dell'esperienza del visitatore, che include quella visiva, sensoriale, estetica, di intrattenimento, sociale, formativa e di meraviglia. L'asse verticale identifica i livelli di intensità, dalla fase più "passiva" dell'osservazione della collezione alla completa immersione nell'esperienza. Il cerchio sta a indicare i gradi del servizio offerto, che includono l'*interior design* e l'architettura, i servizi del prodotto ampliato³², le informazioni, l'accoglienza e la ristorazione.

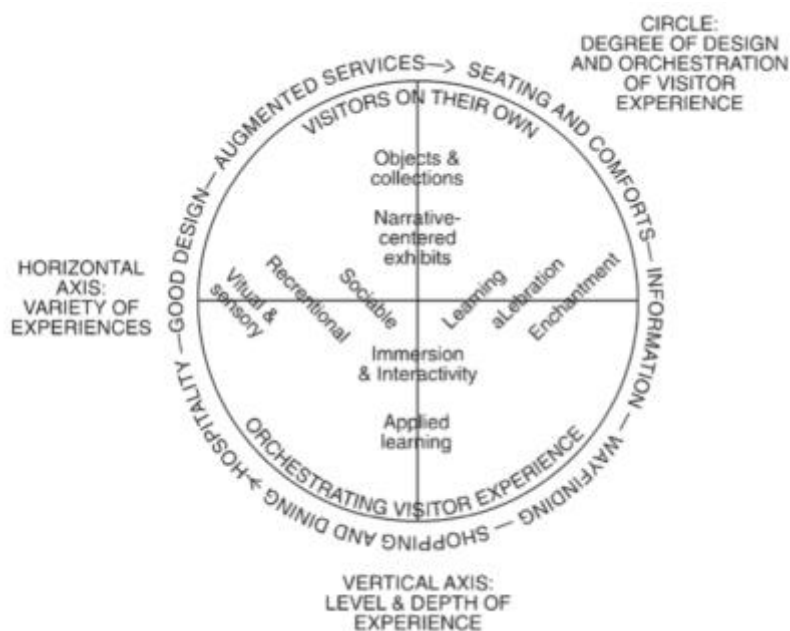


Figura 1.3

Fonte: Kotler, N., Kotler, P. (2001). *Museum Management and Curatorship*. Vol.18, No. 3, pp. 271-287. Elsevier Science Ltd.

³¹ Hood, M. (1983). *Staying Away: Why People Choose Not to Visit Museums*. Museum News. American Association of museums.

³² È un valore aggiunto al prodotto, un modo importante per personalizzare il "core product" a seconda dei bisogni del consumatore. Fornire un servizio ampliato significa aumentare i costi di gestione del canale distributivo e i prezzi per il cliente.

La seconda strategia individuata da Kotler pone l'accento sull'espansione dei servizi per la comunità. A questo proposito, già dalla seconda metà del 1900, John Cotton Dana, presso il Museo di Newark nel New Jersey, concepiva il museo come un "aiuto immediato e concreto a tutta la comunità che lo supporta".

Mentre nei decenni passati nel concetto di "servizi per la comunità" si coglieva solamente l'aspetto educativo e formativo del termine, di recente questo ha assunto un significato molto più ampio: molti musei si sono trasformati in fulcri vitali della vita della comunità e promuovono un senso di identità e solidarietà.

D'altronde, la partecipazione e il supporto della comunità vengono realizzate grazie al contributo di vari segmenti target e ciò significa che le offerte e i programmi dei nuovi musei devono essere modellate per incontrare i bisogni di segmenti differenti.

La terza strategia enucleata da Kotler, si attua quando un museo riprogetta i suoi mezzi e la sua offerta in modo più dirompente che incrementale, in modo tale da attrarre un pubblico completamente nuovo e per rendersi competitivo rispetto alle altre istituzioni culturali. Il riposizionamento nel mercato in questo caso è da intendersi come uno spostamento significativo verso un pubblico completamente nuovo rispetto a quello tradizionale.

Un esempio di riposizionamento, è la mostra temporanea tenuta nel Guggenheim di New York durante l'estate del 1998 "L'Arte delle Motociclette". Il Guggenheim accoglie spesso mostre di design, ma questa esibizione aveva lo scopo di raggiungere la cultura popolare e un segmento dei consumatori che raramente visita i musei. Quella mostra fu una delle più acclamate mai tenute nel museo di Manhattan.

Generalmente le visite sono il frutto di una scelta tra le varie attività in concorrenza con quella museale; il Director of Marketing deve quindi porre una particolare attenzione sulla comunicazione dell'unicità dell'esperienza al museo.

Nella misura in cui questo processo decisionale è frutto di un ragionamento, piuttosto che di un impulso, secondo Kotler e Andreasen,³³ esso comprende cinque fasi:

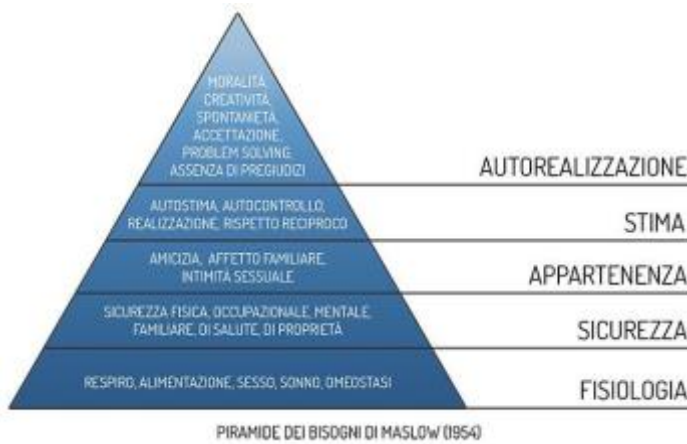
1. Manifestazione del bisogno;
2. Ricerca delle informazioni;
3. Valutazione della decisione;
4. Esecuzione della decisione;
5. Valutazione a posteriori sulla soddisfazione.

I fattori che scatenano un interesse nell'individuo, attivano i bisogni esistenti. Secondo lo psicologo A. Maslow³⁴ in uno studio del 1954, gli individui vivono per soddisfare i loro bisogni più profondi; alla base di questi però, ci sono i bisogni primari e secondari che devono essere soddisfatti.

³³ Kotler, P. e Andreasen, A. R. (1996). Strategic Marketing for Nonprofit Organizations. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.

³⁴ Maslow, A. H. (1954) Motivation and Personality. New York, NY: HarperCollins.

Figura 1.4



Fonte: Maslow, A. H. (1954) *Motivation and Personality*. New York, NY: HarperCollins.

Seguendo gli step di questa piramide, secondo lo scienziato, quando l'uomo riesce a soddisfare i bisogni primari - quelli fisiologici e di sicurezza - può concentrarsi sulla realizzazione dei bisogni di appartenenza, stima e autorealizzazione. Dopo aver individuato il proprio bisogno, gli individui cercheranno di soddisfarlo, passando così alla seconda fase del processo decisionale. E i museum managers non possono trascurare questo dato se vogliono conseguire i loro obiettivi al meglio.

Per quanto riguarda il reperimento delle informazioni, via via che il consumatore diventa esperto con particolari tipi di scambio, le sue decisioni diventano più semplici e veloci da prendere, diventando routine.

Si distinguono quindi le scelte ad alto e a basso coinvolgimento; quelle che richiedono un elevato coinvolgimento sono principalmente quelle in cui il comportamento del consumatore si riflette sull'immagine che lui ha di sé stesso e in cui si richiede un alto livello di ricerca di informazioni. Quelle a scarso coinvolgimento sono quelle in cui la ricerca delle informazioni si riduce quasi a zero.

In seguito, l'individuo deve valutare la decisione tra una vasta gamma di possibilità; l'insieme totale comprende tutte le attività ludiche esistenti. L'insieme conosciuto riguarda le attività di cui l'individuo è a conoscenza, l'insieme considerato rappresenta le possibilità che l'individuo tiene in considerazione, l'insieme prescelto comprende le attività per cui questo ricerca più informazioni e verso cui si sente più attratto, per poi formare la sua decisione su un'unica scelta.

Non esiste un processo di scelta standard utilizzato da tutti i consumatori indistintamente; un modello molto comune è quello delle aspettative-valore, in cui l'individuo attribuisce un valore da 1 a 10 in base all'importanza di ogni caratteristica considerata e poi sceglie l'attività che massimizza il suo valore atteso. Altri tipi di modelli, si soffermano maggiormente sulle componenti emotive che incidono sulla scelta dell'individuo. Questi sono principalmente tre: il modello sapere-sentire-fare³⁵, in cui l'individuo prima apprende una serie di informazioni su un'attività, poi fa nascere dentro di sé uno stato d'animo e poi si dedica a quell'attività. Nel modello fare-sentire-sapere, invece, il consumatore si muove per tentativi e solo alla fine è in grado di conoscere l'attività prescelta. Infine, nel modello sapere-fare-sentire, il consumatore sceglie una

³⁵ È il modello più diffuso, in quanto i consumatori percepiscono nitidamente le differenze tra le diverse offerte disponibili.

determinata offerta in base, ad esempio, alla ripetitività con cui questa viene presentata nei media, in seguito la prova e alla fine sviluppa un atteggiamento nei confronti di questa.

Nello stadio dell'attuazione della decisione, l'individuo sceglie l'attività che massimizza il suo valore atteso. Tuttavia, tra l'intenzione e l'attuazione possono interpersi tre fattori: l'atteggiamento degli altri, l'influenza di situazioni impreviste e la percezione del rischio.

Una volta terminata l'attività scelta, l'individuo sperimenta un determinato grado di soddisfazione o di insoddisfazione. Esistono due principali teorie sulla soddisfazione del consumatore: la teoria aspettative-rendimento secondo la quale nel momento in cui le aspettative eguagliano l'offerta ricevuta, l'individuo risulterà soddisfatto e la teoria della dissonanza cognitiva, in cui le scelte esplicitate nel soggetto in relazione ad un tema si trovano a contrastare tra loro, provocando uno scontento a posteriori. La valutazione a posteriori è fondamentale in quanto incoraggia o scoraggia la ripetizione alle visite nel museo; si ritiene opportuno che i marketing managers studino alcuni campioni di visitatori all'uscita dal museo per capire cosa hanno apprezzato durante la visita e cosa è dispiaciuto loro.

1.3.2 Strumenti e tecniche di marketing

Un numero sempre crescente di musei sta assumendo esperti di marketing per aiutarli a perseguire gli obiettivi riguardanti il pubblico e l'ambiente, data l'importanza che sta assumendo la loro figura nel garantire una migliore erogazione del servizio e fruizione dello stesso e garantire quindi un'esperienza positiva ai visitatori.

Gli strumenti e le tecniche di cui si avvalgono i marketing professionals nel contesto museale, che includono anche il "marketing mix"³⁶, sono le seguenti:

1. Ricerche e analisi di mercato, che riguardano le opportunità e le minacce del mercato, l'assetto organizzativo, i punti di forza e di debolezza e l'analisi del mercato e dei consumatori.
2. Tecniche di segmentazione³⁷, targeting³⁸ e posizionamento³⁹.
3. Gestione delle leve del marketing mix. Per implementare il programma di promozione culturale, è necessario mettere a punto una politica di marketing mix che sia la più adatta ad attirare ogni cluster individuato. Le leve del marketing mix sono quattro: per prima la politica di prodotto, che riguarda le decisioni prese per modificare o mantenere il proprio sistema di offerta; si tratta quindi di stilare programmi culturali diversi per incontrare fabbisogni culturali diversi. Altra leva è il punto vendita, che consiste nel realizzare una struttura confortevole e distribuire l'offerta del museo, incoraggiare le mostre itineranti⁴⁰ e progettare efficaci siti-web. Si parla poi di promozione, intendendo le pubbliche relazioni, il direct marketing, la pubblicità e le promozioni sulle vendite. Per quanto riguarda le politiche di prezzo, tenuto

³⁶ Le 4 P del marketing che influenzano il comportamento del consumatore: Product, Place, Promotion, Price.

³⁷ Identificazione dei profili di diversi segmenti: il pubblico dei musei, i visitatori di altre istituzioni culturali, i non visitatori, a seconda dei loro bisogni e aspettative.

³⁸ Selezione di uno o più segmenti di consumatori appropriati per il business del museo

³⁹ Definizione di una identità di immagine che differenzi il museo da altre organizzazioni e che soddisfi le necessità dei segmenti target.

⁴⁰ Un tipo di esposizione in circolazione che è disponibile in una o più sedi.

conto che quello museale è un servizio pubblico, massimizzare gli accessi di ogni fascia socio-culturale della popolazione è un dovere imprescindibile. Un prezzo “politico” non riesce però a coprire i costi sostenuti per l'erogazione del servizio⁴¹ e difficilmente potrà essere aumentato senza dover sopportare diminuzioni della domanda; la strategia migliore per un museo è quella di adottare politiche di prezzo differenziate per segmento di utenza, che permetta la massimizzazione dei ricavi contemporaneamente alla massimizzazione degli accessi.

4. Marketing dei servizi e delle relazioni. Mira a creare legami più stretti con i segmenti target, nel caso dei musei dunque a far ripetere la visita.

5. Pianificazione strategica. Con questa il museo visualizza e pianifica il suo futuro e organizza le sue priorità. L'abilità del marketing di assistere il museo va dall'utilizzo dei suoi strumenti e delle sue tecniche all'abilità dello staff di marketing di influenzare in modo costruttivo l'organizzazione in tutte le sue attività.

Il marketing dà il meglio di sé quando il suo staff può partecipare e apportare le sue competenze a tutte le mansioni del museo, inclusi i programmi, la struttura e il design, gli abbonamenti e lo sviluppo.

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

La resistenza che spesso viene opposta nei confronti del marketing, è il riflesso di una disinformazione sulla disciplina: questa infatti offre a ogni tipo di organizzazione un insieme di principi, di metodologie e di strumenti per promuovere i suoi scopi ai consumatori. I marketing professionals non impongono alle imprese in cui operano i loro obiettivi, ma piuttosto verificano gli obiettivi dell'organizzazione e impiegano tutte le loro conoscenze per raggiungerli.

1.3.3 Misurare il successo di un museo.

I direttori dei musei hanno introdotto nuove metriche per misurare in maniera più accurata la stabilità e la “salute” del museo in un'ottica di lungo termine. Queste devono avere principalmente tre caratteristiche: devono essere direttamente connesse con i valori *core* e la mission del museo, devono essere indicatori affidabili delle condizioni finanziarie e organizzative del museo e devono essere facilmente verificate e riportate.

Solitamente le istituzioni culturali si focalizzano solo su una metrica o un ristretto set, ignorandone altre che potrebbero essere vitali per le loro strategie.

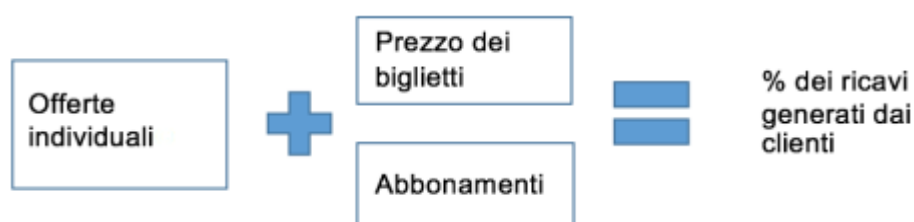
Di seguito verranno elencati quali tipi di metriche i musei dovrebbero utilizzare:

⁴¹ È stato rilevato che in media la copertura dei costi complessivi da parte della bigliettazione è pari al 10%. (Mottner-Ford, *Measuring nonprofit marketing strategy performance*)

1. Ricavi generati da clienti;
2. Entrate generate da clienti attivi⁴²;
3. Tasso di *data-capture*;
4. Tasso di perdita di nuovi clienti;
5. Percentuale di membri-donatori;
6. Ricavi pro-capite.

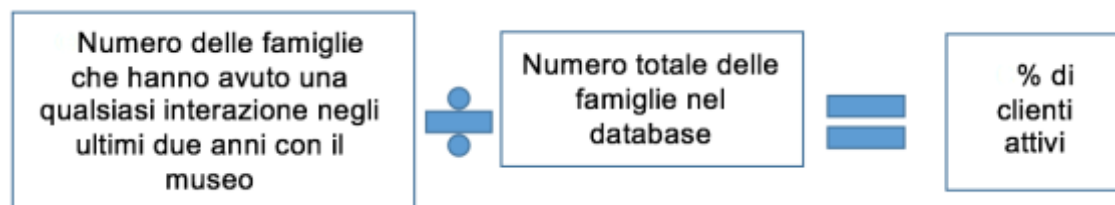
Le organizzazioni no-profit ottengono i ricavi da varie fonti; di solito quando si guarda ai ricavi, si distinguono due categorie: guadagnati⁴³ e donati⁴⁴. Questa divisione incentiva i direttori dei musei a considerare i donatori come un'entità differente rispetto a tutte le altre che entrano in contatto con l'istituzione.

I ricavi generati dai clienti comprendono ogni tipo di entrata che proviene da clienti individuali. Questo tipo di metrica viene calcolata dalla maggior parte delle organizzazioni come segue:⁴⁵



In termini di priorità per il museo, questa percentuale si posiziona tra le prime, in quanto misurando la dipendenza del museo dai clienti, si possono iniziare a valutare le attività in base a quanto queste impattino sui visitatori.

I clienti attivi possono essere visti dal museo in due modi differenti. Da una parte guardando alla percentuale dei clienti attivi nel database dell'organizzazione, e ottenendo il tasso dei clienti attivi in questo modo:⁴⁶



Dall'altra, conteggiando nel database del museo il numero delle famiglie che recentemente ha avuto qualsiasi contatto tracciabile, comprese la visita, l'acquisto del biglietto o una donazione; in seguito farlo anche per i precedenti tre o cinque anni.

⁴² Il Result Group for the Arts (TRG) definisce un cliente attivo come un cliente che abbia avuto almeno una transazione con il museo negli ultimi due anni.

⁴³ Tutte le entrate ottenute in cambio di servizi (prezzo del biglietto, abbonamenti)

⁴⁴ Tutte le entrate o i beni donati che non sono in cambio di servizi (patrocini, prestiti governativi o lasciti)

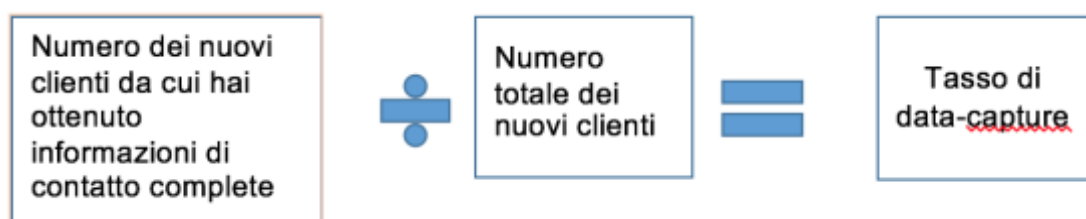
⁴⁵ Fonte della formula: <http://www.trgarts.com/Blog/BlogPost/tabid/136/ArticleId/338/Forget-earned-vs-contributed-It-s-all-about-patrons-VIDEO.aspx>

⁴⁶ Fonte della formula: <http://www.trgarts.com/Blog/BlogPost/tabid/136/ArticleId/338/Forget-earned-vs-contributed-It-s-all-about-patrons-VIDEO.aspx>

Dal controllo di questa metrica, i musei, riescono ad ottenere una fotografia dello stato di salute dell'organizzazione; inoltre, la partecipazione dei clienti attivi alle attività del museo indica anche il grado di fidelizzazione del visitatore.

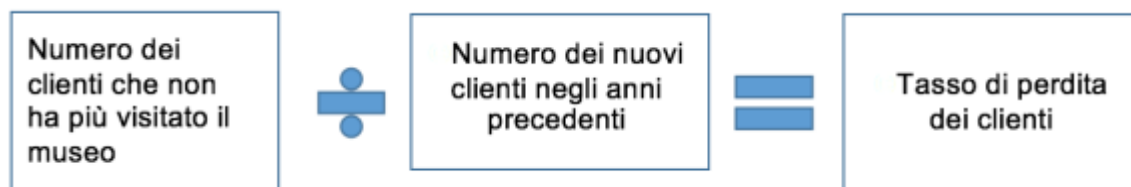
Se il museo vuole mantenere i clienti attivi, deve prima di tutto conoscere la loro storia raccogliendo tutte le informazioni possibili del contatto. Il tasso di *data-capture* indica non solo la storia del visitatore, ma anche le potenzialità dell'organizzazione di "riattivare" l'audience.

Per calcolarlo, bisogna avere determinati dati nel database:



Questa percentuale è di fondamentale importanza per il museo, in quanto ogni visitatore di cui non si hanno informazioni di contatto è un visitatore che non si può più contattare in futuro; questo comporta una potenziale perdita di entrate per il museo.

Il tasso di perdita di clienti risponde alla domanda: "Quanti visitatori perde il museo ogni anno?". Per calcolarlo è necessario.⁴⁷



Questo tasso indica al museo se è realmente competitivo nell'attrarre nuovi visitatori.

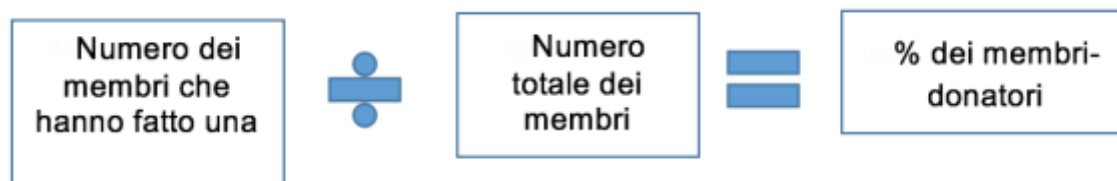
La percentuale dei membri-donatori è una metrica che non riguarda solamente il tasso di mantenimento, ma anche quanti nuovi membri siano diventati donatori. Un visitatore potrebbe diventare membro per ottenere il prezzo migliore sul biglietto di entrata al museo. Questa proposta di valore⁴⁸ cambia nel momento in cui il cliente fa una donazione, motivo per cui il membro-donatore ha un valore aggiunto maggiore per l'organizzazione.

In poche parole questa percentuale indica al museo se i suoi membri stanno per promuovere una donazione e può aiutare l'impresa a comprendere se i dipartimenti di marketing e di sviluppo stiano lavorando insieme per sviluppare la fiducia del cliente. Non solo, è anche un importante indicatore di quanto i visitatori attivi siano fedeli e del potenziale dei maggiori donatori.

⁴⁷Fonte della formula: <http://www.trgarts.com/Blog/BlogPost/tabid/136/ArticleId/339/Capture-data-captivate-patrons-VIDEO.aspx>

⁴⁸ È una promessa di valore da parte dell'impresa che viene ricevuta dal cliente.

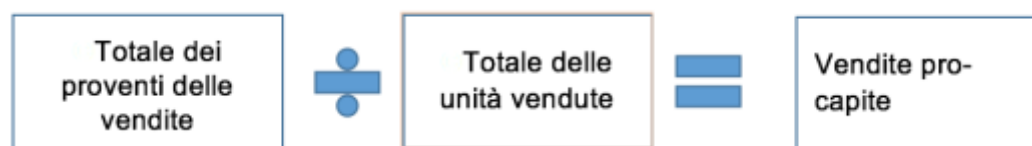
Per misurare la percentuale dei membri che potrebbero aggiungere il loro contributo per la crescita del museo, è necessario:⁴⁹



Se la percentuale dei membri-donatori è pari o superiore al 31%, questo significa che il museo sta svolgendo un ottimo lavoro; se è compresa tra il 24-30% la situazione è buona; se è compresa invece tra il 23-17% bisognerebbe migliorare; se è inferiore al 16% è necessario che l'organizzazione si impegni maggiormente per aumentare questo tasso.

La metrica che riguarda le vendite pro-capite, anche nota come la media dei biglietti venduti, è la misura dei ricavi in media per ogni visitatore. Questa risponde alla domanda "È giusto il prezzo del biglietto?"

Per calcolare le vendite pro-capite, è necessario svolgere la seguente operazione:⁵⁰



1.4 Sfide, opportunità e trend nel museum marketing

Il mondo dell'arte è cambiato in modo radicale e questi cambiamenti hanno alterato l'ambiente in cui gli *arts manager* operano. Le strategie che fino a qualche anno fa erano considerate le migliori nel settore delle arti, oggi stanno perdendo terreno grazie ai cambiamenti nelle attitudini e nei comportamenti dei consumatori. I musei, in questo mondo, non fanno eccezione; anzi vengono influenzati ancora più rapidamente rispetto ad altri settori. La sempre crescente intensità di concorrenza e il cambiamento del comportamento del visitatore hanno portato le istituzioni museali a ricercare nuove risorse per ottenere un vantaggio competitivo. Mentre l'ambiente esterno dei musei sta cambiando e si sta evolvendo, l'ambiente interno sta incontrando una serie di difficoltà, che risiedono nella dicotomia che vede da un lato il raggiungimento degli obiettivi e dall'altro la soddisfazione dei consumatori.

I musei si impegnano nel goal setting⁵¹, nella pianificazione strategica e nel marketing per avere più visibilità, allargare la loro offerta, sviluppare un'audience più vasta e aumentare i ricavi.

Al centro della sfida c'è sicuramente la scelta corretta e coerente di obiettivi e di strategie e l'allocazione efficiente delle risorse disponibili.

⁴⁹Fonte della formula: <http://www.trgarts.com/Blog/BlogPost/tabid/136/ArticleId/339/Capture-data-captivate-patrons-VIDEO.aspx>

⁵⁰ Fonte della formula: <http://www.trgarts.com/Blog/BlogPost/tabid/136/ArticleId/342/The-price-is-right-right-VIDEO.aspx>

⁵¹La strategia di goal setting è la definizione degli obiettivi.

Sono tre, secondo Kotler⁵², le macro-sfide che i musei devono affrontare: una prima sfida consiste nella *mission* e nell'identità del museo, seguono la creazione di un pubblico e il reperimento delle risorse finanziarie. Nel caso specifico di un museo, la missione fondamentale è quella di collezionare oggetti, esporli ed istruire il pubblico; esprime quindi l'offerta culturale proposta. L'organizzazione dovrà tenere in considerazione la storia aziendale, l'ambiente competitivo in cui è collocata e in cui opera e le risorse e competenze distintive che possiede. Per esempio, il Museum of Modern Art di New York ha la mission di collezionare, interpretare ed esporre le migliori creazioni dell'arte moderna, in particolare i lavori che appartengono al periodo compreso tra l'Impressionismo e la fine della seconda guerra mondiale. L'identità del museo è un modo veloce per attirare l'attenzione del pubblico e per diffondere un senso di familiarità e fiducia. Un museo come il Guggenheim, ha impiegato molte risorse per la creazione di un'immagine di marca molto forte e radicata nella mente del visitatore.

Affrontando cambiamenti sociali e ambientali, i musei hanno dovuto ampliare la loro mission, facendo sì che questa comprendesse anche la cruciale importanza del pubblico visitatore. A questo proposito risulta necessario riportare la visione della mission e degli obiettivi del museo di Harold Skramstad, presidente dell'Henry Ford Museum & Greenfield Village, il quale sostiene che: "È tradizione nel mondo dei musei e dell'arte pensare che se qualcuno non ci ama, non ci sostiene o non ci capisce, il problema è suo. Invece il problema è nostro. Il punto cruciale è aggiungere valore. Non valore aggiunto secondo noi e i livelli che ci prefiggiamo, ma secondo i parametri della collettività."⁵³

Trovandosi dinanzi a un diverso scenario, i musei, hanno a che fare con vari *trade-offs* riguardanti da un lato il volere esporre le opere della collezione e dall'altro il sapere che, esponendole, le opere tendono a rovinarsi; oppure il dover ricorrere, per finanziarsi, ad attività di marketing come servizi di ristorazione e punti vendita, attività che, come già sottolineato, hanno impiegato del tempo per superare gli scetticismi dei "puristi".

Negli ultimi anni i musei stanno rivolgendo la loro attenzione al lato della domanda, riuscendo a conservare la funzione principale del museo, vale a dire la conservazione delle opere, con la sfera più disimpegnata dell'intrattenimento, dunque arrivando a soddisfare le aspettative e le esigenze di un numero sempre maggiore di visitatori.

Altra sfida e obiettivo fondamentale per un museo è comprendere da chi sia composto il suo pubblico. Occorre tenere in considerazione, inoltre, che oltre ai visitatori, i musei devono tenere in considerazione membri, consigli direttivi, sostenitori e *stakeholders*.⁵⁴ L'attività museale deve quindi essere incentrata sulla creazione e fidelizzazione del pubblico.

Kotler⁵⁵ individua diverse sfide specifiche che il museo può mettere in atto per aumentare la sua quota di mercato: ideare dei metodi per cui l'organizzazione sia in grado di raggiungere e attirare i non visitatori;

⁵²Kotler N., Kotler P., (2004). Marketing dei musei. Obiettivi, traguardi, risorse. Torino: Einaudi.

⁵³ Garfield, D. (1995). Inspiring Change: Post-Heroic Management: An interview With Harold Skramstad and Steve Hamp at the Henry Ford Museum. Museum News. (Gen.- Feb.).

⁵⁴ Gli stakeholders sono individui, gruppi o organizzazioni che hanno un interesse legittimato nel settore, ad un livello nazionale, regionale o locale. (Davis, S. (1994). By popular demand: a strategic analysis of the marketing potential for museum and art galleries in the UK. London: Museum and Galleries Commission)

⁵⁵ Kotler N., Kotler P., (2004). Marketing dei musei. Obiettivi, traguardi, risorse. Torino: Einaudi.

diversificare il pubblico; conquistare il pubblico emergente; perfezionarlo, invogliandolo a compiere visite ripetute nella struttura; mettere in atto programmi con l'obiettivo di far provare ai visitatori esperienze uniche e trasformare il museo in una meta turistica.

Il risultato sarà caratterizzato da un accrescimento della consapevolezza negli utenti dell'immagine del museo e il miglioramento inconsapevole della comunicazione, attraverso il passaparola.

Per riportare un esempio concreto del successo di queste strategie, si ricorda la Corcoran Gallery Art di Washington D.C., galleria in cui il suo direttore, ai tempi Solinger, applicò questa strategia in un programma di reperimento di soci. Riuscì nel suo intento grazie alla definizione di bisogni, desideri e interessi dei membri del museo e proponendo loro delle esperienze soddisfacenti e appaganti. Questa ottenne un successo quasi inaspettato, tanto da riscuotere all'epoca il maggior successo negli Stati Uniti.

La terza macro sfida di cui parla Kotler, riguarda il reperimento delle risorse finanziarie necessarie al mantenimento del museo. In una prospettiva altamente concorrenziale, come è quella in cui i musei si trovano oggi ad operare, occorre che questi migliorino la loro immagine per attrarre potenziali investitori, sia pubblici che privati. I vantaggi che questi ultimi ottengono nell'investire in questo settore sono considerati diretti, come l'incremento delle vendite e l'ampliamento della fascia di consumatori coperta, o indiretti, come l'attrazione di consensi e il miglioramento della loro immagine sociale.

Inoltre, i musei possono avvalersi di finanziamenti anche tramite altre modalità, quali, ad esempio, sviluppare e sfruttare il turismo culturale, stringere accordi di marketing, partnership e sponsorizzazioni, creare collezioni, scambiarsi e prestarsi mostre itineranti e scegliere di consolidarsi o fondersi con altre istituzioni culturali attraverso la rete.

1.4.1 I musei virtuali

Il museo virtuale è un'entità digitale che ha alcune caratteristiche del museo tradizionale; ma che si contraddistingue per lo scopo di migliorare l'esperienza museale attraverso la personalizzazione, l'interazione e l'arricchimento dei contenuti del museo⁵⁶.

I musei virtuali possono presentarsi come riferimento digitale di un museo fisico, o possono essere realizzati indipendentemente, mantenendone l'autorevolezza. La mission di un museo virtuale è quella di consentire al pubblico di accedere a informazioni più dettagliate sulle collezioni e di organizzare in maniera coerente e sistematica la presentazione, conservandone gli oggetti per lungo tempo. L'esperienza del museo virtuale non ha l'obiettivo di soppiantare quella tradizionale, quanto piuttosto di rappresentare una valida alternativa.

Lo studioso danese Jørgen Riber Christensen⁵⁷, afferma che l'utilizzo della tecnologia all'interno dei musei ha gradualmente cambiato il modo in cui si forma il significato degli oggetti esposti. Negli anni passati il significato di questi ultimi dipendeva in modo quasi imprescindibile dal loro scenario principale di

⁵⁶ Bonacini, E. (2011). Nuove tecnologie per la fruizione e valorizzazione del patrimonio culturale. Roma: Aracne Editrice

⁵⁷ Christensen, J-R., (2011). Four steps in the history of museum technologies and visitors' digital participation. Journal of media and communication research.

appartenenza, oggi, invece, il significato è legato al modo in cui esso viene sperimentato dal visitatore del museo.

I musei digitali stanno adottando nuove tecnologie come il 3D, i database e i social media, per aumentare la loro visibilità. Infatti questi luoghi in cui tutti gli oggetti sono esposti e raccolti in modo digitale, sono strumentali nel dare ai visitatori la libertà di apprezzare oggetti in almeno una di queste tre modalità di presentazione: la classificazione standard, la classificazione formativa e l'accesso di base.

I musei tradizionali predominano nelle prime due modalità di presentazione, in quanto i visitatori esprimono i loro giudizi e le loro interpretazioni in merito ad un oggetto che ritengono interessante; i musei digitali, invece, predominano nell'accesso di base poiché permettono agli utenti di partecipare al processo di comprensione dell'oggetto, sia procurando informazioni descrittive sugli oggetti, sia dando la loro opinione su come questi potrebbero essere rappresentati in modo migliore.

Dalla prospettiva dell'utente, la sua sicurezza nell'accettare e usare nuove tecnologie è indispensabile per la scelta dei musei digitali, dato che questi ultimi aggiungono tecnologie sempre più nuove e insolite.

I visitatori dei musei, oggi, non hanno gli stessi profili che potevano avere nei decenni precedenti; ora infatti il visitatore “vuole tutto e lo vuole subito”⁵⁸, e ciò è di fondamentale importanza per comprendere a fondo le implicazioni sociali e cognitive nonché le prospettive ambientali che influenzano l'esperienza in un museo.

Secondo Goulding⁵⁹ i fattori sociali che influenzano l'esperienza possono essere individuate nell'identificazione culturale, nella continuità del tema e della storia, nella conversazione e, infine, nella costruzione di una storia attraverso la valutazione di stimoli o nell'interazione sociale. Inoltre, la tendenza a “vivere tutto” spiega il motivo per cui i consumatori si stiano dirigendo verso la tendenza di risparmio del tempo. Questa è stata susseguita dallo sviluppo tecnologico, che ha portato dal canto suo allo sviluppo dei musei virtuali.

I musei si mostrano interessati alla digitalizzazione delle loro collezioni poiché vogliono rendere disponibile il contenuto di queste ad un pubblico ancora più ampio in un modo più accattivante per i consumatori. Un visitatore di un museo virtuale è un visitatore speciale, differente.

All'interrogativo posto dai due studiosi Hume e Mills⁶⁰ che riguardava il dubbio sul fatto che i musei virtuali stessero lasciando vuoti i musei fisici o se invece stessero aumentando le visite on-site, risponde Kotler⁶¹, evidenziando la teoria secondo la quale le visite ai musei non sono necessarie in un'epoca in cui un numero indefinito di musei virtuali è disponibile attraverso internet.

Ogni implementazione di nuove tecnologie nel museo è un tentativo di raggiungere e avvicinarsi sempre di più al visitatore odierno, che è sempre in cerca di esperienze divertenti, intelligenti e interattive. Negli ultimi anni si è assistito al boom della tecnologia 3D, che ingloba le apparecchiature in grado di far uscire l'immagine

⁵⁸Mencarelli, R., Marteaux, S., & Pulh, M. (2010). Museums, consumers, and on-site experiences. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(13).

⁵⁹Goulding, A., & Rentschler, R. (2002). Changes in museum management: A custodial or marketing emphasis?. *Journal of Management Development*

⁶⁰Hume, M., Mills, M. (2011) Building the sustainable iMuseum: is the virtual museum leaving our museums virtually empty?. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*.

⁶¹Kotler, N., Kotler, P., & Kotler, W. (2008). *Museum Marketing and strategy*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

dal limite bidimensionale dello schermo facendo percepire il volume tridimensionale delle immagini. È il caso, ad esempio, di The Virtual Museum of Iraq, un progetto che seleziona le opere più significative del patrimonio iracheno e della sua plurimillenaria civiltà, comprendendo manufatti custoditi nei musei di tutto il mondo.



Figura 1.5: Fotogramma della pagina web del Virtual Museum of Iraq

Fonte:
<http://www.virtualmuseumiraq.cnr.it/>

La consultazione del museo virtuale iracheno è molto semplice e l'accesso alle varie epoche, denominate «sale», è fortemente intuitivo e consente un approfondimento storico artistico grazie a contenuti multimediali creati ad hoc per il progetto.

L'entrata in scena nell'ambiente museale di nuove tecnologie ha riscosso differenti pareri: all'inizio, la paura del nuovo e del fatto che il museo potesse cambiare radicalmente, ha portato a non accettarle del tutto. Oggi, invece, molti sono d'accordo sul fatto che l'endutainment⁶² sia un trend inevitabile per i musei che possono finalmente cogliere l'occasione per avvicinarsi di più ai visitatori. In questi anni, quindi, la sfida più grande per ogni marketing professional che abbia a che fare con i musei è proprio quella di riconoscere i cambiamenti nella società, adottare nuove tecnologie, essere competitivi nel mercato, ma allo stesso tempo preservare i valori tradizionali del museo.

1.4.1 Quando l'arte incontra la tecnologia: iBeacon

La tecnologia Beacon è basata sul Bluetooth e consente ai dispositivi di trasmettere e ricevere messaggi entro brevi distanze proprio attraverso il Bluetooth.⁶³ È un sistema ideato da Apple che fornisce informazioni e servizi geo-localizzati. Le possibilità di utilizzo dei beacon sono innumerevoli, proprio per questa ragione si è pensato di applicarla anche nei musei, in modo tale da permettere ai visitatori un rapporto più coinvolgente con le opere d'arte.

⁶² È un nuovo trend che riguarda la convergenza tra l'intrattenimento e la formazione.

⁶³ Fonte: <http://www.beaconitaly.it/cose-ibeacon/>

Una volta installati i beacon accanto a un quadro o ad altre opere d'arte all'interno del museo, questi da subito cominceranno a fornire descrizioni, cataloghi, audioguide e anche quiz ai visitatori attraverso i loro smartphone e tablet. Ai visitatori verrà richiesto di installare un'applicazione sui loro iPhone o iPad per rendere loro disponibili nuovi contenuti multimediali.

Proprio grazie alle *app* scaricate dagli utenti, questi potranno godere delle collezioni del museo e dell'esperienza che questo offre loro anche da casa, riuscendo così a proseguire la visita anche al di fuori delle mura fisiche del museo.

I musei godranno di svariati vantaggi dall'installazione dei beacon: prima di tutto l'abbattimento dei costi di acquisizione e manutenzione delle audioguide, in secondo luogo avranno la facoltà di utilizzare i beacon già installati per la collezione permanente, anche nelle esposizioni temporanee, inoltre hanno la possibilità di aggiornare in tempo reale i contenuti e, in ultimo, saranno in grado di mantenere l'integrità dei palazzi storici in cui i musei sono collocati in quanto installare questi dispositivi non richiede interventi strutturali. Il visitatore, registrando la sua posizione, ha la possibilità di ricevere informazioni sulle esposizioni e sulle collezioni del museo che intendono visitare.

Come si mostra nella figura 1.6, attraverso l'utilizzo dell'*app* del museo, i visitatori hanno la possibilità di crearsi un proprio percorso all'interno della struttura, inserendo le opere di maggior interesse.



Figura 1.6

Fonte:

<http://www.mobilemarketer.com/cms/news/software-technology/10672.html>

Sono stati già ottenuti ottimi risultati all'interno delle strutture museali che hanno sperimentato questa nuova tecnologia. Negli Stati Uniti viene utilizzata da musei quali il Metropolitan Museum of Art di New York, il Dallas Museum of Art e il Guggenheim; in Italia, invece, il primato va ai Musei Civici di Palazzo Farnese a Piacenza e il Muse di Trento.

1.4.2 Il digital marketing nel contesto museale

Il mondo del digitale sta cambiando con un andamento senza sosta. Le tecnologie si stanno evolvendo sempre di più, e il modo in cui gli individui le utilizzano sta trasformando non solo il loro accesso alle informazioni, ma anche come interagiscono e comunicano l'un l'altro.

Il digital marketing è la pratica di promuovere prodotti e servizi utilizzando canali di distribuzione digitale, raggiungere un target di consumatori mirato, coinvolgendo e interagendo con i consumatori, e avere la capacità di produrre risultati memorabili. Questa pratica, in realtà, è strettamente connessa con le persone piuttosto che

con la tecnologia; da questo punto di vista, è simile al marketing tradizionale: sono persone (marketers) che interagiscono con altre persone (consumatori) per costruire un rapporto solido e col fine di creare valore⁶⁴.

Il digital marketing non riguarda le tecnologie, ma le persone e come queste utilizzano queste stesse tecnologie e come i marketers le usano a loro vantaggio per coinvolgere i consumatori sempre di più. È chiaro che chi si occupa del digital marketing debba utilizzare gli strumenti a sua disposizione, ma comprendere i bisogni degli individui è la vera chiave per “aprire” il potenziale del digital marketing.

I digital media sono così dilaganti che i consumatori hanno accesso alle informazioni quando e dove vogliono; è una inesauribile fonte di intrattenimento, di notizie, di interazione sociale, e gli individui sono ora esposti non solo a quello che l'impresa dice di essere, ma anche a quello che i media, gli amici, i parenti pensano che essa sia.⁶⁵

Dal momento che le nostre vite sono sempre più digitali e virtuali- con esperienze personalizzate e servizi a portata di mano- i musei devono trovare nuovi modi di raccontare storie e coinvolgere la loro audience.

Negli ultimi vent'anni i cambiamenti nella società e nelle tecnologie hanno rimodellato la funzione del museo e come questo faccia provare nuove esperienze.

Dando per scontato che la gran parte dei potenziali visitatori di un museo usi strumenti e servizi digitali regolarmente (come computers, smartphones e i social media), ha senso ritenere che il settore cerchi di coinvolgere la sua audience in un modo da unire il “fisico” con il “digitale”. Esistono varie ragioni per cui un museo possa voler intraprendere una strategia digitale: innanzitutto per identificarsi e includere nuove competenze digitali nel team, in secondo luogo per sviluppare una strategia digitale per un progetto specifico (come un'esibizione, un evento o una nuova collezione), e, in ultimo, per supportare il piano strategico di marketing principale e per essere più flessibile al personale.

Benché ci siano molti potenziali benefici nello sviluppare questo tipo di strategia, il museo spesso incontra degli ostacoli; quando si mette a punto e si implementa una strategia, vale la pena considerare quali possano essere questi ostacoli e cercare di mitigarli ove possibile. Gli impedimenti potrebbero consistere ad esempio nel fatto che l'attività digitale non sia considerata una priorità dell'organizzazione, oppure nella mancanza di risorse interne (persone, budget, competenze o infrastrutture), o ancora il fatto che la responsabilità del digital marketing ricada su una sola persona o su un unico dipartimento.

Il digital marketing comprende un ecosistema di strumenti, quali il sito-web, le e-mail, il mobile marketing, i video e i social media. In particolare, i social media si sono evoluti insieme alle aziende, offrendo la possibilità di creare campagne pubblicitarie con vantaggi sul piano comunicativo, sulla tempistica e avendo la possibilità di raggiungere velocemente il target desiderato e tutto il pubblico presente nel social. Uno dei vantaggi che i social media offrono ai musei è quello di integrare e svolgere in parallelo alle strategie di promozione indifferenziate e rivolte all'intera audience, l'utilizzo di azioni mirate al fine di incentivare la partecipazione ad una determinata iniziativa promossa dallo stesso.

⁶⁴ Ryan, D., Jones, C. (2009). *Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for engaging the Digital Generation*. Philadelphia, PA: Kogan Page.

⁶⁵ Ibidem.

Il museo deve trovare la chiave per comunicare con il target tramite questo strumento, attentamente pianificato e con la previsione degli obiettivi da raggiungere, evitando soprattutto di sommergere gli utenti di pubblicità. I musei e il web sono considerati due media, due strumenti di comunicazione. I social media danno la possibilità di creare campagne informative, puntando sulla immediata ricezione da parte dei consumatori e permettendo, così, di raggiungere in tempi rapidi il “grande” e il “piccolo” pubblico.

Per social media⁶⁶ si intende un gruppo di applicazioni Internet-based che si sviluppano a partire dalle fondamenta ideologiche e tecnologiche del Web 2.0 e che permettono la creazione e lo scambio del cosiddetto user generated content⁶⁷. Il termine social media è un costrutto proveniente da due aree di ricerca: le scienze della comunicazione e la sociologia. Un “media”, nel contesto della comunicazione, è un semplice significato di consegna di un’informazione o di dati. Nel ramo della sociologia, e in particolare nella teoria ed analisi dei social network, questi sono delle strutture sociali comprendenti degli attori sociali (individui, gruppi o organizzazioni). Combinando le due definizioni, i social media sono sistemi di comunicazione che permettono che i loro attori sociali comunichino tra loro. Di conseguenza e in estremo contrasto rispetto ai media tradizionali e ad altri media online, i social media sono egualitari per natura. Questo vuol dire, ad esempio, che un marchio è essenzialmente un “nodo” o un attore, così come tutti gli altri brand nella rete⁶⁸.

I social networks sono strumenti essenziali per un’impresa e, nello specifico, per un museo, in quanto sono in grado di sviluppare azioni parallele rispetto alla strategia promozionale complessiva, ma anche di agire in situazioni di “emergenza”, sviluppando azioni mirate alla pubblicizzazione di un determinato evento culturale. Il museo, dal canto suo, deve essere in grado di accogliere e rispondere tempestivamente e richieste di informazioni e a eventuali critiche dei visitatori, riuscendo a coniugare la semplicità e l’immediatezza tipiche dei social media con l’autorevolezza dell’istituzione.⁶⁹

⁶⁶ Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), 59-68.

⁶⁷ Per contenuto generato dagli utenti (dall’inglese user-generated content; sigla UGC) si intende qualsiasi tipo di contenuto - come ad esempio: post nei blog, contributi a wiki, discussioni nei forum, post nei social network e tweet, podcast e altri tipi di file audio, immagini e video digitali - creato dagli utenti e pubblicato in Rete, spesso reso fruibile tramite le piattaforme di social networking. (Fonte: Shirky, C. (2009) Uno per uno, tutti per tutti. Il potere di organizzare senza organizzare, Codice.)

⁶⁸ Peters, K., Chen, Y., Kaplan, A-M., Ognibeni, B., Pauwels, K. (2013) Social media metrics- A framework and Guidelines for Managing Social Media. *Journal of Interactive Marketing* 27, pp 281-298. Elsevier.

⁶⁹ Fonte: Palazzo Madama di Torino <http://www.palazzomadamatorino.it/it>

CAPITOLO 2: Il digital marketing e il social media marketing nei musei

2.1 La digital strategy e i nuovi strumenti di comunicazione

L'implementazione di tecnologie tali da rendere più semplice ed immediata la comunicazione è una diretta conseguenza dello sviluppo culturale, economico e sociale della società, ed è per questo motivo che la nascita della comunicazione di massa si colloca tra "l'avvento della stampa e quello dei media elettronici"⁷⁰. Questa grande evoluzione è stata resa possibile, non solo dallo sviluppo dei computer, ma anche dal progressivo sviluppo delle reti di comunicazione, grazie al diffondersi e al moltiplicarsi degli strumenti informatici più recenti che connettono contemporaneamente milioni di utenti per creare, consultare, e condividere contenuti di ogni tipo⁷¹.

Il web 2.0, partendo dalla stessa tecnologia che caratterizza il web sin dai suoi esordi, si differenzia da questo per il nuovo ruolo assegnato alla "cultura della partecipazione", uno spostamento cioè dell'attenzione dalla possibilità di accedere a una connessione *tout-court* alla capacità di condivisione di interazioni da parte degli utenti⁷², creando la più grande rete di collaborazione e di comunicazione che l'uomo abbia mai avuto a disposizione fino ad oggi.

Il web 2.0 è quindi una piattaforma partecipativa che permette il passaggio da un potenziamento della funzione di propagazione dei contenuti, tipica dei mass-media, a uno spazio basato sul ruolo attivo dell'utente.

Se, quindi con web 2.0 si indicano tutte le applicazioni online che permettono uno spiccato livello di interazione utente-utente e azienda-utente, quello che maggiormente interessa a livello di comunicazione e marketing non sono tanto le tecnologie che lo caratterizzano, quanto piuttosto ciò che gli utenti possono fare con esse.⁷³ Lo "user" da consumer diventa un *prosumer*, termine introdotto nel 1980 da Alvin Toffler nel suo libro "The Third Wave"⁷⁴, che indica la fusione dei termini e del ruolo di *producer* e *consumer*. Proprio l'utilizzo di queste nuove tecnologie, trasforma il consumatore da destinatario passivo a diretto partecipe di un'esperienza che si fonda in gran parte sull'impulso che questi riesce a infondere nel reciproco scambio di informazioni e impressioni maturate nella fruizione del "prodotto".

Nell'ambito del marketing culturale e con particolare riferimento ai musei, diffondere e promuovere le loro diverse iniziative non comporta un beneficio soltanto in termini di maggiori introiti ma bensì anche in una netta rivalutazione dell'immagine del territorio che ospita il museo. Tutto questo va di pari passo con la capacità di cogliere e stimolare l'interesse dei cittadini, aumentandone il consenso e l'attenzione. Una politica "promotrice" di cultura che allarghi gli orizzonti del pubblico rendendo più facilmente attingibile il contenuto

⁷⁰ Prunesti, A. (2010). Social Media e Comunicazione di marketing. Pianificare e gestire le attività di marketing e comunicazione nell'era del web 2.0. Milano: FrancoAngeli.

⁷¹ Garibaldi, R. (2011). Facebook in Tourism. Milano: FrancoAngeli.

⁷² Hagedorn-Saupe, M. (2008). Manuale per l'interazione con gli utenti del web culturali. Introduzione. Roma: MINERVA eEurope.

⁷³ Caiazza, D., Colaiani, A., Febbraio, A., Lisiero, U. (2009) Buzz Marketing nei Social Media. Come scatenare il passaparola online. Bologna: Lupetti.

⁷⁴ Menduni, E. (2008). *Prosumer* (voc. enc.). Enciclopedia della Scienza e della Tecnica. [http://www.treccani.it/enciclopedia/prosumer_\(Enciclopedia-della-Scienza-e-della-Tecnica\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/prosumer_(Enciclopedia-della-Scienza-e-della-Tecnica)/)

del patrimonio artistico. In altre parole un nuovo modo di trasmettere alle nuove generazioni il tesoro che i musei custodiscono.

Non sarebbe possibile perseguire un obiettivo così ambizioso senza un adeguato sfruttamento delle più recenti tecnologie dell'informatica. Certo, la scarsità di risorse pubbliche e di contributi privati pone da sempre i musei in una condizione ai limiti della sopravvivenza, e tuttavia è proprio sul piano della comunicazione che si gioca la sfida del futuro per le istituzioni museali pubbliche e private. Il tavolo su cui si giocherà questa scommessa appare sempre più "digitalizzato"; il web 2.0, con tutte le sue implicazioni (applicazioni, social networks, blog) sta facendo il suo ingresso in modo dirompente. Negli ultimi anni, a breve distanza dalla nascita degli stessi social networks, è stato progressivo l'impiego di queste ed altre tecnologie digitali da parte dei musei, al punto da diventare un elemento ormai consueto e imprescindibile per il miglioramento della loro immagine nel mondo.

Consapevoli di queste sfide e proprio nell'intento di promuovere la propria immagine sia didattica che imprenditoriale, le istituzioni culturali in genere, i musei nel caso specifico, hanno ormai iniziato ad attingere a piene mani alle opportunità comunicative offerte dal Web 2.0; non si contano infatti i profili sui social networks dei musei di tutto il mondo. Queste piattaforme offrono appunto un'occasione del tutto nuova di divulgare contenuti culturali con la garanzia della maggior affidabilità e fedeltà.

L'utente gode di una nuova e vasta gamma di possibilità per avvicinarsi alle collezioni: non soltanto gli viene data l'occasione di attingere informazioni dettagliate ma anche di condividere contenuti con il museo stesso e con gli altri utenti. In tal senso spicca il ruolo di una piattaforma di *photo-sharing* come Flickr, leader nel tagging⁷⁵ di opere d'arte online e strumento privilegiato per questa attività da parte di un istituto quale il Brooklyn Museum di New York. Questo museo ha avviato un programma di condivisione delle immagini all'avanguardia che, grazie al contenuto degli utenti, ha dato vita al progetto "Open Collection", destinato appunto all'interazione con il pubblico che scambia immagini di opere e mette in comune le proprie conoscenze a vantaggio di un patrimonio aperto e condiviso. Esempio eloquente di quanto ormai i social media abbiano guadagnato un ruolo preminente anche nella vita dei musei e delle loro collezioni.

I social media stanno trasformando il modo in cui le persone interagiscono, prendono decisioni nella vita quotidiana e ricevono informazioni. Dunque i musei stanno tentando approcci differenti per utilizzare questi media al fine di migliorare le pratiche di marketing e di comunicazione⁷⁶. Così come la vita quotidiana e le interazioni sociali sono sempre più influenzate dall'utilizzo dei social media, altrettanto le istituzioni culturali si stanno trasformando grazie ai processi di digitalizzazione e di "mediatizzazione"⁷⁷.

Sia come strumenti di comunicazione culturale in sé che come utilizzatori di una varietà di mezzi di comunicazione in senso lato, i musei si stanno appoggiando in maniera crescente sulle tecnologie digitali per

⁷⁵ Pratica consistente nell'inserire un contrassegno ("tag") mediante il quale, in un testo memorizzato, si individuano singole entità, rendendole così riconoscibili dal mezzo elettronico ed estraibili con procedimento automatico. (Fonte: http://dizionari.corriere.it/dizionario_italiano/T/tag.shtml)

⁷⁶ Kelly, L. (2013). The connected museum in the world of social media. In K.Drotner e K.C. Schrøder. Museum communication and social media- the connected museum. New York, NY: Routledge.

⁷⁷ Rudloff, M. (2013). The mediatized museum: digital technologies' transformation of museum communication. *MedieKultur: Journal of Media and Communication Research*, 29.

la diffusione della conoscenza. Sviluppare una strategia digitale - o incorporare l'approccio digitale all'interno delle strategie già esistenti - può aiutare a determinare su quali parti del "digital" focalizzare l'attenzione dell'organizzazione museale, in relazione agli obiettivi del museo.

Una delle sfide più grandi affrontate da un museo che si avventura nella creazione di una digital strategy o che, più semplicemente, inizia a considerare un approccio più digitale, è il gran numero di attività che sono considerate "digitali".

Quando nelle organizzazioni si parla di una digital strategy o di una *digital engagement strategy*, di solito si intende la condivisione di un indirizzo che si vuole infondere in relazione a prodotti o servizi digitali. Esistono due diverse modalità con cui i musei possono approcciarsi alla creazione di una strategia digitale; la prima è pensare a questa non come ad un'attività a sé stante ma integrata, incorporandola all'interno di altre strategie o piani d'impresa. Gli obiettivi di questo tipo di strategia consistono nell'offrire accesso online per parti della collezione permanente del museo, attraverso Collezioni Online, social media e blog, nel migliorare l'esperienza del consumatore mediante l'acquisto di biglietti e merchandising online, nel raccogliere dati dei visitatori quando possibile e utilizzare strumenti di valutazione online (ad esempio Survey Monkey o Audience Finder) per comprendere in modo più profondo i bisogni e le necessità dell'audience. L'alternativa consiste invece nello sviluppo di una strategia digitale vera e propria, non incorporata nella pre-esistente strategia ma autonoma. Questo tipo di strategia può essere diversa in base alla forma e alla misura, bisogna cioè stabilire come gli strumenti digitali possano aiutare l'intera organizzazione a realizzare gli obiettivi stabiliti e chiarire in quale modo un nuovo approccio - quello digitale appunto - potrebbe migliorare l'organizzazione e creare nuovi obiettivi e, infine, mostrare come gli strumenti digitali possano aiutare l'organizzazione a raggiungere tali obiettivi.

Nella figura 2.1 si illustra un'ipotesi di digital strategy applicata ad un museo⁷⁸:

Obiettivi	Idee e contenuti	Audience	Risorse	Time-frame	Piattaforme	Metriche
Aumentare il numero di famiglie che accedono alle collezioni del 15%	Riformulazione del sito web, social media e e-mail content per aggiungere valore	Genitori e figli, famiglie con figli di età tra i 5 e i 10 anni	Curatore per la creazione di contenuti e volontari IT per l'upload di nuovi contenuti	Nuovi contenuti da aggiungere entro una certa data	Sito web, social media, e mail	Valutazione qualitative per stimare il numero di membri delle famiglie; questionari
	Offerta di un tour live del museo per le famiglie	Genitori e figli, famiglie con figli di età tra i 5 e i 10 anni	Curatore per la digitalizzazione e creazione del contenuto	Ogni mese	Periscopio per il live streaming, social media, e mail per la promozione	Numero degli utilizzatori dei periscopi, Google analytics

Figura 2.1

Fonte:
<http://www.southwestmuseum.org.uk/wp-content/uploads/2015/09/SWMDP-guide-to-writing-a-digital-strategy.pdf>

⁷⁸ Vengono usati i parametri proposti e creati da Tickbox Marketing

Un esempio tangibile dell'applicazione di una digital strategy è offerto dal caso della Tate Gallery di Londra⁷⁹. Attraverso lo sviluppo di una digital value proposition si presenta l'opportunità di utilizzare il digitale per diffondere la mission della Tate e di promuovere la comprensione da parte del pubblico dell'arte britannica, moderna e contemporanea.

La digital value proposition è la ragione per cui una determinata organizzazione o impresa dovrebbe utilizzare un prodotto o canale digitale. Essa permette di creare un'offerta di valore per gli utenti; una digital value proposition di successo crea benefici aggiuntivi per gli utenti. Sviluppare una digital proposition fa parte della business strategy, può essere estremamente remunerativa se supportata dal top management, da una metodologia *ad hoc* e da un'adeguata ricerca⁸⁰.

Abbracciando l'attività digitale e le abilità necessarie al suo efficace utilizzo, la Tate mira a utilizzare le piattaforme digitali per fornire un contenuto ricco per i visitatori potenziali e reali, per creare e promuovere una comunità interessata alle arti e per massimizzare le opportunità di ricavi associati. L'esperienza digitale permetterà al pubblico della Tate di aumentare il suo godimento nella fruizione delle opere, accrescendone al contempo la capacità di comprensione. Incrementerà la spinta dei visitatori ad una partecipazione attiva, incoraggiandoli all'acquisto di prodotti di merchandising e alla concessione di donazioni, favoriti dalla nascita di piattaforme digitali che minimizzeranno gli ostacoli del passato⁸¹.

Condizione necessaria per il perseguimento di questi risultati sarà la focalizzazione degli operatori sul pubblico e sui suoi gusti, valutati e monitorati attraverso un approccio aperto modulabile e sostenibile.

All'interno del museo saranno disponibili tecnologie digitali che trasformeranno l'esperienza del visitatore. Il Wi-Fi sarà accessibile in tutta la galleria, ed estensioni al sito-web mobile, progettato per essere utilizzato dalla stessa, permetteranno l'accesso a una grande varietà di informazioni e interpretazioni riguardanti le opere in mostra. Contenuti editoriali nella forma di brevi video e post sul blog ufficiale del museo sono ormai la chiave principale della digital communication della Tate⁸². Usando i suoi canali media (website, social media, e-mail)

⁷⁹ Stack, J. (2013) Tate Digital Strategy 2013-15: Digital as a Dimension of Everything. Tate Papers, no.19. <http://www.tate.org.uk/research/publications/tate-papers/19/tate-digital-strategy-2013-15-digital-as-a-dimension-of-everything>

⁸⁰ http://coppalandini.com/services_cl/digital-value-proposition/

⁸¹ Stack, J. (2013) Tate Digital Strategy 2013-15: Digital as a Dimension of Everything. Tate Papers, no.19. <http://www.tate.org.uk/research/publications/tate-papers/19/tate-digital-strategy-2013-15-digital-as-a-dimension-of-everything>

⁸² Ibidem

essa sta diventando il soggetto leader nella divulgazione di contenuti di alta qualità nel settore delle belle arti. Per massimizzare il potenziale di questo contenuto, verrà progettato un centro editoriale per coordinare e generare i contenuti del programma del museo. L'istituzione museale britannica considera l'attività della digital community fondamentale per raggiungere la mission dell'organizzazione di attirare sempre più visitatori e di avvicinarli all'arte.

I social media hanno radicalmente modificato l'approccio della Tate⁸³ alla comunicazione e al marketing, in quanto offrono nuovi modi di coinvolgimento del pubblico e distribuiscono contenuti in "luoghi" in grado di essere raggiunti da tutti.

I prodotti e servizi digitali offrono numerose opportunità di ricavi fino ad oggi non sfruttate. La Tate a questo proposito mira ad aumentare le entrate attraverso l'introduzione di nuovi prodotti e la trasformazione del dialogo tra staff del museo e visitatori. Il raggiungimento di questo obiettivo sarà possibile attraverso investimenti in diverse aree: innanzitutto nell'introduzione di una biglietteria self-service, in modo da gettare le fondamenta per altri servizi integrati collegati ai biglietti come la loro personalizzazione, in secondo luogo nella promozione di un online shop in tutti i canali digitali per aumentare le entrate e, in ultima analisi, nel digital fundraising, che consente ai visitatori di fare delle donazioni al museo tramite SMS e applicazioni digitali sugli smartphones⁸⁴.

Il cambiamento appare radicale: dall'originaria diffidenza della Tate per le tecnologie digitali ad un ingresso sempre più pervasivo del digitale in tutte le aree dell'organizzazione.

Questa transizione necessita di un alto livello di risorse, di una leadership capace e intraprendente e di un elevato livello di coinvolgimento da parte di tutti i settori del museo.

2.1.1 Strumenti di digital marketing e applicazioni concrete: un primo bilancio

I musei, per comunicare e promuovere la propria immagine e le proprie attività, si aprono al mondo del digitale e si adoperano per interagire con utenti potenziali e reali attraverso gli strumenti del Web 2.0.

Le istituzioni museali devono porsi come obiettivo la creazione di applicazioni web che rappresentino uno spazio fortemente riconoscibile, individuabile e credibile, in cui l'informazione venga messa a disposizione di tutti gli utenti, indipendentemente dalla loro scarsa dimestichezza con i servizi online⁸⁵.

Oggi sempre più spesso le aziende si avvalgono dell'ausilio di consulenze per pianificare e ottimizzare la loro strategia di comunicazione, mostrando uno spiccato interesse in particolar modo per la promozione del proprio brand e dei propri servizi sui principali social network.

Partendo da una ricerca condotta da Roberta Garibaldi in "Strumenti innovativi di marketing"⁸⁶ è possibile osservare ora nel dettaglio l'utilizzo degli strumenti del Web 2.0 da parte di alcuni musei italiani associati ad AMACI, l'Associazione dei Musei d'Arte Contemporanea Italiani, che riunisce 26 tra i più importanti musei

⁸³ Ibidem

⁸⁴ Ibidem

⁸⁵ MINERVA eEurope (2008) Manuale per l'interazione con gli utenti del web culturale. Roma: MINERVA eEurope.

⁸⁶ Garibaldi, R. (2012). Strumenti innovativi di marketing. Milano: FrancoAngeli.

di arte contemporanea italiani. L'autrice ha selezionato un campione vario e rappresentativo della maggior parte delle istituzioni di arte contemporanea italiane.

Dall'analisi effettuata, emerge uno stato dell'arte in forte sviluppo, con numerose potenzialità non ancora sfruttate dalle istituzioni per comunicare e promuovere le proprie attività, coinvolgendo gli utenti e incentivandoli a diventare utenti reali. Il primo lavoro di ricerca svolto ha riguardato la classificazione e il censimento dei vari strumenti utilizzati. I dati, suddivisi per museo, sono riportati nella figura 2.2, evidenziando i canali web attivi.

MUSEI AMACI E WEB 2.0	SITO INTERNET	NEWSLETTER	BLOG	FEED RSS	WIKI	TAGGING E FOLSKONOMIA	SOCIAL NETWORK LINK AL SITO	PODCASTING	FACEBOOK	TWITTER	FLICKR	YOUTUBE	TRIPADVISOR
Castello di rivoli Museo d'arte Contemporanea	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓
Centro per l'arte contemporanea Luigi Pecci	✓	✓	x	x	✓	✓	✓	x	✓	x	x	✓	✓
CeSAC - Centro sperimentale per leArti Contemporanee	✓	✓	x	x	x	✓	✓	x	x	x	✓	x	x
Fondazione musei civici di Venezia - Galleria Internazionale d'arte moderna di Ca' Pesaro	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓
Fondazione Pescheria - Centro Arti Visive	✓	x	x	x	x	✓	x	x	✓	x	x	x	x
Fondazione Torino Musei - GAM	✓	✓	x	x	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓
Galleria Civica di Modena	✓	✓	x	x	x	✓	✓	x	✓	✓	x	x	✓
Galleria d'Arte Moderna Palazzo Forti	✓	✓	x	x	✓	x	x	x	x	x	x	x	✓
GAMeC - Galleria d'Arte Moderna e Contemporanea	✓	✓	x	x	✓	✓	✓	x	✓	x	✓	✓	✓
GC.AC. Galleria Comunale d'Arte Contemporanea di Monfalcone	✓	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
GNAM - Galleria Nazionale d'Arte Moderna e Contemporanea	✓	x	x	✓	✓	✓	x	x	✓	x	x	✓	✓
Istituto Nazionale per la Grafica	✓	x	x	x	✓	x	x	x	x	x	x	x	✓
Kunst Merano Arte	✓	x	x	x	x	x	✓	x	✓	x	x	x	x
MACRO - Museo d'Arte Contemporanea di Roma	✓	✓	x	x	✓	✓	✓	x	✓	✓	x	✓	✓
MAGA - Museo Arte Gallarate	✓	✓	x	x	✓	✓	✓	x	✓	x	x	✓	✓
MAMBO - Museo d'Arte Moderna di Bologna	✓	✓	x	x	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	x	✓
MAN - Museo d'Arte Provincia di Nuoro	✓	✓	x	x	✓	x	x	x	✓	x	x	x	x
MART - Museo di Arte Moderna e Contemporanea di Trento e Rovereto	✓	✓	x	x	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓
MAXXI - Museo Nazionale delle Arti del XXI Secolo	✓	✓	x	x	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓
MUSEION - Museo d'Arte Moderna e Contemporanea	✓	✓	x	x	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	x
Museo del Novecento	✓	x	x	x	✓	✓	x	x	x	✓	✓	x	✓
Museo Marino Marini, Firenze	✓	✓	x	x	✓	x	✓	x	✓	x	x	x	✓
MUSMA - Museo della Scultura Contemporanea Matera	✓	✓	x	x	✓	x	x	x	✓	x	x	x	x
PAC - Padiglione d'Arte Contemporanea	✓	✓	x	x	✓	x	x	x	✓	x	x	x	x
PALAZZO FABRONI Arti Visive Contemporanee	✓	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Soprintendenza Speciale - Castel Sant'Elmo	✓	x	x	x	✓	x	x	x	x	x	x	x	x
PERCENTUALE SUL TOTALE	100%	69%	0%	12%	77%	62%	58%	0%	69%	35%	35%	42%	62%

Fonte: Garibaldi, R. (2012).
Strumenti innovativi di marketing.
Milano: FrancoAngeli.

Dalla tabella apprendiamo che, per quanto riguarda i siti internet, il 100% dei musei associati ne possiede uno, anche se in alcuni casi si tratta di un sito web condiviso, come nel caso del CeSAC, di Palazzo Fabroni e della Soprintendenza Speciale di Castel Sant'Elmo. Nonostante la newsletter⁸⁷ sia uno dei servizi telematici di promozione più diffusa, solo il 69% dei musei associati dispone di questo servizio.

Ancora, solamente il 12% dei musei associati hanno attivato un servizio di feed RSS dal proprio sito internet per aggiornare in modo automatico gli utenti che hanno attivato una sottoscrizione al sito internet.

Se si considerano le numerose possibilità di interazione con il pubblico virtuale, la presenza sui social network è ancora limitata, rispetto ad analoghe istituzioni europee e statunitensi: il 69% è presente su Facebook, il 62% su Trip Advisor, il 42% ha un proprio canale Youtube, mentre il 35% ha attivato un profilo Twitter e uno Flickr.

I musei di arte contemporanea, sia per il materiale esposto, che per la loro recente istituzione, sia infine perché si rivolgono a un target mediamente giovane rispetto ai musei di arte antica, sono particolarmente innovativi e attenti alle opportunità offerte dai social media, risultando quindi preziosi pionieri da analizzare per studiare le innovazioni nel marketing museale.

Una ricerca portata avanti sui musei americani da Adrienne Fletcher e Moon J. Lee⁸⁸, ha evidenziato come le istituzioni museali che possono permettersi di spendere più tempo sui social media tendono a sentirsi più entusiasti degli sforzi profusi. La maggioranza dei musei impiega uno o più membri dello staff per occuparsi dei social media. E tuttavia, i risultati della ricerca indicano che i musei americani, pur reputando importante interagire con gli utenti attraverso i social media, non stiano ancora usando i siti internet ad alto livello dialogico.

Al momento i musei sono prevalentemente coinvolti in strategie di comunicazione *two-way*, usando piattaforme come Facebook e Twitter per focalizzarsi sulle liste di eventi, promemoria, raggiungendo un'audience più vasta e nuova aumentando il numero di fans e di messaggi promozionali.

I social media sono entrati nella routine di tutti e i musei americani sono completamente consapevoli anche del valore che possono assumere ma, ciononostante, non li stanno sfruttando al massimo del loro potenziale.

2.1.2 Il museo partecipativo e il nuovo rapporto con Internet

⁸⁷ Strumento per cui il museo, con cadenza regolare, invia agli utenti, registrati volontariamente al servizio, una sorta di e-mail informativa riguardo agli eventi e alle attività organizzate, senza dover necessariamente ricorrere alla consultazione periodica del sito internet dell'Istituzione.

⁸⁸ Adrienne Fletcher e Moon J. Lee (2012). Current social media uses and evaluations in American museums. *Museum Management and curatorship*, 27:5, 505-521.

Quanto veniamo dicendo permette di formulare una prima considerazione; l'accelerazione della rivoluzione digitale ha contribuito in maniera esponenziale alla modernizzazione delle istituzioni culturali a favore di una concezione diffusa del patrimonio culturale.

I canali del web, i nuovi social media di tipo partecipativo e il modello socio economico del *word of mouth* 2.0⁸⁹ offrono enormi potenzialità alla comunicazione culturale in termini di visibilità e distribuzione; la mobilità della comunicazione, possibile attraverso i più disparati dispositivi digitali, favorisce ulteriormente la creazione, la condivisione e la diffusione di contenuti culturali.

Per questi motivi, l'applicazione al settore dei beni culturali della multimedialità e delle nuove forme di comunicazione partecipativa è considerata condizione essenziale per garantire la definitiva trasformazione delle istituzioni culturali in "piattaforme socio-culturali di sviluppo integrato" in grado di consentire una comunicazione attiva con il proprio pubblico e una fruizione del proprio patrimonio culturale priva di confini geografici, proiettata verso un futuro nel quale la condivisione e il modello dell'*open access* saranno sempre maggiori.

La comunicazione museale, mirata a favorire l'approccio ai potenziali visitatori e ad aprirsi a un dialogo virtuoso e modulabile con l'utenza è orientata a trasformare il museo in un Museo 2.0, un *participatory museum*⁹⁰, nel quale si attivino processi partecipativi in grado di trasformarlo in una piattaforma che metta in connessione fra loro i vari soggetti coinvolti, aperta alla collaborazione dell'utenza all'offerta museale tramite contenuti personali user-generated, in modo da favorire processi co-creativi di valore culturale.

L'applicazione delle nuove tecnologie e l'utilizzo dei social network in campo museale si sono evoluti in modo esponenziale. A livello internazionale, la consapevolezza delle opportunità fornite dai social network è ormai totalmente radicata nella cultura, nella comunicazione e nel marketing museale: non c'è sito museale che non abbia predisposto un collegamento col proprio profilo su Facebook o su altri social media. La creazione di un profilo su un social network da parte di un museo manifesta la ricerca di un mezzo di comunicazione e di divulgazione istituzionalmente riconosciuto che, attraverso l'affidabilità e l'autorità della stessa istituzione, dia garanzia della veridicità dei contenuti culturali comunicati e distribuiti, evitando così anche la diffusione di contenuti errati o non controllati.

2.2 I social media nei musei

Collocando i musei all'interno dell'ambiente dei social media, Kelly⁹¹ propone di esaminare i social media come piattaforme per fornire e sviluppare una comunicazione bilaterale (lett. two-way) tra il museo e il suo pubblico. Così, per fare in modo che si crei questa duplice comunicazione, è necessario comprendere perché gli utenti nei social media "seguono" le pagine delle organizzazioni su Facebook e come le risultanti

⁸⁹ Il *word of mouth* è uno strumento fondamentale del marketing 2.0, poiché aiuta a veicolare le opinioni degli utenti, a indirizzarne la domanda di beni, a condizionarne le decisioni d'acquisto e di conseguenza a generare la reputazione di qualsiasi prodotto o servizio. (Valentino, P.M. (2008) L'impatto della seconda rivoluzione informatica su cultura e turismo. Galluzzi.

⁹⁰ Simon, N. (2011) The Participatory Museum. Santa Cruz. <http://www.participatorymuseum.org/read/>

⁹¹ Kelly, L. (2013). The connected museum in the world of social media. In K.Drotner e K.C. Schrøder. Museum communication and social media- the connected museum. New York, NY: Routledge.

interazioni possano essere organizzate e implementate. I musei operano in un ambiente altamente competitivo, in cui la competizione non riguarda solamente le istituzioni del settore culturale, ma anche quelle organizzazioni che appartengono al vasto mondo delle industrie dell'intrattenimento. Il dinamismo di tale ambiente è facilitato dall'emergere delle nuove tecnologie e di un nuovo approccio al marketing. Stabilendo canali di comunicazione innovativi e capacità di interazione, queste tecnologie hanno arrestato il tradizionale significato di relationship management, permettendo alle organizzazioni di coinvolgere l'audience in modo mirato, diretto e bi-direzionale.

Gli studi esplorativi del settore del social media nei musei hanno sottolineato gli effetti sfavorevoli della non comprensione del meccanismo dell'interazione e delle nuove forme di dialogo offerte da questi networks, e hanno affermato che la presenza del museo sui social media potrebbe non portare benefici se non appropriatamente concettualizzata ed eseguita⁹². I social media possono essere certamente utili nello stimolare il coinvolgimento dell'audience con alcune delle sue forme, in particolar modo il nuovo complesso di siti come MySpace e Facebook, che travolgono le fonti di informazione convenzionali. Allo stesso modo, questi servizi, offrono ai loro utenti nuovi mezzi di interazione, partecipazione e networking quando e dove vogliono. È altrettanto vero, però, che l'utilizzo e la diffusione dei social media da parte dei musei crea degli ostacoli che mettono in luce come le pratiche di comunicazione siano una necessaria implicazione di un contesto socio-economico mutato. Difatti, la natura commerciale e la motivazione comunicativa della gran parte dei social media, gioca un ruolo nelle esistenti pressioni dei musei nel trattare i visitatori potenziali come consumatori di un servizio particolare e nel pensare i termini del volume dei visitatori (click o likes) come indicatori di un successo comunicativo.

Inoltre, l'orientamento all'utente che caratterizza i social media si incorpora facilmente nel principio secondo il quale "il cliente ha sempre ragione", un connubio che nei musei potrebbe implicare la riduzione della legittimazione delle conoscenze professionali in favore della *visitor satisfaction*.

Ciò che è stato maggiormente e più apertamente dibattuto dai museum professionals è l'adozione e lo sviluppo dei social media da parte dei musei, dal momento che richiede considerevoli risorse e sforzi prolungati. Le connessioni dialogiche con il pubblico hanno bisogno di essere mantenute in modo tale da riuscire a coinvolgere anche i non-professionals. Esiste poi il problema dell'allocazione di tali risorse in relazione alle priorità dell'organizzazione, anche con riferimento a settori non interessati dall'impiego dei social media. Tutte questioni che rimangono aperte.

2.2.1 Implicazioni del social media marketing e la social media strategy

La letteratura rivela che la maggior parte delle applicazioni dei social media ai musei è dovuta al marketing, focalizzato principalmente sulla pubblicizzazione di imminenti mostre ed eventi ⁹³.

⁹² Langa, A. L. (2014). "Does Twitter Help Museums Engage with Visitors?" iConference Proceedings: 485–493.

⁹³ Kotler, N., Kotler, P., & Kotler, W. (2008). *Museum Marketing and strategy*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Kidd⁹⁴ ha notato che i musei utilizzano i social media per far risaltare l'attività di branding creando dei profili che presentino un'immagine riconoscibile degli stessi.

Langa⁹⁵ inoltre pone la sua attenzione sul primato delle attività di marketing nelle strategie di social media, specialmente verso quelle che promuovono una modalità di comunicazione one-to-many. Lo studio dell'autore mostra che, nonostante i musei abbiano vari social networks a loro disposizione, le caratteristiche e gli strumenti di questi non vengono utilizzati al loro massimo potenziale in termini di coinvolgimento dei visitatori. Il problema potrebbe essere affrontato sviluppando una social media strategy in relazione alla mission e agli obiettivi del museo. Inoltre, i musei dovrebbero tenere in considerazione strategie mirate a raffinare la relazione con i visitatori online, concentrandosi su strategie che confermino come costruire la consapevolezza dei visitatori sulle diverse attività del museo, oppure come coinvolgere la comunità o con il networking⁹⁶.

I social media permettono ai musei di coinvolgere gli utenti in modo più efficace, di provvedere all'educazione del pubblico così come di permettere collaborazioni artistiche e migliorare varie richieste di management.

Le attività del museo dovrebbero essere stimolate ed esaminate, insieme alla valutazione degli strumenti di social media utilizzati nel processo di comunicazione con il pubblico. In questo modo, i musei avrebbero migliori opportunità di comprendere il visitatore in modo tale da migliorare il dialogo con questo e sfruttare al meglio il potenziale dei social media utilizzati⁹⁷.

L'adozione dei social media da parte dei musei è stata spesso contrastata da una certa riluttanza: alcune istituzioni credono che il focus della comunicazione del museo venga deliberatamente affievolito con i contributi degli utenti; per altre, le piattaforme come Facebook "non sono molto serie e influenzano negativamente la percezione professionale del museo"⁹⁸.

Non si può tuttavia negare che ormai i social media ci abbiano trasformati in "*networked citizens*", dato che la gran parte delle informazioni ora fluttua in Internet. Applicati ai musei, gli strumenti del Web 2.0 sono utilizzati per integrare i visitatori, sia attraverso il sito web dell'istituto, che attraverso blogs o wiki o ancora con archivi mediatici come Youtube, Flickr o con piattaforme di scambio come Facebook e Twitter.

I social media richiedono un'attenta pianificazione strategica, in tutto e per tutto simile a quando si progetta un'azione di marketing. L'importanza della strategia, anche dietro a un gesto che appare naturale e immediato come la condivisione di un'immagine su Facebook, non è da sottovalutare. Non è un caso che i cinque musei

⁹⁴ Kidd, J. 2011. "Enacting Engagement Online: Framing Social Media Use for the Museum." *Information Technology & People* 24(1): 64–77

⁹⁵ Langa, A. L. (2014). "Does Twitter Help Museums Engage with Visitors?" *iConference Proceedings*: 485–493.

⁹⁶ Chung, T-L, Marcketti, S. e Fiore, A-M. (2014) Use of social networking services for marketing art museums. *Museum Management and Curatorship*. Vol.19, no. 2, 188-205.

⁹⁷ Tasich, T., e Villaespesa, E. (2013). Meeting the Real User: Evaluating the Usability of Tate's Website. In *Museums and the Web: Proceedings*. Silver Springs, MD: Museums and the web. <http://mw2013.museumsandtheweb.com/paper/meeting-the-real-user-evaluating-the-usability-of-tates-website>

⁹⁸ Vogelsang, A., Minder, B., e Mohr, S. (2011). *Social Media für Museen: Ein Leitfaden zum Einstieg in die Nutzung von Blog*. Luzern: Hochschule Luzern.

più visitati al mondo⁹⁹ abbiano ritenuto opportuno sviluppare una social media strategy per poter comunicare attivamente con il proprio pubblico.

Il meccanismo attraverso cui sviluppare una social media strategy efficace consta di quattro step fondamentali. In primo luogo occorre individuare il target a cui ci si vuole rivolgere. Un punto di partenza può essere lo studio del pubblico del proprio museo *in real life*, tramite l'utilizzo di questionari integrati ad una semplice attività di osservazione¹⁰⁰. Un'altra prospettiva potrebbe essere, invece, ribaltata: la ricerca del pubblico – reale e soprattutto potenziale – direttamente online, osservando chi si muove sui social network utilizzando le tag “museo”, “arte” e così via. Gli utenti online stanno già parlando di musei o seguendo chi ne parla: esistono strumenti in grado di tracciare queste persone e di profilare. Ad esempio, siti internet specializzati come Mention e Ubervu, applicati al nome di un determinato museo, consentono di conoscere provenienza, sesso e principali interessi di chi ha cliccato su quella pagina.

Una volta capito qual è il target che si vuole raggiungere, occorre stabilire in maniera chiara quali siano gli obiettivi che si vogliono perseguire nei confronti delle persone individuate. I fondamenti del marketing ci insegnano che gli obiettivi perseguibili da un'impresa per essere efficiente, devono essere “*smart*”¹⁰¹, un acronimo ormai famoso che neppure i musei possono oggi ignorare. Un obiettivo dev'essere quindi: specifico, misurabile, achievable (raggiungibile), rilevante per la mission del museo e per il pubblico ed infine time-bound, cioè raggiungibile in un arco di tempo prefissato.

I possibili obiettivi della comunicazione sui social media, rilevanti anche per un museo, sono numerosi¹⁰²:

- *Brand Awareness*: la creazione, la comunicazione e il rafforzamento di un vero e proprio brand del museo si ripercuote positivamente su tutte le attività organizzate da un ente culturale e crea legami stabili e positivi nella mente dei visitatori.
- *Buzz Marketing*: i social possono servire a lanciare e promuovere nuove attività (acquisizioni, attività di restauro, etc.) o eventi (mostre temporanee, convegni). Intorno a questi eventi, la comunicazione integrata sui social network consente di creare interesse di tipo virale, stimolando la conversazione online attraverso la condivisione di contenuti *ad hoc*, la pubblicazione di anteprime e gli aggiornamenti in tempo reale.
- *Social engagement*: sui social network, il pubblico è facilmente coinvolgibile ed è più forte il senso di appartenenza ad una comunità.
- *Customer loyalty, new ideas generation, co-produzione dei contenuti*: si può ottenere la fidelizzazione del proprio pubblico attraverso attività dedicate e acquisire dalle persone stesse le informazioni sui loro

⁹⁹ <http://www.iccdigitalmedia.com/it/blog/musei-e-social-media-in-italia.html> L'elenco è il seguente: Musée du Louvre, Paris: 8.880.000 visite; Metropolitan Museum of Art, New York: 6.004.254 visite; British Museum, London: 5.848.534 visite National Gallery, London: 5.253.216 visite; Tate Modern, London: 4.802.287 visite.

¹⁰⁰ <http://www.svegliamuseo.com/it/social-media-strategy-per-i-musei/>

¹⁰¹ Gabrielli, G., Profili, S. (2012). Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane. Torino: ISEDI.

¹⁰² <http://www.iccdigitalmedia.com/it/blog/musei-e-social-media-in-italia.html>

interessi e su ciò che desidererebbero approfondire, per progettare iniziative che possano soddisfare, raggiungere ed acquisire il maggior numero possibile di utenti.

- *E-sales*: collegando i social media all'e-commerce, infine, è anche possibile incrementare le vendite on-line degli ingressi alla struttura, dei prodotti editoriali e dei gadget.

Una volta definiti il target e gli obiettivi, occorre scegliere il più adeguato mix di strumenti per raggiungere gli scopi del museo.

Ogni social network è ben definito e risponde a esigenze e dinamiche molto precise; se per la promozione di una mostra è preferibile una piattaforma dedicata all'interazione con gli utenti che ha per oggetto del materiale specificamente visivo, come Pinterest, è al tempo stesso più indicato un network come Instagram per incoraggiare gli utenti a condividere i propri scatti e così promuovere il patrimonio in dotazione alle collezioni tramite *hashtag* dedicati.

Una volta scelti gli strumenti più idonei, prioritario diventa la redazione di un piano editoriale da parte del social media manager, che deve essere il più possibile dettagliato e coerente con quanto stabilito in precedenza. È dunque necessario sviluppare una vera e propria “tabella di marcia” per i contenuti da pubblicare sui canali social prescelti, definendo quante pubblicazioni fare al giorno, a che ora, in quanti e quali giorni della settimana, con quali immagini e con quali testi.

Altrettanto importante è la scelta del *tone of voice*, della qualità delle immagini e del tipo di approccio che il museo vuole manifestare nei confronti del pubblico. Non si può infatti trascurare il ruolo giocato da chi deve far parte del social media marketing di saper scegliere i tempi e i modi più accattivanti ed efficaci per attrarre l'attenzione dei potenziali visitatori.

2.2.2 Comunicare attraverso i social networks: le vie perseguibili

In termini di comunicazione museale, i social media fondamentalmente invitano i musei a “riorchestrare” i loro modelli di comunicazione lontano da quello della mera “trasmissione” (definito da un punto di vista istituzionale) per avvicinarsi alla prospettiva del visitatore, cioè rivolta a ciò che le persone potrebbero voler conoscere.¹⁰³

Questo ribaltamento di prospettiva permette ai musei di cercare nuove risposte ai quesiti riguardanti l'oggetto della comunicazione, i destinatari, i modi, i luoghi e i tempi della comunicazione.

Per quanto riguarda l'oggetto e le modalità con cui questo viene comunicato, i social media privilegiano una forma interattiva (che coinvolge stakeholders esterni) rispetto al tradizionale approccio unilaterale (informazioni sul museo e sui suoi obiettivi).¹⁰⁴

¹⁰³ Chung, T-L, Marcketti, S., Fiore, A-M. (2014). Use of social networking services for maketing the art museums. Museum Management and Curatorship. Vol.29, No.2, 188-205

¹⁰⁴ Ibidem

Soffermandosi invece sul “chi”, sui destinatari e potenziali fruitori dell’offerta del museo, i social media operano un meccanismo che rimodula il rapporto tradizionale museo/visitatore; da destinatario “passivo” questi diviene, attraverso l’interattività delle piattaforme, “co-creatore” del processo comunicativo.¹⁰⁵

In altri termini, tramite le potenzialità offerte dai social media, i musei permettono di aumentare una presenza virtuale del pubblico attuale e potenziale in modo assai più immediato ed efficace di quanto non sarebbero in grado di fare concentrando gli sforzi comunicativi negli spazi fisici del museo o su una homepage informativa. Laddove le reti comunicative degli utenti sono già attive, i musei hanno la possibilità di attingere ad un’audience più vasta. Metodi questi che permettono altresì di adeguare in termini spaziali e temporali l’offerta museale, superando lo scoglio dei mezzi di comunicazione tradizionali e beneficiando della “onnipresenza” del web.

Queste le implicazioni positive; tuttavia i musei non possono trascurare gli ostacoli alla loro sistematica diffusione sui social media. Per meglio comprendere questo fenomeno, è utile tenere presente che questi servizi condividono importanti aspetti con altri contenuti *web-based* di natura digitale.

La permanenza, la replicabilità e l’accessibilità sono tre importanti caratteristiche di tutto il contenuto digitale su Internet, così come la sua natura commerciale.

La progressiva affermazione dei social media nei musei come strumento che mette gli utenti nella condizione di sviluppare, valutare, personalizzare, contribuire a migliorare e condividere il contenuto del web¹⁰⁶, può essere definito come un processo di “democratizzazione” di Internet, che ha aperto la strada, grazie alla sua diversità ed interattività, a nuovi livelli di indipendenza per l’utente. La piattaforma più comune per condividere lo “User-Created content” sono i social media, in cui le informazioni, la scrittura, le foto, i video e altri tipi di “content” vengono resi pubblici o semi pubblici in un sistema limitato.¹⁰⁷

Per i communication professionals, l’impatto dei social media sulle pratiche tradizionali appare molto ampio¹⁰⁸.

I social media stanno cambiando la comunicazione, da unidirezionale a bidirezionale¹⁰⁹; anziché limitarsi alla mera ricezione del messaggio da parte del pubblico, i social media promuovono un’attiva partecipazione da tutte le parti coinvolte. Inoltre, conferiscono all’audience un maggior controllo dei contenuti, questo ad esempio può essere scelto dagli utenti il tipo di messaggio su cui vorrebbero porre la sua attenzione e quale invece ignorare.

Per influenzare il pubblico, i communication managers devono essere in grado di comprendere come questo raccolga, condivida e comunichi le informazioni e di incorporare queste modalità nella propria strategia di comunicazione.

¹⁰⁵ Ibidem

¹⁰⁶ Wunsch-Vincent, S. (2007). Participative Web and user-created content: Web 2.0, wikis and social networking. Paris: Organization for Economic Co-operation and Development.

¹⁰⁷ Evans, D. (2008). Social media marketing: an hour a day. Indianapolis: Wiley Publishing Inc.

¹⁰⁸ Brown, R. (2010) Public relations and the social web: How to use social media and web 2.0 in communications. London: Kogan Page.

¹⁰⁹ Wright, D.K. and Hinson, M.D (2009) An analysis of the increasing impact of social and other new media on public relations practice. In Proceedings of the 12th Annual International public relations research conference. Miami, FL.

Sfortunatamente, non esiste un singolo metodo per calcolare il valore monetario di un social media per un'organizzazione dato che questo dipende dal modo in cui ogni museo individualmente definisce un "social media success". Uno dei benefici più frequentemente menzionati è il suo *costo* noto: non ci sono tasse quando si crea o si mantiene un sito, né tanto meno limitazioni o costi associati con l'archiviazione online.

Inoltre, si ritiene che i social media possano procurare *accesso* al pubblico globale, il quale può liberamente attingere alle risorse delle collezioni.

Secondo un report del 2009¹¹⁰ le comunità online vengono visitate del 67% della popolazione mondiale; ciò rappresenta un'opportunità per i professionisti per espandere la *portata* del lavoro della comunicazione verso nuovi target e aumentare il coinvolgimento rispetto al pubblico attuale.

Un indubbio vantaggio dei social media è la sua *velocità*; i messaggi possono essere spediti e ricevuti istantaneamente cosicché i professionisti delle pubbliche relazioni possano disseminare informazioni alla loro audience senza i filtri imposti dai media tradizionali o dal direct mailing.

In altre parole, visitatori felici e informati presumibilmente sosterranno costi di servizio minori, ma verrà altresì migliorato il grado di soddisfazione legato all'organizzazione, il che potrebbe favorire una maggiore fedeltà da parte degli utenti¹¹¹.

Probabilmente l'opportunità più vantaggiosa rappresentata dai social media consiste però nell'abilità di promuovere il *coinvolgimento* del partecipante. Tutte le parti implicate nel rapporto hanno la necessità di sentirsi in qualche modo "riconosciute" per sentire che il loro coinvolgimento sia significativo. I social media possono essere utilizzati per personalizzare le risposte a favore di individui o gruppi così che ognuna risulti appropriata ai bisogni e alle caratteristiche di un pubblico specifico, senza dover compromettere la comunicazione con gli altri bisogni e caratteristiche differenti. Questo continuo scambio tra organizzazioni e i loro vari tipi di pubblico crea un tipo di coinvolgimento che incoraggia una comunicazione bilaterale se non addirittura multilaterale.

I social media – è meglio ricordarlo – presentano anche problemi e sfide, specie in merito ad ambiti quali la *trasparenza*, la *responsabilità*, la *credibilità*, il *tempo* e la *privacy*.¹¹² E nondimeno lo svantaggio maggiore dei social media esercita anche la maggiore influenza nella sua opportunità più significativa: i social media richiedono tempo per essere implementate e rese efficienti.

Contrariamente all'approccio tradizionale, in cui una volta mandato il messaggio ai media, questo non riguarda più l'organizzazione, i social media devono essere continuamente monitorati e i contenuti regolarmente aggiornati. Inoltre, ai membri dello staff serve tempo per imparare ad utilizzarli al meglio e nel modo più efficace possibile. Benché i social media siano uno strumento di comunicazione che ha l'intento di coinvolgere il pubblico, possono facilmente divenire inefficienti se usati unidirezionalmente verso quest'ultimo. Per i

¹¹⁰ Nielsen Company Inc (2009). Global faces and networked places: A Nielsen's report on social networking's new global footprint. New York: The Nielsen Company.

¹¹¹ Bensen, C., e Parker, K. (2009) Metrics and measuring success in online communities. Techrigy. <http://www.slideshare.net/conniebensen/metrics-and-measuring-success-in-online-communities-1409915>

¹¹² Wright, D.K. and Hinson, M.D (2009) An analysis of the increasing impact of social and other new media on public relations practice. In Proceedings of the 12th Annual International public relations research conference. Miami, FL.

musei, la più grande perdita di tempo e di denaro sarebbe causata dalla implementazione dei social media, non accompagnata da un'adeguata comprensione di questi per un utilizzo efficace.¹¹³

La personalizzazione della comunicazione offerta dai social media ha il potenziale per aiutare le organizzazioni ad aumentare l'intensità delle relazioni, ma il pubblico ha ancora bisogno di essere motivato. La sfida per i professionisti risiede nella creazione di incentivi per l'audience in modo che venga coinvolta in un tipo di relazione. Dunque, garantire semplicemente opportunità sui social media per il pubblico di un museo non garantisce il successo.

2.2.3 Comunicare l'esperienza attraverso il *Social Photo Sharing*: Instagram

L'uso quotidiano degli smartphones con fotocamere di alta qualità ha portato a un aumento nel museo dell'utilizzo da parte dei visitatori di questi strumenti per documentare e condividere la loro esperienza nell'istituzione.

Recentemente si è registrato un trend nei musei e nelle gallerie rivolto verso l'apertura a nuove forme di mobile applications per i visitatori durante la visita¹¹⁴.

Sfruttando le caratteristiche sofisticate della fotocamera in dotazione ai più recenti smartphones, i visitatori possono ora creare complesse forme di comunicazione visuale e condividerle online.

I social media sono dei software attraverso i quali è possibile condividere testi, immagini, video e file audio, riuscendo a raggiungere istantaneamente il pubblico globale; si può dunque affermare che i social network rappresentino un sottoinsieme del più vasto mondo dei social media¹¹⁵. Gli stessi Kaplan e Haenlein¹¹⁶ affermano di riconoscerli come tali.

Nato solo nel 2010, oggi Instagram è uno dei social network più diffusi al mondo, con circa 500 milioni di utenti che ogni giorno fotografano e condividono immagini di ogni genere. In poco più di due anni ha conquistato il mondo intero, dando vita a tanti "fotografi" che hanno a disposizione uno strumento con il quale immortalare e modificare lo scatto, inserendo diversi filtri per ogni immagine¹¹⁷. Tra gli esempi pratici del successo che questo social network ha riscosso nell'ambito dei beni culturali.

¹¹³ Waters, R.D, Burnett, E., Lamm, A., Lucas, J. (2009) Engaging stakeholders through social networking: How nonprofit organizations are using Facebook. *Public Relations Review* 35, no.2: 102-106.

¹¹⁴ Falk, J.H. and Dierking, L.D. (2008) Enhancing visitor interaction and learning with mobile technologies. Altamira, City.

¹¹⁵ <http://osservatoriodigitalepmi.it/social-media-e-social-network-cosa-cambia/>

¹¹⁶ Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), 59-68.

¹¹⁷ Frommer, D. (2010) Here's How To Use Instagram. *Business Insider*.

“Una foto da Museo” è l’iniziativa che il profilo del Museo del Duomo di Firenze ha voluto condividere con i propri followers: scattare una foto e condividerla tramite Instagram. Quello che si ottiene è un profilo con decine di splendide foto che riproducono il Duomo e le sue meraviglie. Tutto ciò rende possibile ammirare da ogni angolo del globo un tesoro del patrimonio artistico italiano.

Il MAXXI di Roma, primo museo italiano dedicato esclusivamente all'arte contemporanea e del ventesimo secolo, non poteva non avere un account Instagram con il quale mostrare le varie collezioni e le esposizioni temporanee presenti nelle sale e negli androni del museo. I circa 32.000 followers possono ammirare in anteprima le immagini di alcune delle opere esposte e degli eventi organizzati nei locali del museo.

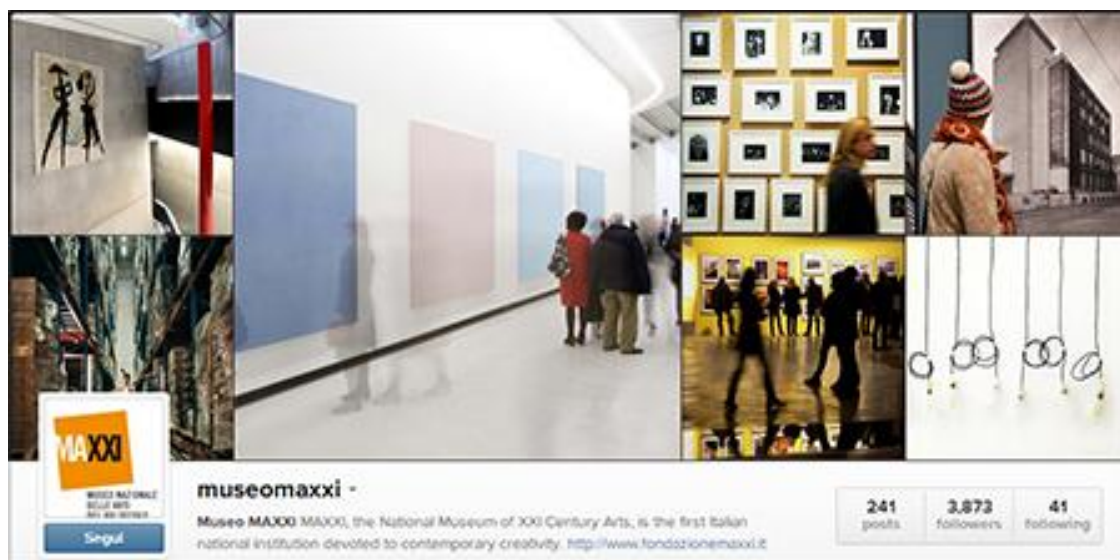


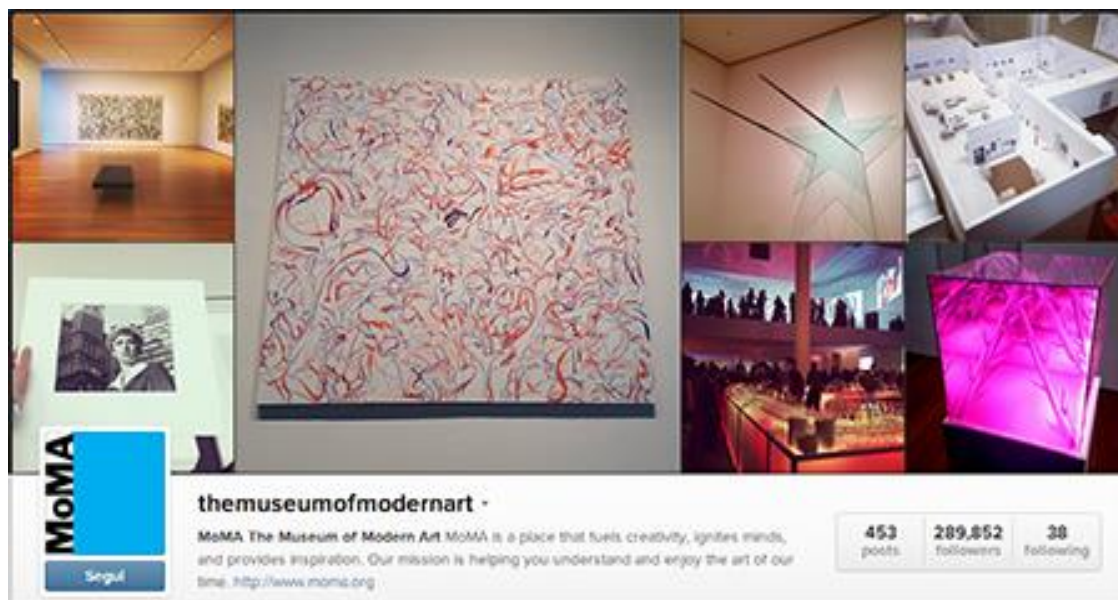
Figura 2.3:
Pagine
ufficiale di
Instagram del
MAXXI

Fonte:
<https://www.instagram.com/museomaxxi/>

Il MoMA di New York colleziona quasi due milioni di followers su Instagram. Come si legge dalla descrizione dell'account, è un luogo che nutre la creatività, stimola la mente e fornisce ispirazione. Lo stesso è vero per il profilo: i gestori di questo utilizzano sapientemente i filtri di Instagram, mettendo in risalto particolari delle opere più conosciute del museo o mostrando in “prima visione” gli ultimi arrivi¹¹⁸.

Figura 2.4:
Pagina
ufficiale di
Instagram
del MOMA

¹¹⁸ <http://www.cultura.it/instagram-social-musei.htm>



Fonte:
https://www.instagram.com/the_museumofmodernart/

Come spiegare l'interesse dei musei verso questo social network?

Nella maggior parte dei casi, i visitatori hanno accesso a smartphones con fotocamera e Internet. Presi in combinazione con i social network quali, Facebook, Youtube, Flickr, Twitter e Instagram, la natura "sempre online" di questi cellulari li rende una via privilegiata per facilitare l'interazione sociale attraverso i multimedia. Instagram, in particolare, è un esempio popolare della potente combinazione degli smartphones con le fotocamere e l'accesso costante ai social media.

Hochman e Schwartz, nella loro analisi, fanno ricorso a un dataset di più di mezzo milione di foto pubblicate su Instagram a New York e Tokyo, e usano la tecnica della visualizzazione per sottolineare le differenze culturali tra le due città. Le tecnologie mobile, come gli smartphones, sono relativamente comuni nei musei moderni. Con l'avvento di questi, i musei hanno iniziato a sfruttare l'opportunità di offrire ai visitatori una varietà di applicazioni, incluse le guide personali che non necessitano di un hardware. Gli smartphones, che molti visitatori portano con sé, offrono una vasta gamma di caratteristiche per creare e condividere dei media come messaggi, immagini e video.

Stuedahl e Smørdal¹¹⁹ affermano che i social media sono stati adottati così repentinamente dai musei grazie al loro potenziale aiuto per i visitatori di co-creare e interagire con le esibizioni. Questo riflette la comune chiamata dei musei ad essere più reattivi, democratici e contemplativi, e a riuscire a connettersi con un segmento di pubblico sempre maggiore. Sta divenendo relativamente comune per i musei usare i social networks con lo scopo di facilitare nuovi tipi di partecipazione dei visitatori.

Alcune di queste iniziative, come quelle sottolineate da Instagram nel suo blog ufficiale, implicano che i musei utilizzino gli account dei social media per promuovere attività o nuove offerte. Altre iniziative significative,

¹¹⁹ Stuedahl, D. e Smørdal, O. (2011). Designing for Young Visitors' Co-composition of Doubts in Cultural Historical Exhibitions. *Computer Composition*, 28,3. 215-223.

come quella portata avanti dal Museum of London e il Victoria and Albert Museum, di utilizzare il profilo ufficiale di Flickr come posizione ufficiale per i visitatori per condividere i contenuti che hanno prodotto durante la visita, illustrano in modo emblematico questo nuovo connubio fra collazioni museali e photo-sharing.

Le opinioni sull'impatto di questa forma di condivisione del patrimonio artistico sono contrastanti; in relazione a tali iniziative museum-driven, alcuni pensano che i social media arricchiscano l'autenticità del museo consentendogli di mantenere un dialogo con la sua audience in real-time, altri invece ritengono che quando un museo appaia su un social media si perda parte della sua autenticità¹²⁰.

2.2.4 Nuove tendenze dei social media nei musei: Snapchat e Foursquare

I social media sono di aiuto ai musei in quanto riescono a mettere in risalto i loro sforzi per quanto riguarda il coinvolgimento degli stakeholders, della comunità e dell'apprendimento del pubblico.

È fondamentale comprendere che i social media hanno potenzialmente la capacità di impattare su tutte e cinque le dimensioni che formano un museo secondo la definizione standard offerta dall' International Council of Museums (riportata nel paragrafo 1.1): l'acquisizione, la conservazione, la ricerca, l'esibizione e la comunicazione.

Si tratta di un *network*, ideato nell'agosto del 2009, di tipo geo-sociale nel quale cioè servizi di tipo geografico come la georeferenziazione e il *geo-tagging* sono utilizzati per dinamiche di tipo sociale nelle proprie città.

Già da tempo Foursquare, un *network* ideato nell'agosto del 2009 di tipo geo-sociale in cui servizi di tipo geografico come la georeferenziazione e il *geo-tagging* sono utilizzati per dinamiche di tipo sociale nelle proprie città, è approdato nei musei¹²¹. Sfruttando le sue potenzialità, l'ambito museale può rafforzare il marketing e incrementare il numero di visite. Ciò che si vuole creare è un sistema di fidelizzazione del visitatore, stimolato da diverse promozioni sbloccabili attraverso la ripetizione della visita. Un esempio è il Brooklyn Museum of Art di New York, il quale con Foursquare ha creato badges per chi fa check-in al museo e ingressi ad eventi esclusivi per gli utenti più attivi¹²².

La strategia social del Brooklyn Museum of Art prevede che anche gli impiegati usino Foursquare. Essi, dopo aver effettuato il check-in con i loro smartphones e tablet ed essersi identificati come parte dello staff, lasciano commenti o segnalano ristoranti, negozi, bar e alberghi nelle vicinanze del museo. Tutti questi "tip" sono raggruppati nella categoria "staff-picks", creata nella sezione "Community Foursquare" del sito del Brooklyn Museum of Art.

I visitatori sono, così, più stimolati a recarsi in un luogo segnalato da persone che conoscono bene la zona, con un effetto di ritorno positivo per la *brand image* del museo. Il Brooklyn Museum of Art non è l'unico a utilizzare Foursquare, infatti molti altri hanno capito la potenza e l'utilità di questo geo-social network.

¹²⁰ Russo, A. Watkins, J.J., Kelly, L. e Chan, S. (2006) How will social media affect museum communication? In Proc. NODEM.

¹²¹ Bonacini, E. (2010). I musei e le nuove frontiere dei social networks: da Facebook a Foursquare e Gowalla. Fizz - Oltre il marketing culturale. pp. 1-13. [Article]

¹²² <https://it.foursquare.com/v/brooklyn-museum/427d5680f964a520a8211fe3>

Limitandosi ancora al Nord America, gli esempi più significativi vanno dal San Francisco Museum of Modern Art al Guggenheim di New York, dal MOMA e il MET di New York al Contemporary Jewish Museum di San Francisco o al Vancouver Police Museum in Canada.

Spostandoci in Europa il primato appartiene al Theo Thijssen Museum di Amsterdam cui seguono il British Museum di Londra, il Louvre di Parigi e il Prado di Madrid.

Neppure l'Italia è rimasta sorda al richiamo delle tecnologie più avanzate, che si tratti della Galleria degli Uffizi di Firenze o del MAXXI–Museo delle Arti del XXI secoli – a Roma, Foursquare e le sue opportunità di promozione hanno fatto il loro definitivo ingresso anche nel panorama museale italiano.

È lecito affermare che grazie a questa applicazione, i musei si svestono di un abito tradizionale ormai consumato e si aprono al nuovo millennio e alle nuove generazioni, un target che sembrava ormai perso.

Proprio al fine di stabilire una connessione con il pubblico più giovane, molti musei hanno recentemente adottato un occhio di riguardo anche nei confronti di un'altra applicazione molto popolare: Snapchat.

Si tratta di un social network di nuova generazione, utilizzabile solo da smartphone; le ricerche¹²³ dimostrano che il 43% dei ragazzi tra i 12 e i 22 anni si connette a questa piattaforma almeno una volta al giorno e Snapchat si posiziona al quarto posto – dopo Facebook, YouTube e Instagram – tra i social media più utilizzati.

L'utilizzo di base di Snapchat è la condivisione con amici e fan di video e immagini. I video possono durare al massimo 10 secondi ed è possibile modificare le foto e inserire filtri, didascalie, ma anche disegni di qualsiasi tipo, scegliendo i colori e trascinando il dito sullo schermo. La peculiarità di Snapchat è che ogni contenuto scompare dopo 10 secondi, giusto il tempo per l'utente di visualizzarlo. Una volta che una foto o un video sono stati visualizzati, non è più possibile vederli una seconda volta.

Maritza Yoes, social media manager del LACMA, ha affermato¹²⁴: “Il nostro interesse in Snapchat deriva in primo luogo dall'entusiasmo che abbiamo per gli approcci sperimentali ai social media. Questo canale è il migliore per raggiungere i fan più giovani, ma è anche un'occasione per noi per giocare e sperimentare: è un luogo in cui possiamo creare storie e esperienze che raccontino il museo, le collezioni e lo staff. Il nostro pubblico vuole essere parte di tutto questo, e Snapchat ci fornisce un link diretto a una tipologia di audience che è incredibilmente interessata e ricettiva”.

Come già accaduto per Foursquare, anche per Snapchat iniziano a proliferare gli account ufficiali dei musei, basti considerare i casi del MOMA di San Francisco o del Museum of Contemporary Art of Chicago.

Le possibilità di attrarre un pubblico sempre più vasto e in particolare di intercettare i gusti della platea giovanile sono certamente allettanti per un museo, ma occorre tenere presente che una piattaforma come questa non è esente da problemi di non facile soluzione; diversamente dai social network “tradizionali” come Facebook o Twitter, la gestione di un profilo museale su questa piattaforma richiede molta più cura dei contenuti e molta più creatività, affinché abbia successo. Un pubblico di teenager e di giovani è più difficile

¹²³ <http://socialmediaimpact.com/app-addicted-teen-social-media/>

¹²⁴ <http://hyperallergic.com/144822/lacma-is-the-first-museum-to-join-snapchat/>

da accontentare, e un messaggio che arriva direttamente ad ogni fan nel suo inbox è molto più invasivo di un post da visualizzare in news feed. Come si vede, molte sfide rimangono aperte.

CAPITOLO 3: IL CASO DEL JEWISH MUSEUM DI NEW YORK

3.1 Introduzione al case-study

Caratteristica comune dei social media è che gli utenti sono provvisti di un loro “spazio unico”. Questi, possono facilmente connettersi con altri utenti così da costruire un network, che può essere *business-related* come LinkedIn o *social-related* come Facebook o Twitter.

Attraverso l'utilizzo dei *social network services*, i musei sono in grado di distribuire informazioni e permettere agli utenti online di essere maggiormente coinvolti con le loro iniziative.

I social media forniscono una grande varietà di funzioni; per esempio, Facebook, dà agli utenti la possibilità di condividere foto e video, mandare messaggi istantanei e creare dei gruppi. Twitter permette invece agli utenti di trasmettere brevi messaggi, condividere quelli di altri e “seguire” le discussioni condivise da altri utenti. Molti social networks enfatizzano argomenti specifici e si sviluppano attorno a determinate funzioni, come i servizi geo-localizzati (Foursquare) o la comunicazione visiva *image-oriented* (Pinterest e Flickr).

Mentre gli altri programmi di marketing, come ad esempio le memberships, forniscono benefici materiali ai membri, come le entrate gratis o sconti nei negozi del museo, i social network services permettono all'istituto museale di utilizzare il personale e le comunicazioni personalizzate per rafforzare i benefici “non materiali”.

Per i musei, mentre gli obiettivi di marketing includono l'accrescimento delle conoscenze dell'organizzazione e la promozione di una migliore qualità della vita e di valori estetici, il social media marketing ha un impatto positivo e maggiore nella stabilizzazione del rapporto visitatore-museo.

I social media vengono utilizzati per obiettivi di *crowdsourcing* (sviluppo collettivo di un progetto da parte di numerose persone esterne all'entità che ha ideato il progetto stesso), micro-fundraising (sollecitazione di piccole donazioni online da parte di grandi gruppi di persone) e con il fine di migliorare la comunicazione e il coinvolgimento dell'audience.

Questo tipo di media prende forma attraverso le interazioni online ed è composto da una grande varietà di forme, che includono i social networks, i blogs, le wikis¹²⁵, i podcasts, la condivisione di foto e video.

La velocità e la flessibilità nel personalizzare l'utilizzo dei social media ha il potenziale di migliorare la comunicazione del museo promuovendo una partecipazione attiva sia dell'organizzazione in sé che del pubblico.

Per essere in grado di sfruttare al massimo le potenzialità di questi strumenti, il museo necessita di tempo e di coinvolgimento: se gli account media venissero creati ma non curati né seguiti da alcun team, il pubblico perderebbe velocemente l'interesse e il suo coinvolgimento diverrebbe passivo.

Benché molte organizzazioni abbiano già iniziato ad utilizzare i social media come parte della loro strategia di comunicazione aziendale, ancora non si è arrivati alla piena consapevolezza della straordinaria utilità di questi strumenti per generare un ritorno sugli investimenti e una brand-loyalty.

L'aumento esponenziale dell'utilizzo di Internet durante gli anni '90 ha significato un cambiamento radicale e un miglioramento nell'accesso alle informazioni. Le cosiddette "nuove tecnologie" hanno portato anche dei mutamenti significativi nel modo in cui i musei portano a termine i loro compiti. La rapida adozione della conversione di testi ed immagini in formati digitali ha influenzato i processi interni al museo.

La popolarità delle tecnologie del Web 2.0 ha spinto i musei ad essere presenti sulle piattaforme online che sono in grado di fornire un importante "*social traffic*", come Facebook, Twitter e Youtube; i loro processi comunicativi e la strategia che intraprendono è mutata considerevolmente: i musei sono passati dal fornire un unico punto di riferimento- quello del sito web ufficiale- ad un'assortita gamma di possibilità.

Per queste ragioni il futuro dei musei, la loro relazione con l'audience e il loro utilizzo della tecnologia hanno continuato a fornire un terreno fertile per riflettere e discutere.

Oltre a contribuire all'aumento della visibilità e all'espansione del messaggio del museo¹²⁶, i social media sono eccellenti canali di comunicazione bidirezionali e per questa ragione forniscono un feedback di grande impatto, non solo per l'organizzazione in sé ma anche per gli utenti di Internet che si sentono coinvolti nel processo di cambiamento del museo. Questa circostanza ha incentivato il bisogno di creare una nuova cultura di comunicazione nei musei.

Lo scopo della presente ricerca è quello di esaminare le correnti pratiche di social media marketing adottate nei musei di arte contemporanea e valutare l'impatto percepito. È stata condotta un'intervista qualitativa con

¹²⁵ Una wiki è un sito web nel quale ogni utente può liberamente aggiungere contenuti o proporre di modificare quelli esistenti (Fonte: <http://www.garzantilinguistica.it/ricerca/?q=wiki>)

¹²⁶ Martinez-Sanz, R. (2012). Digital Communication Strategy in the Museum. *El profesional de la información*. 21(4): 391-395

la Director of Digital del Jewish Museum di New York e il suo staff, in modo tale da ottenere una profonda comprensione dell'impatto dei social media nei musei e dell'efficacia percepita di questi dal digital staff.

3.2 Metodologia d'analisi e raccolta delle informazioni

L'efficacia dei social media non può essere valutata senza prima definire gli obiettivi e selezionare i criteri con cui misurare i progressi in direzione degli stessi. Dato che molte organizzazioni stanno cominciando ad utilizzare i social media, si è voluto investigare su quale sia l'effettivo impatto di questi nella gestione del museo.

Nel corso di luglio 2016, durante uno stage presso la casa d'aste Sotheby's, a New York, ho avuto l'opportunità di assistere ad una conferenza intitolata "Art, Culture and Social Media", la cui relatrice era JiaJia Fei, che fino al gennaio dello stesso anno è stata Associate Director of Digital Marketing al Guggenheim di New York, dopo di che è entrata a far parte del team digital del Jewish Museum, diventandone il Director¹²⁷.

Il Jewish Museum è un'istituzione nata nel 1904 e che raccoglie opere e manufatti relativi alla cultura ebraica progressivamente arricchitasi fino a diventare, nel 2011, il più importante museo del settore dopo quelli israeliani.

La ricerca è stata condotta combinando una conferenza on-site e un'intervista via e-mail. Ho voluto intervistare JiaJia Fei, domandandole se avessi potuto scrivere riguardo ai brillanti risultati da lei conseguiti nel digital presso il Jewish Museum come case-study nella mia tesi. Una scelta dettata dall'autorevolezza del soggetto intervistato nel mio campo di ricerca, in quanto profonda conoscitrice dei social network e della loro applicabilità nel settore museale. L'obiettivo dell'analisi empirica e dei dati primari raccolti è la piena comprensione dell'irruzione, dell'efficacia e degli effetti che il social media marketing e il digital marketing in generale comportano nella gestione di un museo e delle strategie necessarie a "governare" questi strumenti. L'intervista è composta da 18 domande (vedi appendice), divise in tre macro aree: la prima parte comprende domande riguardo il tipo di lavoro e le responsabilità dell'intervistata, il suo ruolo all'interno del museo, il tipo di studi che ha fatto, il suo percorso di carriera, il ruolo del digital marketing all'interno del Jewish Museum, il numero di persone nel digital team e infine il ruolo di JiaJia Fei e degli altri membri del team. La seconda parte dell'intervista riguarda come il Digital staff utilizzi le risorse dei social media, quali sono gli indicatori del raggiungimento degli obiettivi della digital strategy, il program mix ottimale per riuscire a diversificare l'offerta, il tipo di social media che più coinvolge i visitatori, con quale frequenza interagisce con le persone sui social e il numero dei post condivisi ogni settimana, come vengono utilizzati i social media per promuovere le mostre del museo e, infine, quali sono i social network da lei utilizzati e se questi sono ritenuti utili. La terza parte dell'intervista riguarda invece il cambiamento dopo che ha rinnovato la parte digital del museo e alcuni consigli per costruire una digital strategy efficace.

¹²⁷ Tutti i dati e le informazioni mi sono state fornite dall'intervistata, JiaJia Fei, e dal suo team.

JiaJia Fei ha studiato storia dell'arte al Bryn Mawr College, ma coltiva fin dai tempi dell'università un forte interesse per la tecnologia, che l'ha portata a seguire corsi di graphic e web design. La combinazione di questi due mondi l'ha portata al suo lavoro, che, a suo parere, è una combinazione tra la museologia, la storia dell'arte e la tecnologia. Laureatasi nel 2008, anno in cui i social media hanno iniziato a divenire *mainstream* e anno della “nascita” di Facebook, la sua carriera si è evoluta di pari passo con i social network che entrano a far parte della strategia di marketing.

Gli suoi obiettivi condivisi con il suo team consistono nell'utilizzare gli strumenti tecnologici per portare a termine la mission del museo che sostanzialmente si concretizza nell'educare il pubblico e aiutarlo a comprendere l'arte.

Il Digital team, nel Jewish Museum, comprende tre persone: il Director of Digital, il Digital Asset Manager e il Digital Marketing Associate. Il ruolo di JiaJia consiste essenzialmente nel sovrintendere a tutte le iniziative digitali del museo (dal web al mobile, dal social alle e-mail e da Google Search ai video) e nel promuovere la diffusione della tecnologia di modo che gli altri membri dello staff la utilizzino nella loro divisione. Gestisce il digital team e i carichi di lavoro di ognuno dei suoi componenti, ottimizzando anche il budget a disposizione. Per quanto riguarda il ruolo del Digital Asset Manager, questi supervisiona il cosiddetto DAMs (Digital Asset Management System), che riguarda le immagini delle collezioni, la disponibilità dei video, le installazioni fotografiche, gli archivi delle pubblicazioni, i video e le fotografie degli eventi on-site; inoltre si occupa di integrare e tenere sempre aggiornati i database del Jewish Museum. Il Digital Marketing Associate si occupa, insieme al Director, del web-site, delle newsletter e della parte social, diventando una sorta di “comandante in seconda”, come lo ha definito la stessa JiaJia Fei.

3.3 Risultati della ricerca

Quanto abbiamo cercato di esporre nei capitoli precedenti, illustra la progressiva incidenza del digitale nel marketing museale visto sotto la lente della letteratura scientifica e ci permette di formulare un primo giudizio sulla base di un'impostazione prettamente teorica. A questo punto, per meglio comprendere la portata del discorso che andiamo elaborando, è necessario volgere lo sguardo alla pratica e alle implicazioni materiali che le nuove tecnologie comportano, prendendo come riferimento l'esperienza del Jewish Museum di New York.

Per rendere meglio l'importanza degli elementi raccolti dalla stessa JiaJia Fei, non è senza interesse soffermarsi brevemente sulla mission del museo; il Jewish Museum è finalizzato all'apprezzamento, comprensione e conservazione del patrimonio artistico e culturale del popolo ebraico mediante collezioni, mostre e programmi educative dedicati. Attraverso opere d'arte e manufatti che incarnano la diversità dell'esperienza culturale israelita dai tempi più remoti fino ai nostri giorni, il Museo tenta di essere una fonte di ispirazione e di diffusione dei valori umani per gente di ogni religione e formazione culturale, pur con la consapevolezza di rappresentare un polo di attrazione per l'identità della popolazione ebraica. Come risorsa culturale vitale per gli abitanti di New York e i visitatori di ogni età, il Jewish Museum, grazie al suo modo di

interpretare e preservare l'arte e la cultura ebraiche, riesce a raggiungere e captare l'attenzione della comunità nazionale e internazionale ¹²⁸.

Abbiamo anzitutto domandato all'intervistata in che modo venissero utilizzati i *social networking services* da parte dello staff del museo e numerose appaiono le occasioni nelle quali questi ultimi vengono impiegati a fini promozionali delle molteplici attività del museo: dalle esposizioni ai “dietro le quinte” e dagli eventi alle collezioni permanenti. Un primo dato che getta una luce sulla vasta gamma di impieghi cui i social network possono essere destinati e sull'attenzione che lo staff presieduto da JiaJia Fei dedica nella sua attività quotidiana.

Ogni organizzazione che voglia intraprendere una digital strategy deve anzitutto saper scegliere il giusto mix di strumenti e di piattaforme più idonee al perseguimento dei suoi scopi. Da un punto di vista ideale, è la stessa JiaJia Fei ad affermarlo nell'intervista, il contenuto dei programmi di un museo dovrebbe poter essere accessibile da tutte le piattaforme digitali, in modo che il visitatore sia in grado di scegliere quale preferisce. Il Jewish Museum garantisce, quindi, che tutto il materiale della galleria sia ugualmente fruibile e attingibile sul sito web, da mobile, mail e, naturalmente, sui social media.

Proprio con riferimento a questi ultimi, le scelte per determinare quali fra di essi siano i più adatti a conseguire la mission del museo comporta un'attenta analisi del rapporto fra la diffusione del singolo social network nel mondo e le opportunità che questa può implicare per lo stesso museo. In tal senso, è interessante soffermarsi su un dato che l'intervistata ha fornito durante la conferenza tenuta presso la sede newyorkese della casa d'aste Sotheby's il 21 luglio di quest'anno, relativamente alla diffusione raggiunta da un social network come Facebook rispetto alla popolazione complessiva di alcuni paesi (nella fattispecie Cina, India e Stati Uniti). Le cifre parlano chiaro: un rapporto di 1,6 miliardi di utenti di Facebook per 1,3 miliardi di abitanti della Cina, 1,2 miliardi di abitanti dell'India e 320 milioni per gli Stati Uniti. Interessanti anche le cifre di Instagram, LinkedIn, Twitter e Snapchat, rispettivamente di 500, 380, 300 e 100 milioni di utenti nel mondo.

Sulla base di questi dati, la Director of Digital del Jewish Museum ha deciso di impennare la sua strategia comunicativa privilegiando proprio i social networks più diffusi e duttili (Facebook, Twitter e Instagram).

Di seguito vengono riportate le pagine ufficiali rispettivamente di Instagram, Facebook e Twitter del Jewish Museum.

¹²⁸ <http://thejewishmuseum.org/press#join>

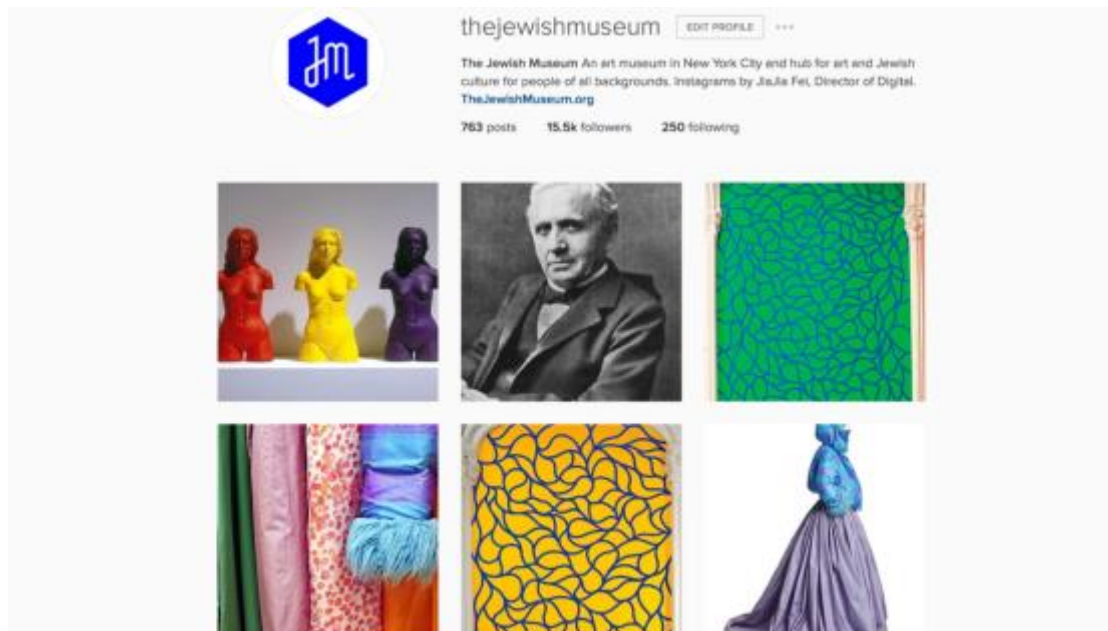


Figura 3.1:
<https://www.instagram.com/thejewishmuseum/>



Figura 3.2:
<https://www.facebook.com/TheJewishMuseum/?fref=ts>



Figura 3.3:
<https://twitter.com/TheJewishMuseum?lang=it>

La cura che la Director of Digital dedica alla comunicazione mediante i social networks è immediatamente dimostrabile volgendo lo sguardo alla regolarità con cui la stessa e il suo staff aggiornano i profili ufficiali del museo; giornalmente vengono postati dai 3 ai 5 *tweet*, alle informazioni e alle immagini di Facebook e Instagram vengono dedicati fino a 3 post al giorno mentre su Tumblr da 1 a 2 post.

Non è soltanto il museo a beneficiare delle possibilità fornite dai social media, anche i visitatori sperimentano una nuova e più coinvolgente esperienza; come JiaJia Fei ritiene “Social media helps amplify visual content at museums and promotes visual literacy. Many visitors take pictures to document their visit, and share that experience online on social media sites. As a result, the activity of sharing generates more awareness and visibility for the museum”.

L'efficacia della digital strategy dipende anche dalla capacità dello staff di un museo di coordinare e rafforzare reciprocamente le tecnologie digitali delle quali si avvale. Questo è possibile, come ci illustra la figura 3.4, attraverso un'apposita pagina del sito web che rimanda ai profili attivi del Jewish Museum nei social networks.

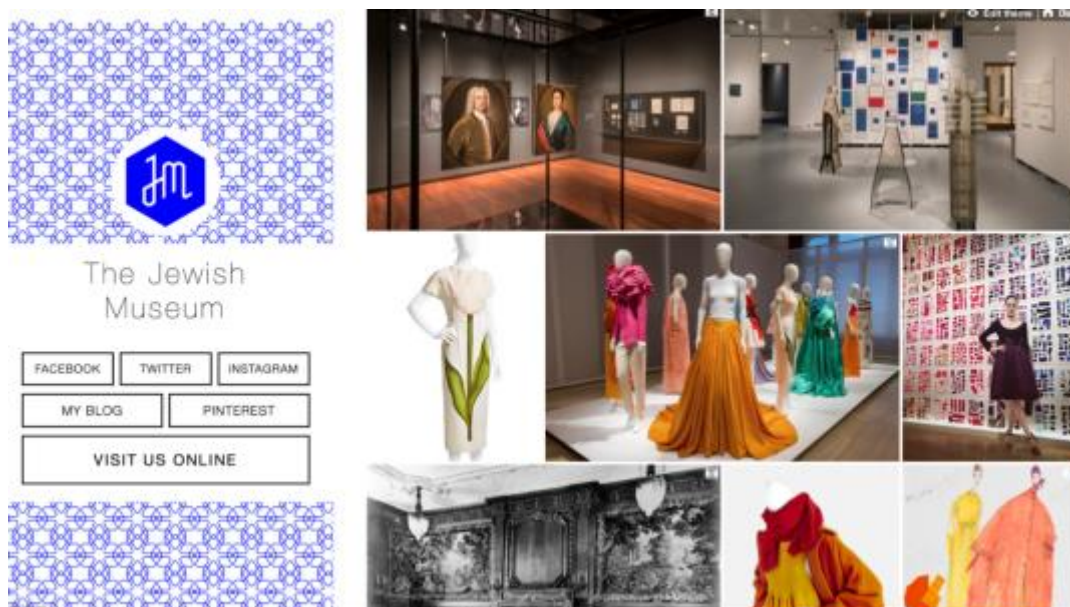


Figura 3.4:
<http://thejewishmuseum.org>

Per misurare il raggiungimento degli obiettivi del digital marketing all'interno del museo, lo staff di JiaJia Fei, utilizza la crescita dell'audience, data dall'aumento dei *followers* nei social media, il numero di click sul sito web e di *likes* sui social networks, dal numero di persone che visitano la pagina ufficiale, copertura dei media e della stampa e commenti positivi dei visitatori.

Un altro dato estrapolato dall'intervista è il tipo di strategia che viene utilizzato per coltivare le relazioni usando i social media nel Jewish Museum. Dalla domanda è emerso che lo staff nel museo li utilizza maggiormente per integrarli nelle strategie di aumento della consapevolezza, della comprensione e del coinvolgimento da parte dei visitatori. Queste strategie possono essere utili per migliorare il contatto con i visitatori, potenziare la *visitor satisfaction* e i benefici percepiti. La prima strategia, la consapevolezza, è incentrata sull'aumento della stessa nell'audience e sull'intenzione di iniziare un rapporto postando informazioni basilari sulle esposizioni e sul museo attraverso diversi social networks. Questa strategia mira non solo a mantenere il museo all'avanguardia nella mente dei visitatori ma anche a incrementare il volume e la diversità del pubblico. Sui social media, i post che si riferiscono alla strategia *awareness* necessitano di un livello minimo di mantenimento, dato che sono time-limited e relativi ad un evento, mostra o workshop specifico. Quando si crea il contenuto di questa strategia i membri dello staff devono porre attenzione a come l'informazione può essere trasmessa e a come loro desiderano che questa venga distribuita, in particolar modo quando viene postata su più social network contemporaneamente. Ad esempio, il digital staff del museo potrebbe anzitutto postare le informazioni riguardanti un determinato evento su Facebook o Twitter, in modo tale da raggiungere un'audience più vasta, e in seguito postare lo stesso messaggio su altri social meno "seguiti".

La seconda strategia che JiaJia Fei ci illustra è quella della *comprehension*, che mira ad aumentare la comprensione dei visitatori e la loro conoscenza degli scopi, delle collezioni e dei servizi del museo in modo da rafforzare la relazione con il visitatore. Questa strategia, diversamente dalla prima, si concentra su pochi social networks o ne integra alcuni, rinforzandone il messaggio. Ad esempio i *rich media* come i video e le immagini nella galleria possono essere utilizzati in combinazione con Facebook o blogs per arricchire l'esperienza del visitatore, cosa che non potrebbe immediatamente avvenire mediante altri social networks meno idonei allo scopo, in quanto meno "popolari". L'implementazione di questa strategia poggia sulle conoscenze del digital staff; l'utilizzo dei *rich media* richiede tempo, denaro e competenze aggiuntive. I risultati di questa strategia includono un potenziale accrescimento delle conoscenze sul museo da parte del visitatore, che potrebbe portare a un maggiore senso di appartenenza al museo, aspetto utile anche sotto il profilo del *fund-raising*, poiché potrebbe favorire la predisposizione ad eventuali donazioni.

La terza strategia riguardante l'utilizzo dei social media è l'*engagement*; questa, in quanto mirata ad ottenere lo sviluppo di un senso di comunità, reso possibile dalla condivisione di informazioni e di opinioni trasversali tra pubblico e museo, nonché all'interno del pubblico stesso mediante la propria rete personale, contribuisce a mantenere alto l'interesse per l'aspetto digital del museo. Le tecniche di social network utilizzate in questa strategia possono essere più o meno complesse: dal postare domande su Facebook alla creazione di un contest

di fotografie sui social. Per implementare in modo efficace questa terza strategia, i membri dello staff devono sfruttare le caratteristiche dei diversi social networks e usarle a loro vantaggio. Per esempio, Twitter è adattabile per diffondere piccole quantità di informazioni che potrebbero essere *time-sensitive*, come l'evento del giorno oppure offerte esclusive nello store del museo, dato che il format di Twitter (140 caratteri) è molto simile a quello di un messaggio.

Le tre strategie delineate dall'intervistata mettono in luce i fattori essenziali per il successo del digital marketing in un museo, come dimostra il caso del Jewish Museum.

Del resto, come la stessa JiaJia Fei ci conferma, l'attenzione di questo museo per la cura delle sue risorse digitali ha seguito un incremento costante e tangibile. La storia "digital" del museo in questione nasce nel 1997 con il primo web site TheJewishMuseum.org, nel 2007 viene invece creata la prima pagina Facebook ufficiale, l'anno successivo la prima collezione online (virtual museum). Il 2009 è l'anno del primo blog e del primo post su Twitter. Nel 2011 parte l'iniziativa di lanciare il primo Google Art Project. Nel 2012, due anni dopo la sua nascita, viene condivisa la prima foto su Instagram e, finalmente, nel 2014 viene aggiornato il sito web in modo da renderlo più reattivo ed efficiente.

Volendo tracciare un percorso evolutivo del digital all'interno del Jewish, si può dire che i suoi cambiamenti siano stati radicali; particolarmente eloquente è stato il mutamento di immagine che la stessa home-page del website ufficiale ha subito in un arco di tempo che va dal 1997 ad oggi.



Figura 3.5:
pagina ufficiale
di
TheJewishMus
eum.org dal
1997 al 2000

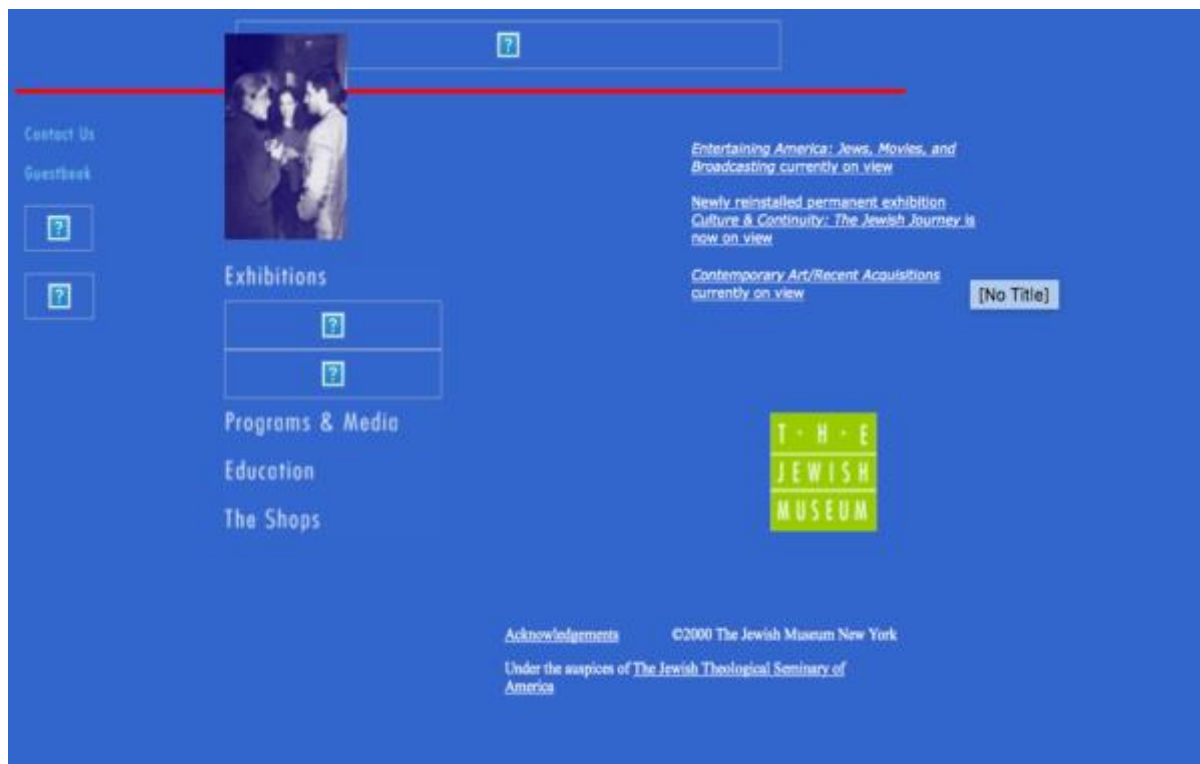


Figura
3.6:
pagina
ufficiale
dal 2000
al 2003

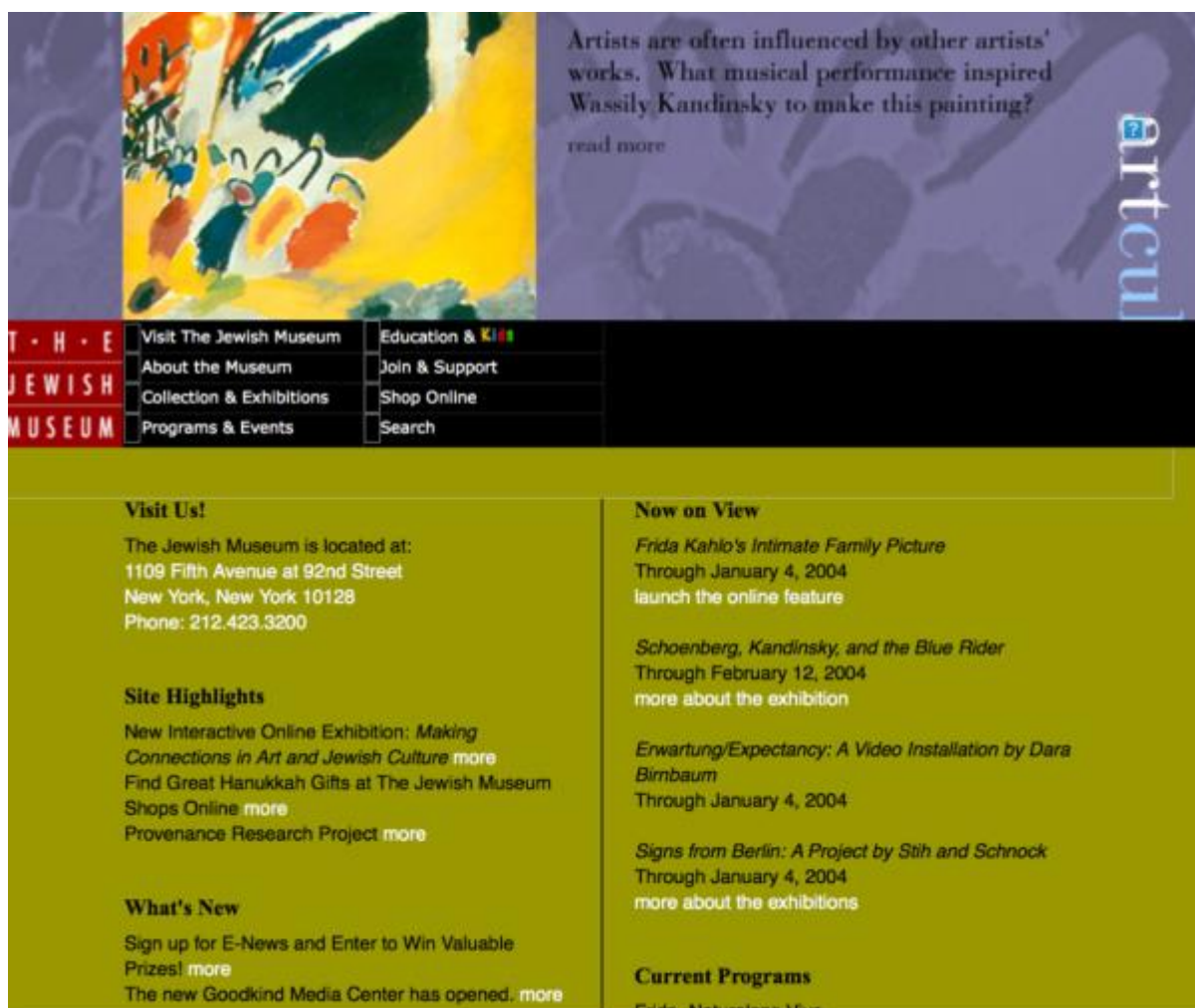


Figura 3.7:
dal 2003 al
2008 il sito
web si apre
ai colori.

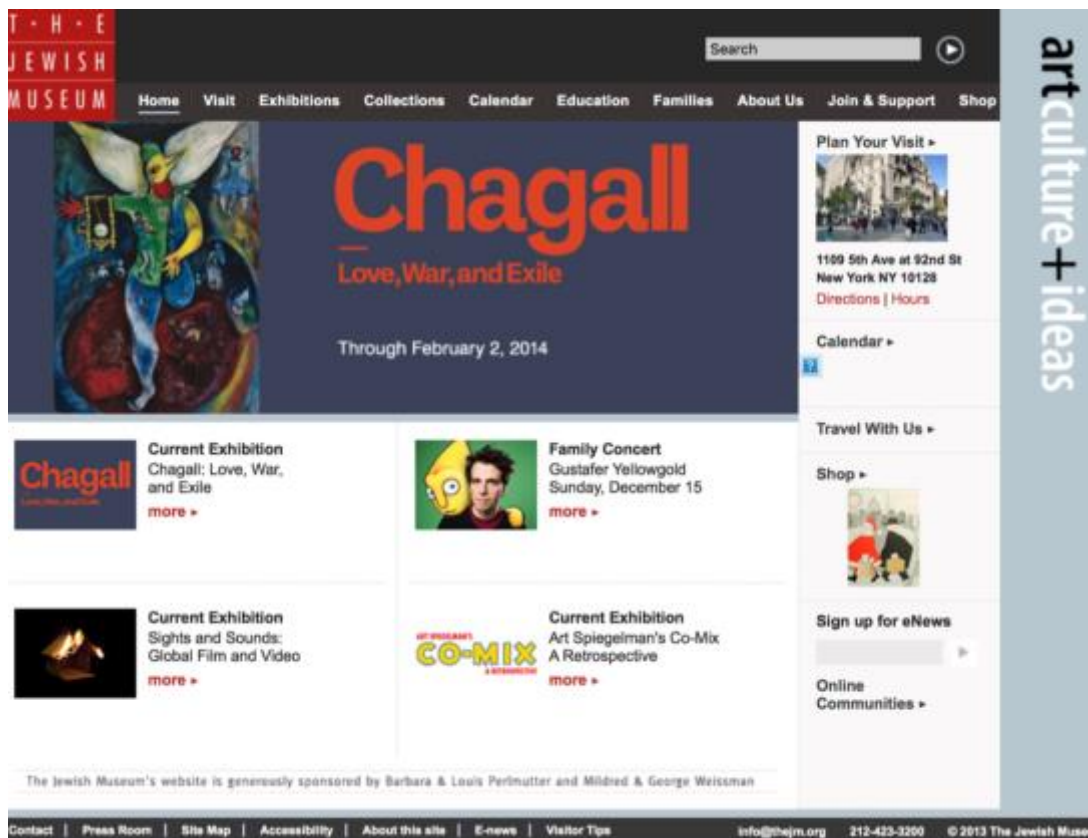


Figura 3.8:
dal 2008 al
2014 il sito
web fa
particolare
riferimento
all'artista
Chagall



Figura 3.9:
è questa la
grafica
assunta dalla
pagina web
del museo
dal 2014 ad
oggi. (vedi
anche 3.10)

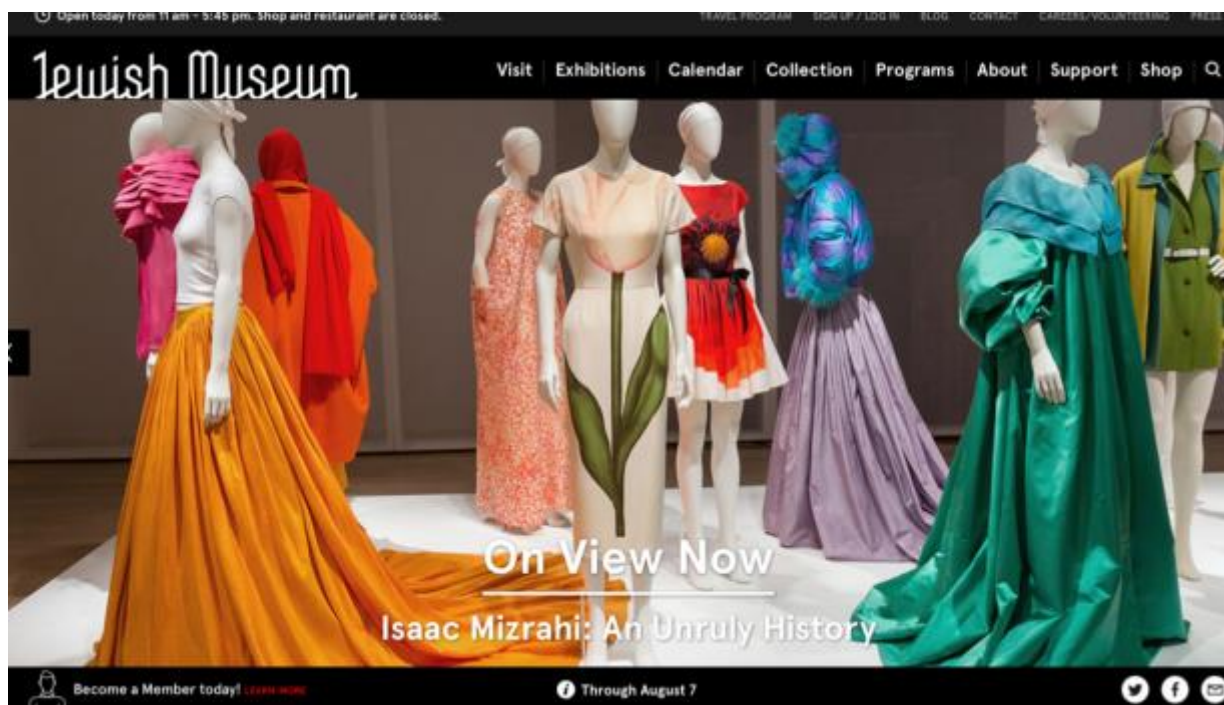


Figura
3.10

È di immediato apprezzamento il fatto che lo sviluppo della tecnologia e il suo impiego sempre più massiccio e progressivo da parte di questa istituzione per promuovere la sua immagine testimoniano il potenziale che il digital marketing esprime ormai nel più vasto ambito del marketing museale.

Un simile obiettivo necessita però di ulteriori elementi per poter essere conseguito al meglio; è necessario anzitutto conoscere il proprio pubblico e il tipo di risposte che potrebbe fornire in base al tipo di messaggio che il museo intende lanciargli. Ancora una volta le statistiche fornite dall'intervistata nel corso della succitata conferenza, illustrano un rapporto immediato tra il numero medio annuale¹²⁹ di visitatori – on-site e on-line – e l'implementazione dell'utilizzo degli strumenti digitali da parte del Jewish Museum. In particolare, alla data di riferimento, sono state registrate 100.000 visite on-site, rispetto alle 600.000 on-line, dato reso ancor più interessante se si tiene conto del fatto che ben il 40% delle prime sono avvenute di sabato, giorno sacro della religione ebraica. Per quanto riguarda i social media nello specifico, sono 250.000 i “social followers” dei profili ufficiali del museo in questione, 175.000 dei quali su Twitter, 30.000 su Instagram e ben 40.000 sono solo i “likes” su Facebook.

JiaJia Fei non ha trascurato di approfondire ulteriormente le possibilità fornite dalle tecnologie più moderne applicate ai social media. Nel perseguire la finalità di rendere il più possibile interattivo e partecipato il rapporto tra il Jewish Museum e il suo pubblico, ha individuato il giusto equilibrio tra i limiti tecnologici che i social networks impongono (principalmente di natura temporale) e il desiderio dell'audience di sentirsi parte integrante della vita del museo. Come lei stessa afferma “your audio and video religion should be platform agnostic”, un accostamento suggestivo con cui vuole sottolineare la necessaria apertura di tutti i contenuti audio e video relativi al museo e alle sue iniziative ad un pubblico potenzialmente illimitato, pur rispettando gli standard richiesti dagli utenti digitali per la loro fruizione. Nello specifico, la Digital Director del museo e

¹²⁹ Anno di riferimento: 2015

il suo staff osservano il range che va dai 60 secondi (per Twitter e Instagram) e i 2 minuti (per il Web-site, Youtube e Facebook) relativamente ai file video caricati.

Per stabilire i *workflows* e le strategie editoriali, nel Jewish Museum vengono utilizzati degli appositi strumenti: ad esempio per il *project management* e la pianificazione lo staff utilizza BaseCamp, un programma che può essere utilizzato per creare percorsi e waypoint, inviarli al dispositivo, e ricevere tracklogs (contenenti le tracce eseguite). Per quanto riguarda il *planning* editoriale viene utilizzato il programma GoogleDoc, servizio messo a disposizione da Google che permette di scrivere e apportare modifiche a documenti online, salvarli online e scaricarli sul computer. Per il *social publishing* e le *analytics* viene invece sfruttato il programma HootSuite, che permette di creare tabelle per ogni social network (5 al massimo per il profilo free, illimitato per il pro) e stream (colonne) dedicate ai flussi di informazioni più varie, si può avere una colonna con i tweet del museo ritweettati da altri, uno con le mention, o un flusso con cui vengono controllate le keyword di interesse; si possono inoltre creare ricerche geo-localizzate (per sapere cosa si dice riguardo a un determinato argomento) e ordinare i risultati in base al *klout score* degli utenti, piattaforma utilizzata per misurare l'influenza online di una persona.

JiaJia Fei, considerata una pioniera nel campo del digital marketing nei musei, ritiene che lei e la sua categoria debbano essere considerati dei *digital storytellers*; si deve dunque tenere conto che quando si parla di digital marketing, non si fa riferimento solo ai social media ma all'intero panorama digitale, che comprende il website, il mobile, i video, le pubblicazioni, le e-mail e i social media.

3.4 Confronto tra teoria e pratica

Nei capitoli che precedono abbiamo cercato di illustrare la portata delle tecnologie digitali relative ai social media in relazione al mondo del marketing nei musei. Abbiamo enucleato il punto di vista espresso nella letteratura scientifica e i dati forniti da un caso materiale come quello del Jewish Museum di New York. A questo punto, sulla base di un raffronto fra l'elaborazione teorica e l'indagine pratica, sorge spontanea una domanda: se e in che termini le prospettive della teoria e degli operatori del settore coincidano o divergano. Gli spunti di riflessione non mancano, è vero che, malgrado una qualche iniziale diffidenza da parte degli operatori del settore museale, in una qualche misura esistente ancora oggi, l'impiego delle nuove tecnologie informatiche e in particolar modo del Web 2.0 e dei social networks con il loro potenziale, sia diventato una realtà di portata planetaria. Sotto questo profilo si può affermare che l'opinione degli esperti di marketing e dei responsabili del settore nel complesso mondo dei musei, tendano a convergere. Certo, ad una condivisione di idee in linea teorica non corrisponde ancora pienamente un'adeguata e uniforme distribuzione dell'uso di questi strumenti sul versante pratico. Diverse sono le ragioni che, sulla scorta di quanto abbiamo cercato di illustrare nei capitoli 1 e 2, possono spiegare questa parziale discrasia. Anzitutto bisogna tenere presente gli ostacoli che le conoscenze tecniche, funzionali al più adeguato utilizzo di questi strumenti, comportano; è innegabile infatti che per poter sfruttare al meglio le potenzialità di piattaforme come Facebook, Twitter o Instagram sia necessaria un'adeguata formazione da parte dello staff del digital. Una formazione finalizzata a

contemperare le esigenze della struttura museale e della sua mission con le caratteristiche e i limiti insiti in questi strumenti in continua evoluzione. L'importanza di questo aspetto è stata altresì messa in evidenza dalle informazioni fornite dalla Director of Digital del Jewish Museum nell'intervista concessa.

In secondo luogo non può essere trascurata la difficoltà di conciliare le esigenze didattiche ancor prima che commerciali legate ad organizzazioni come i musei, con le peculiarità di sistemi di informazione e divulgazione di dati che sono appunto specifiche dei social networks. Se infatti per un settore come il digital marketing verrebbero tratti, in linea di principio, indubbi vantaggi anche in termini di fundraising e più genericamente di prospettive commerciali, per altri ambiti di matrice più istituzionale quali la sensibilizzazione di un pubblico sempre più vasto ad un settore come quello delle arti visive, le occasioni di migliorare la propria immagine pubblica, rendendola più *smart*, non devono però comportare un impoverimento del messaggio educativo ed un depauperamento di significato delle ricchezze custodite a vantaggio di una presunta maggior comprensione da parte dell'audience. Ecco spiegata la ragione dell'originaria diffidenza da parte degli operatori dei musei nei confronti delle nuove tecnologie. Insomma, ampliare il pubblico senza svilire il contenuto del messaggio.

Quello che, sulla base dei dati raccolti nella ricerca, abbiamo potuto constatare, non corrisponde tanto ad una divergenza di opinioni fra i commentatori e gli operatori del settore; la necessità di risultare competitivi in termini di visibilità sul mercato è un elemento ormai acquisito anche da parte di organizzazioni tradizionalmente estranee ad una concezione commerciale della loro funzione, come per l'appunto i musei. L'interesse crescente per la cura dell'immagine, per la diversificazione dell'offerta di marketing e per l'impiego di tecnologie all'avanguardia e strumenti che siano in grado di dare il necessario risalto a risorse e iniziative ne sono la prova tangibile e, si può dire, definitiva. Ma, come emerge ancora dai dati, una piena e adeguata applicazione di queste potenzialità richiede non soltanto il bisogno di attingere a risorse talora ingenti, bensì e soprattutto, di investire nella creazione di strutture competitive e idonee ad adeguarsi ai mutevoli cambiamenti del settore dei social networks e, più in generale, del mondo digitale.

L'esperienza testimoniata da JiaJia Fei in merito al lavoro svolto presso il Jewish Museum di New York può essere in tal senso particolarmente indicativa; il vasto interesse manifestato per i mezzi di comunicazione digitale più popolari e la conseguente insistenza con cui il Director of Digital e il suo staff impiegano i social media e le tecnologie del Web 2.0 per diffondere la più accattivante immagine del museo, gettano una luce eloquente sul potenziale espresso da questi strumenti e sulla direzione che un sistema di marketing museale efficiente potrebbe intraprendere per risultare al tempo stesso competitivo e ad alto livello qualitativo.

Conclusioni

Al termine di questa ricerca, pur in mancanza di dati definitivi, corre l'obbligo di tentare un primo bilancio e di tirare le somme rispetto a quanto analizzato fino a questo punto. Prendendo come riferimento alcuni tra i più importanti journals del settore, quali *Museum Management and Curatorship*, *Marketing Intelligence and Planning*, *Journal of Interactive Marketing* e *Journal of Media, Communication and Research*, e senza dimenticare i report di associazioni come l'American Marketing Association (AMA) o l'Associazione dei Musei di Arte Contemporanea Italiani (AMACI) nonché alcuni dei testi di riferimento più autorevoli tra i quali spiccano quelli di Neil e Philip Kotler e Nancy Proctor, l'obiettivo era quello di mettere in evidenza i dati e le opinioni maggiormente significative sui temi del marketing e del digital marketing applicati ai musei per fornire un quadro generale sotto il profilo teorico. Accanto a questi e con l'intento di verificare la coerenza e la portata dell'effettiva realizzazione delle analisi teoriche sul campo, di fondamentale importanza si è rivelata la raccolta di informazioni relative al Jewish Museum di New York ampiamente fornite da JiaJia Fei, Director of Digital di questa istituzione e autorità riconosciuta nel campo del digital e social media marketing museale; sia nel corso della conferenza presso la casa d'aste Sotheby's che in occasione dell'intervista a me rilasciata, si è avuta la conferma dell'importanza del soggetto intervistato ai fini della ricerca. La competenza nell'ambito storico-artistico e la sensibilità per le nuove tecnologie del Web 2.0 di JiaJia Fei sono state una chiave di lettura privilegiata non soltanto per comprendere le potenzialità dei social media in relazione ai musei ma anche, e soprattutto, per capire fino in fondo quali debbano essere le modalità di applicazione di questi nuovi strumenti di marketing all'interno di una così complessa organizzazione per aumentare la *reputation* della struttura e raggiungere un pubblico sempre più vasto che comprenda anche un segmento di grande interesse come quello dei *millennials*.

Per quanto lo studio di un singolo caso, quello appunto del Jewish Museum, non sia certo sufficiente per fornire un'immagine complessiva e del tutto esauriente di quanto gli strumenti digitali e i social media nei musei possano comportare dei ritorni positivi sull'immagine e sui ricavi di queste organizzazioni, questo proietta una luce di grande interesse sull'argomento e contribuisce ad aprire discussioni proficue sui suoi sviluppi futuri. Dati alla mano è incontrastabile che nell'era *digital*, un investimento mirato sugli strumenti del Web 2.0 e sui social networks in particolare, apra prospettive estremamente positive sul rilancio dell'immagine di un museo e, conseguentemente, sulle sue possibilità di incrementare le visite e i ricavi.

Un'adeguata digital strategy, coadiuvata dal reclutamento di esperti capaci e dalla creazione di un digital staff competitivo e capace, come il caso del Jewish Museum ci insegna, rappresentano certamente un punto di partenza obbligato. Benché le risorse da destinare all'implementazione di questo tipo di strategie possano essere ingenti, sulla scorta dei dati forniti dal caso analizzato, si può affermare che i ritorni sugli investimenti siano decisamente soddisfacenti.

Le considerazioni che precedono, spiegano il motivo della scelta di un simile argomento di ricerca e in particolare del *case study* analizzato: è indubbio il legame tra musei e digital marketing ma per apprezzare

appieno le modalità con cui conciliare questi due ambiti è stata determinante la scelta di un esempio concreto e dell'artefice del suo successo; il fatto che un museo dedicato all'arte e alla cultura ebraiche, elementi di grande interesse ma pur sempre settoriali, avvalendosi della collaborazione di un Director of Digital di fama mondiale, sia riuscito a emergere come museo all'avanguardia dimostra meglio di qualsiasi elaborazione teorica l'importanza che si debba oggi attribuire alla corretta implementazione del digital marketing e allo sviluppo di una social media strategy efficace.

In conclusione possiamo dire che i vantaggi dimostrati in termini di ritorno sugli investimenti, incremento delle visite nel museo, che di miglioramento della *brand image* e *reputation* indicano in modo tangibile quale sia la direzione che anche le altre istituzioni museali dovrebbero percorrere, nell'intento di conseguire i risultati migliori e rimanere al passo con i tempi.

APPENDICE

Domande nell'intervista:

- 1) Please describe your current job title and responsibilities.
- 2) How long have you been in this current role?
- 3) Please describe your education and career path to your current position
- 4) How do art museum staff members utilize social networking services?
- 5) What indicators can be used to measure goal achievement?
- 6) What is the optimal program mix (including exhibits, interactive elements, and other interpretative methods) that can promote a diversified offering for visitors and satisfy their needs?
- 7) What is your perception of the effectiveness of social media marketing in the Jewish Museum?
- 8) What is the role of digital marketing in the Jewish Museum?
- 9) How many people does your team include?
- 10) What is your specific role in your team?
- 11) What are the roles of the other staff members?
- 12) What are the social media that you think impact the most on people? (as far as museums are concerned)
- 13) How often do you interact with people through social media? How many posts do you share every week?
- 14) Since you renovated the digital part of Jewish Museum, have you noticed any differences in the number of visitors?
- 15) How do you use social media to promote new exhibits?
- 16) Do you feel the social network services are useful for your museum? If so, in what ways?
- 17) Do you use the following social network services in your museum: Twitter, Facebook, Blogs, Email, Foursquare, Youtube, Pinterest, Instagram?
- 18) Tips to build an effective and efficient digital strategy.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Adrienne Fletcher e Moon J. Lee (2012). Current social media uses and evaluations in American museums. *Museum Management and curatorship*, 27:5, 505-521.

AMA (2014). Promotional strategy linking a company to the visual or performing art.

Ambrogetti A., Coen Cagli M., Milano R., (1998). *Manuale di fundraising. La raccolta di fondi per le organizzazioni no-profit*. Roma, Carocci Editore.

Balloffet, P., Courvoisier, F.H., & Lagier, J. (2014). From Museum to Amusement Park: The Opportunities and Risks of Edutainment. *International Journal of Arts Management*, 16(2), pp. 4-18.

Bensen, C., e Parker, K. (2009) Metrics and measuring success in online communities. Techrigy. <http://www.slideshare.net/conniebensen/metrics-and-measuring-success-in-online-communities-1409915>

Bonacini, E. (2011). *Nuove tecnologie per la fruizione e valorizzazione del patrimonio culturale*. Roma: Aracne Editrice.

Bonacini, E. (2010) I musei e le nuove frontiere dei social networks: da Facebook a Foursquare e Gowalla. *Fizz - Oltre il marketing culturale*. pp. 1-13.

Brown, R. (2010) *Public relations and the social web: How to use social media and web 2.0 in communications*. London: Kogan Page.

Caiazzo, D., Colaianni, A., Febbraio, A., Lisiero, U. (2009) *Buzz Marketing nei Social Media. Come scatenare il passaparola on- line*. Bologna: Lupetti.

Camarero, C., & Garrido, M.J. (2012). Foresting Innovation in Cultural Contexts: Market Orientation, Service Orientation, and Innovations in Museums. *Journal of Service Research*, 15(1), pp. 39-58

Christensen, J-R., (2011). Four steps in the history of museum technologies and visitors' digital participation, *Journal of media and communication research*.

Chung, T-L, Marcketti, S., Fiore, A-M. (2014). Use of social networking services for marketing the art museums. *Museum Management and Curatorship*. Vol.29, No.2, 188-205

- Davis, S. (1994). *By popular demand: a strategic analysis of the marketing potential for museum and art galleries in the UK*. London: Museum and Galleries Commission.
- Dudareva, N. (2014). *Museum in social media*. In *Museums and the Web 2013*, Proctor, N. and Cherry, R. Silver Spring, MD: Museums and the web.
- Espinós, A. (2013). *Museums on social media: analyzing growth through case studies*. MW2016 Museums and the Web 2016.
- Evans, D. (2008). *Social media marketing: an hour a day*. Indianapolis: Wiley Publishing Inc.
- Falk, J.H. and Dierking, L.D. (2008) *Enhancing visitor interaction and learning with mobile technologies*. Altamira, City.
- Fletcher, A e Lee, M-J. (2012). *Current social media uses and evaluations in American museums*. *Museum Management and curatorship*, 27:5, 505-521.
- Florès, L. (2014). *How to Measure Digital Marketing*. London, UK: Palgrave Macmillan
- Frommer, D. (2010). *Here's How To Use Instagram*. Business Insider.
- Gabrielli, G., Profili, S. (2012). *Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane*. Torino: ISEDI.
- Garfield, D. (1995). *Inspiring Change: Post-Heroic Management: An interview With Harold Skramstad and Steve Hamp at the Henry Ford Museum*. *Museum News*, (Gen.- Feb.).
- Garibaldi, R. (2011). *Facebook in Tourism*. Milano: FrancoAngeli.
- Garibaldi, R. (2012). *Strumenti Innovativi di Marketing per i Musei*. Milano, Italia: Franco Angeli.
- Gilmore, A., Rentschler, R. (2002). *Changes in Museum Management: A custodial or marketing emphasis?*. *Journal of Management Development*.
- Goulding, C. (2000). *The museum environment and visitor experience*. *European Journal of Marketing*, 34(3/4), pp. 261-278.
- Hagedorn-Saupe, M. (2008). *Manuale per l'interazione con gli utenti del web culturali. Introduzione*. Roma: MINERVA eEurope.

Harrison, P., & Shaw, R. (2004). Consumer Satisfaction and Post-purchase Intentions: An Exploratory Study of Museum Visitors. *International Journal of Arts Management*, 6(2), pp. 23-32.

Hochman, N. e Schwartz, R. (2012). Visualizing Instagram: Tracing Cultural Visual Rhythms. In Proc. The Workshop on Social Media Visualization in conjunction with the Sixth International AAAI Conference on Weblogs and Social Media.

Hood, M.G. (1983). Staying away: Why People choose not to visit the Museums, in *Museum News*. Apr.

Hume, M., Mills, M. (2011) Building the sustainable iMuseum: is the virtual museum leaving our museums virtually empty?. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. *Information Technology & People* 24(1): 64–77

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), 59-68.

Kidd, J. 2011. Enacting Engagement Online: Framing Social Media Use for the Museum. *Information Technology & People* 24(1): 64–77

Kotler N., Kotler P., (2004). *Marketing dei musei. Obiettivi, traguardi, risorse*. Torino: Einaudi.

Kotler, N., Kotler, P. (2001). Can Museum be All Things to all People?: Mission, Goals, and Marketing's Role. *Museum Management and Curatorship*, Vol.18, No.3, pp. 271-287. Elsevier Science Ltd.

Kotler, N., Kotler, P. (2001). *Museum Management and Curatorship*. Vol.18, No. 3, pp. 271-287. Elsevier Science Ltd.

Kotler, N., Kotler, P., & Kotler, W. (2008). *Museum Marketing and strategy*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Kotler, P. e Andreasen, A. R. (1996). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.

Kotler, P. "Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control. (1997) (9th ed.). upper saddle river, NJ.

- Lagier, J., & De Barnier, V. (2013). Marketing of art or art of marketing: how to break resistance? Proceedings of 42nd EMAC Annual Conference, Istanbul.
- Lagrosen, S. (2003). Online service marketing and delivery: the case of Swedish museums. *Information Technology & People*, 16(2).
- Langa, A. L. (2014). Does Twitter Help Museums Engage with Visitors? *iConference Proceedings*: 485–493.
- Lewis, P. (1988). The Role of Marketing: its fundamental planning function: devising a strategy. London, UK: in T. Ambrose and S. Runyard (eds) *Forward Planning*.
- Lewis, P. (1991). The Role of Marketing: its fundamental planning function. London, UK: Routledge line. Bologna: Lupetti.
- Martinez-Sanz, R. (2012). Digital Communication Strategy in the Museum. *El profesional de la información*. 21(4): 391-395
- Maslow, A. H. (1954) *Motivation and Personality*. New York, NY: HarperCollins.
- McLean, F. (1997). *Marketing the Museum*. London, UK: Routledge
- McLean, F. (1994). Service marketing: the case of museums. *The service industries journal*, 14(2).
- Mencarelli, R., Marteaux, S., & Pulh, M. (2010). Museums, consumers, and on-site experiences. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(13).
- Menduni, E. (2008). Prosumer (voc. enc.). *Enciclopedia della Scienza e della Tecnica*. [http://www.treccani.it/enciclopedia/prosumer_\(Enciclopedia-della-Scienza-e-della-Tecnica\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/prosumer_(Enciclopedia-della-Scienza-e-della-Tecnica)/)
- Monin C., La gestione del museo del Louvre nell'ottica del mercato, in Mattiacci A. (a cura di), *La gestione dei beni artistici e culturali nell'ottica del mercato*, Edizioni Angelo Guerini, Milano, 1998.
- Nielsen Company Inc. (2009). *Global faces and networked places: A Nielsen's report on social networking's new global footprint*. New York: The Nielsen Company.

O'Reilly, D. (2011). Mapping the arts marketing literature. *Arts Marketing: An International Journal* *Arts Marketing: An International Journal*, 1(1), 26-38.

O'Reilly, D., & Kerrigan, F.(2010).Marketing the Arts: A Fresh Approach. NewYork, NY: Routledge.

Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management (1993). The Drucker Foundation Self-Assessment Tool for Nonprofit Organizations: Participant's Workbook. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Peters, K., Chen, Y., Kaplan, A-M., Ognibeni, B., Pauwels, K. (2013) Social media metrics- A framework and Guidelines for Managing Social Media. *Journal of Interactive Marketing* 27, pp 281-298. Elsevier.

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). The experience economy: work is theatre and every business is a stage. Boston, MA: HBS press.

Prunesti, A. (2010). Social Media e Comunicazione di marketing. Pianificare e gestire le attività di marketing e comunicazione nell'era del web 2.0. Milano: FrancoAngeli.

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

Rentschler, R. (2002). Museum and Performing Arts Marketing: The Age of Discovery. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 32(1), pp. 7-14.

Rudloff, M. (2013). The mediatized museum: digital technologies' transformation of museum communication. *MedieKultur: Journal of Media and Communication Research*, 29.

Russo, A. Watkins, J.J, Kelly, L. e Chan, S. (2006) How will social media affect museum communication? In *Proc. NODEM*.

Ryan, D., Jones, C. (2009). Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for engaging the Digital Generation. Philadelphia, PA: Kogan Page.

Sandell, R., Janes, R.R. (2007). Museum Management and Marketing. London and New York: Routledge.

Schmitt, B.H. (1999). Experiential marketing. *Journal of Marketing Management*, vol.15. n.1-3, pp.53-67.

Simon, N. (2011) The Participatory Museum. Santa Cruz. <http://www.participatorymuseum.org/read/>

Stack, J. (2013) Tate Digital Strategy 2013-15: Digital as a Dimension of Everything. Tate Papers, no.19.
<http://www.tate.org.uk/research/publications/tate-papers/19/tate-digital-strategy-2013-15-digital-as-a-dimension-of-everything>

Stuedahl, D. e Smørdal, O. (2011). Designing for Young Visitors' Co-composition of Doubts in Cultural Historical Exhibitions. *Computer Composition*, 28,3. 215-223.

Tasich, T., e Villaespesa, E. (2013). Meeting the Real User: Evaluating the Usability of Tate's Website. In *Museums and the Web: Proceedings*. Silver Springs, MD: Museums and the web.
<http://mw2013.museumsandtheweb.com/paper/meeting-the-real-user-evaluating-the-usability-of-tates-website>

Vogelsang, A., Minder, B., e Mohr, S. (2011). *Social Media für Museen: Ein Leitfaden zum Einstieg in die Nutzung von Blog*. Luzern: Hochschule Luzern.

Waters, R.D, Burnett, E., Lamm, A., Lucas, J. (2009) Engaging stakeholders through social networking: How nonprofit organizations are using Facebook. *Public Relations Review* 35, no.2: 102-106.

Weilenmann, A., Hillman, T., Jungseliuss, B. (2013). *Instagram at the museum: Communicating the museum experience through social photo sharing*. Parigi: ACM Press

Wright, D.K. and Hinson, M.D (2009) An analysis of the increasing impact of social and other new media on public relations practice. In *Proceedings of the 12th Annual International public relations research conference*. Miami, FL.

Wunsch-Vincent, S. (2007). *Partecipative Web and user-created content: Web 2.0, wikis and social networking*. Paris: Organization for Economic Co-operation and Development.

<http://www.aecom.com/> (2013)

http://coppalandini.com/services_cl/digital-value-proposition/

<http://mw2016.museumsandtheweb.com/paper/museums-on-social-media-analyzing-growth-through-case-studies/>

<http://osservatoriodigitalepmi.it/social-media-e-social-network-cosa-cambia/>

<http://www.beaconitaly.it/cose-ibeacon/>

<http://www.cultura.it/instagram-social-musei.htm>

<http://www.iccdigitalmedia.com/it/blog/musei-e-social-media-in-italia.html>

<http://www.southwestmuseums.org.uk/wp/wp-content/uploads/2015/09/SWMDP-guide-to-writing-a-digital-strategy.pdf>

<http://www.svegliamuseo.com/it/social-media-strategy-per-i-musei/>

<http://thejewishmuseum.org/press#join>

<http://www.trgarts.com/Blog/BlogPost/tabid/136/ArticleId/338/Forget-earned-vs-contributed-It-s-all-about-patrons-VIDEO.aspx>

<https://it.foursquare.com/v/brooklyn-museum/427d5680f964a520a8211fe3>